



ÉVALUATION DU PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT DES COLLECTIVITÉS

**Rapport préparé pour l'Agence fédérale
de développement économique pour le
Sud de l'Ontario, le 28 avril 2014**

Préparé par :
Ference Weicker & Company Ltd.
550-475, rue Georgia Ouest
Vancouver (C.-B.) V6B 4M9
604-688-2424

FW
CO FERENCE
WEICKER & Co.

Il est possible d'obtenir, sur demande, cette publication sur supports accessibles.

Personne-ressource :

Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario

Kitchener-Waterloo (administration centrale)

101, rue Frederick, 4^e étage

Kitchener (Ontario)

N2H 6R2

Télécopieur : 519-571-5750

Numéro sans frais : 1-866-593-5505

Courriel : : fdo-eval@feddevontario.gc.ca

Cette publication est également disponible électroniquement sur le Web à l'adresse suivante : http://www.feddevontario.gc.ca/eic/site/723.nsf/fra/h_02064.html

Autorisation de reproduction

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 de l'Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario (FedDev Ontario), pourvu qu'une diligence raisonnable soit exercée afin d'assurer l'exactitude de l'information reproduite, que FedDev Ontario soit mentionnée 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 FedDev Ontario ou avec son consentement.

Pour obtenir l'autorisation de reproduire l'information contenue dans cette publication à des fins commerciales, veuillez contacter:

La direction générale des communications

l'Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario

101, rue Frederick

Kitchener ON N2H 6R2

Téléphone: 1-866-593-5505

Nº de catalogue de la version PDF: lu96-1/2014F-PDF

978-0-660-22598-2

© Sa Majesté la Reine de Chef du Canada représentée par le ministre d'État, l'Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario, 2014

SOMMAIRE

APERÇU DE L'ÉVALUATION

Établi en tant que programme national en 1985, le Programme de développement des collectivités (PDC) est administré dans le Sud de l'Ontario par l'Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario (FedDev Ontario) depuis 2009. L'objectif du PDC est de promouvoir la stabilité économique, la croissance et la création d'emplois, ce qui aide à diversifier les économies en milieu rural, à accroître leur compétitivité et à rendre les collectivités économiquement durables. Dans le Sud de l'Ontario, le programme est offert par l'intermédiaire d'un réseau de 37 sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC). De 2009-2010 à 2012-2013, les dépenses du programme, y compris les subventions et les contributions et le fonctionnement et l'entretien, ont totalisé 50,31 millions de dollars. Le soutien offert par FedDev Ontario permet aux SADC d'offrir du financement et d'autres services à de petites entreprises et de collaborer avec des partenaires locaux sur des initiatives de planification stratégique communautaire et de développement économique.

La présente évaluation a pour objectif de faire état de la pertinence et du rendement du PDC dans le Sud de l'Ontario, conformément à la Politique sur l'évaluation du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) de 2009 ainsi qu'à la directive et aux normes connexes. La portée de l'évaluation englobe les activités du PDC financées de 2009-2010 à 2012-2013. L'approche de l'évaluation se fonde sur la Stratégie de mesure du rendement (SMR) nationale approuvée pour le PDC.

Plusieurs sources de données ont été utilisées pour effectuer la présente évaluation, y compris des enquêtes auprès de 512 clients de SADC (309 clients qui ont reçu des prêts de SADC et 203 clients, des services autres que des prêts), de 79 représentants de SADC (employés et membres des conseils d'administration des SADC) et de 73 partenaires communautaires; des entrevues avec 12 représentants de FedDev Ontario et avec 16 autres intervenants; une étude documentaire; une analyse des données administratives; quatre études de cas axées sur des SADC précises. Les études de cas comprenaient des études de documents, la collecte de commentaires additionnels auprès de 33 représentants dans le cadre d'entrevues et de groupes de discussion, et une analyse de 110 entrevues ou enquêtes déjà réalisées auprès de représentants des collectivités.

PRINCIPALES CONSTATATIONS

Les principales constatations tirées de l'évaluation du Programme de développement des collectivités dans le Sud de l'Ontario sont les suivantes :

Pertinence

Le programme demeure nécessaire

1. **Les quatre secteurs d'activité du PDC sont essentiels dans le Sud de l'Ontario, étant donné les importantes difficultés économiques auxquelles font face les plus petites collectivités, la nécessité d'un soutien visant particulièrement les petites et moyennes entreprises (PME), et le rôle important que les SADC jouent pour appuyer le développement économique communautaire.** Les plus petites collectivités font face à des défis économiques importants associés à une population faible et souvent en déclin, à un accès plus restreint à des travailleurs, en particulier des travailleurs qualifiés, et à une forte dépendance à l'égard des secteurs des ressources naturelles, ce qui rend l'économie plus vulnérable à des fluctuations économiques.

Il y a un besoin constant en matière de financement, de renseignements et de services destinés aux entreprises ainsi que de services pour les PME. Un soutien visant spécifiquement les PME est

nécessaire parce que des centres plus petits dépendent davantage des PME pour les activités commerciales et l'emploi; la base entrepreneuriale est vieillissante et devra être remplacée, les PME ont un accès beaucoup plus restreint au financement par le biais de prêts et les régions rurales ont tendance à avoir un accès plus limité à des services aux entreprises.

Il est également nécessaire de renforcer la capacité des gouvernements locaux et régionaux, de catalyser des partenariats et d'obtenir du financement additionnel d'autres sources que le PDC pour soutenir la planification stratégique communautaire et des projets de développement économique communautaire (DEC). Bien qu'un soutien offert directement aux petites entreprises soit une stratégie importante pour promouvoir le développement économique communautaire, de nombreuses questions clés sont souvent mieux traitées dans le cadre de vastes initiatives systémiques en partenariat avec des gouvernements locaux. Les SADC jouent un rôle important en tant que catalyseurs pour ce genre d'initiatives, en établissant des partenariats et en offrant la capacité, l'expertise, le soutien et le point de vue du milieu des affaires nécessaires pour faire avancer les plans communautaires et les initiatives de DEC, en particulier dans des régions où les organismes locaux ont une capacité limitée en matière de développement économique.

Relation avec d'autres programmes

2. **Les activités des SADC complètent les autres ressources disponibles plutôt que de les reproduire ou les chevaucher.** De nombreux autres programmes gouvernementaux sont offerts dans le Sud de l'Ontario, lesquels ont des objectifs similaires à ceux du PDC, y compris des programmes qui offrent aux petites entreprises du financement et d'autres services d'affaires, et qui soutiennent la planification stratégique communautaire et les initiatives de DEC. Le plus grand risque de chevauchement réside dans l'offre de renseignements et de services de base aux entreprises et dans l'offre de prêts plus importants. Le niveau réel de répétition et de chevauchement est faible en raison de la forte demande de services et du niveau élevé de coordination, de collaboration, d'optimisation des ressources et de différenciation qui existe entre les programmes. La conception flexible du PDC permet aux SADC d'adapter leurs activités pour répondre aux besoins et lacunes propres à des collectivités locales en matière de services.

Harmonisation avec les priorités, les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral

3. **Les objectifs du PDC sont alignés sur les résultats stratégiques de FedDev Ontario ainsi que sur les priorités, les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral.** Les objectifs du PDC cadrent bien avec les résultats stratégiques de FedDev Ontario, en particulier en ce qui concerne le développement économique continu, la croissance des collectivités et « une économie compétitive dans le Sud de l'Ontario ». Les objectifs concordent bien aussi avec les récents discours du Trône qui ont répété l'engagement du gouvernement du Canada quant à la création d'emplois, le soutien des petites entreprises et le bien-être économique des collectivités. Le programme est aussi conforme à l'engagement du gouvernement fédéral, en vertu de la *Loi constitutionnelle de 1982*, de « favoriser le développement économique pour réduire l'inégalité des chances ».

Rendement – Efficacité

Services de financement et de développement des entreprises

4. **De 2009-2010 à 2012-2013, les SADC ont offert un éventail de services à environ 2 300 clients des services de prêts, y compris 2 779 prêts dont la valeur est estimée à plus de 165 millions de dollars.** Les clients interrogés ont indiqué avoir obtenu un investissement moyen de 1,50 dollar auprès d'autres sources pour chaque dollar prêté par la SADC. Les SADC de l'Est ont offert un plus grand nombre de prêts et des prêts d'une plus grande valeur que les SADC de l'Ouest, en partie en

raison des différences quant à la disponibilité d'autres services. En plus des prêts, 54 % des clients des services de prêts interrogés ont également reçu des services de conseils aux entreprises individualisés, 42 % ont participé à un programme de formation, 41 % ont reçu de l'aide pour l'élaboration de leur plan d'affaires et 35 % ont reçu des renseignements de nature commerciale. Ces services ont aidé les clients à accroître leurs compétences (indiqué par 34 % des clients), à accéder à d'autres programmes et services (31 %), à améliorer les pratiques commerciales (29 %) ou à créer leur propre entreprise (24 %). Le PDC a eu des répercussions importantes sur l'amélioration de l'accès au capital; une majorité des bénéficiaires de prêts ont eu leur demande de financement rejetée par d'autres sources ou estiment qu'il est peu probable qu'ils aient pu avoir accès à du financement auprès d'autres sources.

5. **Les clients des services de prêts des SADC ont connu une croissance plus rapide, ont affiché des taux de survie plus élevés et ont généré des recettes additionnelles estimées à 516 millions de dollars, 3 865 emplois et près de 130 millions de dollars en salaires au cours d'une période de cinq ans par rapport à des entreprises similaires qui n'ont pas reçu de prêts.** L'analyse par numéro d'entreprise qui se fonde sur les données de Statistique Canada indique que les PME qui ont reçu des prêts des SADC dans le Sud de l'Ontario ont connu une croissance beaucoup plus rapide (croissance moyenne des recettes de 14,9 % contre 6,9 %) et ont des taux de survie plus élevés (88 % contre 66 %) après cinq ans¹ que des entreprises similaires qui n'ont pas reçu de prêts de SADC. En se fondant sur les résultats des enquêtes menées auprès des clients et sur l'analyse par numéro d'entreprise, on estime que, par rapport au groupe témoin, les clients des services de prêts de SADC ont généré des recettes additionnelles estimées à 516 millions de dollars, 3 865 emplois et près de 130 millions de dollars en salaires au cours d'une période de cinq ans.
6. **Les clients des SADC qui n'ont reçu que des renseignements et des services d'affaires ont amélioré leurs compétences et pratiques d'affaires, ont lancé et développé davantage leur entreprise, et ont eu un meilleur accès à d'autres programmes et services. Toutefois, les répercussions des services ne sont pas mesurables en raison du manque de données adéquates.** Parmi les clients des services autres que les prêts qui ont été interrogés, 29 % ont reçu des services de conseils aux entreprises individualisés, 29 % ont reçu de l'aide pour l'élaboration de leur plan d'affaires, 27 % ont participé à une formation et 27 % ont reçu des renseignements d'affaires. Ces services ont aidé les clients à perfectionner leurs compétences en affaires (indiqué par 39 % des clients), à créer leur propre entreprise (33 %) et à améliorer les pratiques commerciales (30 %), et leur ont permis d'avoir un meilleur accès à d'autres programmes et services (25 %). Soixante-trois pour cent des clients des services autres que les prêts interrogés dirigent une entreprise et, en moyenne, les recettes des entreprises ont augmenté de 15 % par année depuis qu'ils ont reçu les services. Plus de deux tiers des clients des services autres que les prêts ont jugé les services comme étant importants ou très importants pour poursuivre le développement de leur entreprise. De plus, des études de cas ont démontré les efforts déployés par les SADC pour améliorer les connaissances et les compétences des jeunes et les sensibiliser à l'entrepreneuriat. Toutefois, il n'y a aucune base fiable qui permettrait d'extrapoler les résultats au sein de la population totale des clients des services autres que les prêts.

Planification stratégique, projets de DEC et partenariats

7. **Le PDC joue un rôle important dans le domaine du développement économique communautaire et de la planification stratégique, en particulier au niveau du soutien en nature qu'offre le personnel des SADC (p. ex. obtenir du financement d'autres programmes et partenaires gouvernementaux, la recherche de partenaires et le renforcement de la**

1 L'analyse par numéro d'entreprise se fonde sur une cohorte pendant une période de cinq ans afin de comparer les clients aidés par le PDC avec un groupe comparable.

capacité des gouvernements locaux et régionaux). Presque toutes les SADC (92 % : 93 % dans l'Est et 91 % dans l'Ouest) ont dirigé des projets de DEC au cours des quatre dernières années tandis que 59 % des SADC (60 % dans l'Est et 59 % dans l'Ouest) ont joué un rôle de premier plan dans le développement d'un ou de plusieurs plans stratégiques communautaires. Les SADC ont indiqué avoir pris part à 2 317 initiatives de DEC, 30 % desquelles elles ont dirigé. Les SADC ont investi 8,7 millions de dollars pour des initiatives de DEC (principalement à partir de sources autres que leur budget de base du PDC, en particulier le Programme de développement de l'Est de l'Ontario [PDEO] et le Fonds d'adaptation des collectivités [FAC]), un montant renforcé par un financement de 45,5 millions de dollars offert par d'autres partenaires (une moyenne de trois partenaires par projet). Les SADC dans l'Est par rapport à la région de l'Ouest ont été plus actives en ce qui concerne les projets de DEC puisqu'elles ont reçu un financement plus important pour le DEC provenant d'autres programmes (p. ex. le financement du PDEO offert aux SADC de l'Est était quatre fois supérieur au niveau de financement du FAC offert aux SADC de l'Ouest par SADC au cours de la période de quatre ans de l'évaluation). Des informateurs clés et des études de cas ont démontré les façons dont les SADC ont réussi à renforcer la capacité des collectivités pour le développement socioéconomique en améliorant l'accès au capital, en renforçant la base entrepreneuriale et en améliorant la capacité des organismes locaux en matière de développement économique.

Résultats finaux

8. **La plupart des informateurs clés jugeaient que les SADC étaient efficaces pour soutenir le développement des petites entreprises, pour obtenir du financement auprès d'autres programmes et pour travailler avec des partenaires afin de promouvoir la stabilité, la croissance et la diversification de l'économie.** Selon tous les groupes d'informateurs clés, le PDC s'est avéré particulièrement efficace pour faciliter le développement des petites entreprises (516 millions de dollars en nouvelles recettes) et favoriser la création ou le maintien d'emplois (3 865 nouveaux emplois), ainsi que la stabilité et la diversification économiques. Les études de cas ont démontré la façon dont les SADC ont travaillé avec des organismes partenaires variés pour offrir des services, obtenir du financement auprès des gouvernements provinciaux et fédéral, élaborer des stratégies et mettre en œuvre des initiatives de DEC en soutien à la croissance économique (p. ex. l'attraction des entreprises), à la stabilité et à la diversification (p. ex. aider les entreprises à réduire leurs coûts et soutenir les nouveaux secteurs d'emploi). Certains informateurs clés ont indiqué que les efforts de planification stratégique communautaire et de DEC ont été plus efficaces que le financement et les services aux entreprises pour soutenir la diversification, l'innovation et la compétitivité.

Facteurs favorables et défavorables

9. **Les principaux facteurs qui contribuent à l'efficacité du PDC incluent la souplesse et l'approche locale du modèle de prestation, les membres du personnel et des conseils d'administration des SADC expérimentés et bien informés, et le solide lien entre les SADC et les collectivités.** D'autres facteurs qui contribuent à l'efficacité incluent le degré élevé de responsabilisation, les connaissances à l'égard des besoins locaux, des occasions et des intervenants, et la mesure dans laquelle les services des SADC sont intégrés à ceux d'autres organismes. De manière générale, les clients des SADC sont satisfaits des services qu'ils reçoivent et estiment que le personnel des SADC est professionnel, serviable, compétent et à l'écoute, que les services répondent à leurs besoins et que les services (en particulier les prêts) n'étaient pas offerts par d'autres sources.
10. **Les principaux facteurs qui compromettent l'efficacité du PDC incluent de facteurs internes tels que le niveau de financement des opérations des SADC, et des facteurs externes tels que la récession économique de 2008, les défis liés à la taille réduite des collectivités et le**

manque de volonté de certains gouvernements ou organismes à établir des partenariats avec les SADC. Le niveau de financement dont bénéficient les SADC limite leur capacité à offrir des services et à affecter du personnel pour soutenir la planification stratégique communautaire, les projets de DEC et les partenariats puisqu'aucun financement n'est réservé pour mettre en œuvre ces activités. D'autres contraintes internes incluent une certaine confusion concernant les objectifs du programme, le temps du personnel des SADC accordé aux rapports du PDC et un manque de clarté concernant les rôles des quatre associations de développement des collectivités. Les contraintes externes incluent les conditions économiques (p. ex. la récession économique de 2008), les défis liés à la taille réduite des collectivités (p. ex. l'infrastructure municipale) et un manque de volonté parmi les gouvernements ou organismes locaux à travailler en partenariat avec les SADC (p. ex. en raison d'un manque de connaissances à l'égard des SADC; parce qu'ils accordent plus d'importance à la croissance de leur propre collectivité qu'aux objectifs régionaux, etc.). Les SADC ont mis en œuvre diverses stratégies pour atténuer les obstacles internes et externes : entre autres, elles ont apporté des changements à leurs activités et services de prêts, elles ont établi plus de partenariats et elles ont changé leur modèle de prestation.

Mesure du rendement

11. Bien que l'on recueille et fasse état des renseignements détaillés sur le rendement et que l'on ait développé des pratiques exemplaires (p. ex. l'analyse par numéro d'entreprise fondée sur les données de Statistique Canada), il existe certains problèmes liés à la mesure et au rapport du rendement qui doivent être réglés, tels que l'exactitude et l'utilité de certaines mesures, le manque d'uniformité quant à la présentation de rapports entre les différentes SADC, et le niveau d'effort requis. FedDev Ontario recueille des renseignements détaillés de façon trimestrielle et annuelle auprès des SADC afin de répondre aux exigences de la Stratégie de mesure du rendement et aux fins de planification et de production de rapports. De plus, l'analyse par numéro d'entreprise fondée sur les données de Statistique Canada, qui compare la performance des clients des SADC à celui d'un groupe d'entreprises similaires, a été déterminée comme l'une des pratiques exemplaires pour mesurer le rendement en raison de l'exactitude des données, de l'attribution et de l'analyse des répercussions. Toutefois, la mesure du rendement comporte certains problèmes importants qui doivent être réglés, y compris les suivants :

- Un manque d'uniformité quant à la façon dont les données sur les résultats des services aux entreprises (p. ex. les emplois créés et maintenus) sont recueillies, analysées et rapportées entre les différentes SADC. Le Guide opérationnel donne les définitions des résultats, mais ne donne aucune directive concernant le moment et la façon dont les données doivent être recueillies, ce qui a donné lieu à une grande variation en ce qui concerne les estimations et les déclarations faites par les différentes SADC.
- Il n'y a aucune procédure normalisée traitant de l'attribution des données fournies par les SADC. Le Guide opérationnel ne donne aucune orientation concernant la façon d'attribuer un résultat aux services des SADC, ce qui a donné lieu à d'autres incohérences dans les rapports (il y a une faible corrélation entre le nombre d'emplois que les clients interrogés ont déclarés comme étant attribuables au prêt reçu et le nombre d'emplois créés déclaré dans la base de données des SADC pour ces clients).
- Les données déclarées par les SADC se fondent sur les répercussions attendues, plutôt que sur les répercussions réelles, et il n'y a aucun échéancier clairement défini quant au moment, par exemple, où les emplois seront créés ou maintenus. Hormis quelques évaluations périodiques et l'analyse par numéro d'entreprise fondée sur les données de Statistique Canada, il n'y a aucune preuve indiquant que l'on a essayé de faire le suivi des résultats découlant des services offerts.
- Il y a des incohérences dans les déclarations faites au sujet des activités de planification stratégique communautaire et de projets de DEC entre les différentes SADC. Les SADC ont

fait état des projets et initiatives de DEC à des niveaux de détails variés. Certaines SADC n'ont remis aucun rapport sur ces activités.

- L'utilité des données pour comparer les résultats entre les SADC est limitée en raison des différences dans les méthodes de collecte et de présentation des données et également en raison des différences entre les environnements opérationnels (p. ex. les niveaux de service et du portefeuille, les caractéristiques de la région, les conditions économiques).
- Le temps consacré à la présentation et à la collecte des données est important. Les SADC doivent soumettre des rapports de façon trimestrielle, annuelle et périodique. Aux termes du modèle de financement axé sur le rendement (MFAR), les SADC sont tenues de faire le suivi d'environ 20 indicateurs liés à leur rendement.

Rendement – Efficience et économie

Efficience

12. Le modèle de prestation de services du PDC est une approche en matière de développement économique communautaire efficiente et efficace. La structure souple et locale de la prestation de services permet aux SADC de se concentrer sur les besoins locaux et de tisser des liens de confiance avec les partenaires et les entreprises. Le modèle de prestation de services du PDC est efficient et efficace parce qu'il permet aux SADC de répondre aux besoins locaux au niveau de la collectivité. Les forces du modèle incluent la prestation locale, l'indépendance du gouvernement, la structure de prestation souple, les services intégrés (c.-à-d. le financement et les services de conseils aux entreprises, le soutien offert aux projets de DEC et le soutien à la planification stratégique communautaire), l'utilisation intensive de partenariats, l'établissement de longue date des SADC au sein des collectivités, et le solide engagement des bénévoles et employés des SADC.

13. Même si l'on ne tient compte que des répercussions découlant des services offerts aux clients des services de prêts, on constate que le PDC génère un investissement très rentable pour chaque dollar investi chaque année dans ses subventions et contributions. Si l'on se fonde sur l'analyse par numéro d'entreprise basée sur les données de Statistique Canada, pour chaque dollar versé (en se fondant sur le budget annuel moyen des subventions et des contributions du PDC de 11,8 millions de dollars), le PDC dans le Sud de l'Ontario a généré 43,76 dollars en recettes et 10,97 dollars en salaires, et coûte 3 053 dollars par emploi créé au cours de la période de cinq ans suivant la réception du prêt. Les coûts par emploi sont comparables à ceux d'autres programmes ayant des objectifs similaires (p. ex. le Programme SMART des MEC financé dans le cadre de l'Initiative pour la prospérité de FedDev Ontario a donné lieu à un coût moyen de 7 751 dollars par emploi créé et de 3 545 dollars par emploi maintenu). De plus, les chiffres sous-estiment largement les répercussions puisqu'ils ne tiennent pas compte des répercussions des services fournis aux clients des SADC qui n'ont reçu que des services de conseils ou de la formation, ni de la contribution des SADC aux initiatives de DEC et aux activités de planification stratégique communautaire.

14. Il est possible d'améliorer l'efficience et l'efficacité de la prestation du PDC dans le Sud de l'Ontario étant donné que les coûts ont tendance à être supérieurs pour certains extrants dans le Sud de l'Ontario que dans l'Ouest du Canada et dans le Canada atlantique; que l'efficience varie grandement entre les différentes SADC, et que les rôles et les mesures d'efficience des associations de développement des collectivités pourraient être mieux définis. Pour certains extrants, la prestation du PDC dans le Sud de l'Ontario est moins efficiente que dans l'Ouest du Canada et dans le Canada atlantique, en particulier en ce qui a trait aux coûts prévus au budget par membre du personnel de SADC et aux prêts octroyés. Toutefois, le Sud de l'Ontario a tendance à afficher des coûts moins élevés par emploi créé ou maintenu et parvient à

attirer un plus grand financement des entreprises par dollar investi. Les différences sont en partie attribuables aux différences dans les types de services offerts et dans les méthodes de collecte et de présentation des données. On observe également des écarts très nets dans les coûts par résultat dans l'ensemble des SADC du Sud de l'Ontario, ce qui pourrait indiquer également des niveaux variés d'efficacité ou de demande de services. De plus, bien que les SADC se disent généralement satisfaites des services offerts par les quatre associations de développement des collectivités, il n'y a aucun indicateur de rendement clairement défini pour évaluer l'efficacité, l'efficacité ou la rentabilité de leurs services.

Économie

15. Alors que les quatre dernières années ont été une période de transition pour l'administration du PDC dans le Sud de l'Ontario et qu'une série d'activités ont été entreprises pour optimiser la prestation du programme, le niveau de financement, le nouveau modèle de financement et les défis liés à la gouvernance pourraient compromettre la réalisation des résultats du programme. FedDev Ontario travaille à l'optimisation des résultats du programme depuis qu'elle a pris en charge l'administration du PDC dans le Sud de l'Ontario en 2009 (p. ex. la tenue de consultations avec les SADC, l'élaboration d'indicateurs de rendement clés et du modèle de financement axé sur le rendement, etc.). Bien qu'il soit encore trop tôt pour déterminer les répercussions de ces changements, on s'inquiète quelque peu du fait qu'un niveau réduit de financement garanti et qu'un niveau incertain de financement fondé sur le rendement compromettront la prestation des services du PDC et pourront décourager les SADC de répondre aux besoins en matière de DEC et de planification stratégique communautaire au sein de leurs collectivités (p. ex., seulement 10 % du financement fondé sur les résultats est lié au rendement des activités de DEC et de planification stratégique). Les mesures incitatives faisant partie du nouveau modèle de financement axé sur le rendement pourraient également avoir des répercussions sur les décisions relatives aux prêts, avoir une influence sur les déclarations, compromettre la capacité des SADC à attirer ou à conserver du personnel, ou accroître davantage la complexité liée à la prise de décisions stratégiques à plus long terme. Les défis liés à la gouvernance du programme pourraient également avoir une incidence négative sur les résultats (p. ex. un manque de clarté concernant les objectifs du programme, des rapports changeants ou faisant double emploi, des retards dans l'approbation des contrats et dans la vérification des demandes de remboursement, les échéances fermes, et un contrôle exagéré).

Gestion des fonds d'emprunt

16. Bien qu'il y ait une certaine variation d'une SADC à l'autre, en moyenne, les fonds d'emprunt du PDC sont bien gérés. Au cours des quatre années, 71 % des fonds se trouvaient dans des prêts en cours et les fonds se sont accrus de 7 %. De plus, les limites d'emprunt et les taux de perte sur prêts sont acceptables. Au cours de la période de quatre ans, en moyenne, 71 % des fonds d'investissement, à la fois dans les régions de l'Est et de l'Ouest, se trouvaient dans des prêts en cours. La valeur totale des fonds d'investissement a augmenté de 7 % (environ 12 millions de dollars) de 2009-2010 à 2012-2013, grâce à un rendement positif réalisé sur les prêts. Les recapitalisations dans le cadre du FAC ont contribué à une augmentation additionnelle de 29 millions de dollars. De plus, des informateurs clés jugeaient que le taux de perte sur prêts (une moyenne de 4,5 %) et la limite d'emprunt (150 000 dollars et 250 000 dollars, de manière exceptionnelle) étaient appropriés. Toutefois, il pourrait y avoir des occasions d'optimiser davantage l'utilisation des fonds d'emprunt dans certaines régions, puisque pour certaines SADC, les fonds se trouvaient presque entièrement dans des prêts en cours, alors que pour d'autres, les fonds n'étaient utilisés qu'à moitié (p. ex., une souplesse accrue par une mise en commun des prêts régionaux pour permettre aux SADC faisant face à une forte demande de fonds d'investissement d'accéder à des fonds d'investissement non utilisés dans des régions où la

demande est moins importante).

B. RECOMMANDATIONS

Les principales recommandations découlant de l'évaluation du Programme de développement des collectivités dans le Sud de l'Ontario sont les suivantes :

1. Explorer les possibilités d'établir de nouveaux partenariats et d'augmenter la collaboration avec d'autres organismes afin tirer parti des services du PDC (c.-à-d. les services aux entreprises et les prêts et le soutien offerts pour des projets de DEC et pour la planification stratégique communautaire). Compte tenu de leur présence locale et de la structure souple qui permettent aux services et aux activités d'être adaptés aux besoins et aux conditions de la collectivité locale, les SADC sont bien placées pour faciliter une approche coordonnée et intégrée à la fois pour le développement des petites entreprises et le développement économique communautaire. Bien que l'on reconnaisse les résultats obtenus par les SADC dans l'établissement de relations solides avec d'autres organismes, les SADC ont la possibilité d'améliorer davantage certaines activités :

- **Regrouper les services avec d'autres organismes de prestation de services** (comme cela a été démontré dans les études de cas) afin d'améliorer la coordination et la collaboration, de faire mieux connaître et de mieux commercialiser les services, d'offrir un meilleur accès aux services de renseignements d'affaires et de conseils aux entreprises, d'obtenir un financement d'entreprise et du financement pour le DEC, et de partager les coûts indirects (p. ex. le loyer, le personnel de réception, le matériel de bureau, les salles de réunion, etc.);
- **Obtenir un financement auprès d'autres programmes dans le cadre d'accords de prestation de services** (p. ex. d'autres programmes fédéraux ou provinciaux) pour augmenter les services offerts au niveau local (p. ex. la formation, le mentorat, l'incubation d'entreprises, le réseautage), se rapprocher davantage du modèle du guichet unique pour les PME, et répartir les coûts indirects sur une base de revenus plus grande;
- **Attirer les partenaires régionaux et communautaires et obtenir un financement auprès d'autres sources pour soutenir le DEC et la planification stratégique communautaire;** les SADC devraient continuer à avoir accès à d'autres programmes du gouvernement fédéral (p. ex. le PDEO et le FAC) et du gouvernement provincial pour soutenir les activités de DEC et de planification stratégique communautaire;
- **Optimiser les coûts indirects et liés au personnel des SADC,** par exemple, par un échange de l'expertise entre les SADC de régions avoisinantes (p. ex., les SADC pourraient maintenir une présence locale, mais partager un agent des prêts qui travaillerait à différents endroits en fonction de ses rendez-vous);
- **Mettre en place des mécanismes de financement spéciaux en association avec d'autres SADC et organismes** tels que des fonds en capital de risque, une mise en commun des prêts régionaux, des partenariats entre les secteurs privé et public, des mécanismes de co-investissement, ainsi que des mécanismes ou ententes pour accéder au capital non utilisé d'autres SADC.

FedDev Ontario devrait travailler en étroite collaboration avec d'autres programmes et services des gouvernements fédéral et provincial afin de coordonner et d'intégrer davantage les services. Bien que la coordination puisse être assurée ou soit assurée au niveau local, il existe des occasions de coordonner, et même de regrouper davantage les programmes et les services au niveau des gouvernements afin d'améliorer l'efficacité, l'efficience et l'économie du PDC.

2. Miser sur les efforts de mesure du rendement en répondant aux défis liés à l'attribution des

résultats et à l'uniformité des rapports, en réduisant la répétition, en surveillant les systèmes de mesure du rendement et en travaillant avec d'autres organismes de développement régional (ODR) pour échanger les pratiques exemplaires. FedDev Ontario a la possibilité de miser sur ses activités et mécanismes de mesure du rendement qui ont été développés pour faire le suivi du rendement du PDC et le mesurer. Les aspects plus particulièrement visés comportent les suivants :

- **Répondre aux défis liés à l'attribution des résultats et à l'uniformité en matière de rapport** – Examiner l'utilité et la fiabilité des indicateurs de rendement; élaborer des définitions claires et cohérentes s'appliquant aux indicateurs; élaborer des procédures pour valider et vérifier les données rapportées par les SADC; élaborer des techniques en matière d'attribution; intégrer davantage l'analyse par numéro d'entreprise fondée sur les données de Statistique Canada et sur d'autres sources de données courantes dans la mesure du rendement; et continuer à consulter les SADC et à partager l'information sur le rendement du PDC pour faciliter l'analyse comparative;
- **Réduire la répétition des rapports** – Réduire le nombre de rapports requis; réduire le nombre d'indicateurs collectés; et accroître l'automatisation des rapports (p. ex. le processus et les outils de production de rapports en ligne ou électroniques pour faire la synthèse des données);
- **Surveiller les répercussions du modèle de financement axé sur le rendement** – Au cours des prochaines années, surveiller la mise en œuvre du modèle de financement axé sur le rendement (MFAR) et aider les SADC, au besoin, à élaborer des stratégies efficaces pour offrir des services équivalents et de même qualité avec des budgets réduits; et réviser et, au besoin, perfectionner la formule de financement au fil du temps de manière qu'elle favorise la rentabilité, l'offre de services et d'activités fondés sur les besoins, une prise de risques appropriée et une plus grande autonomie (p. ex. réexaminer la limite quant à l'accès des SADC aux revenus de fonds d'investissement pouvant être utilisés pour couvrir les coûts admissibles du PDC);
- **Travailler avec les ODR pour échanger les pratiques exemplaires et les leçons tirées concernant la mesure du rendement et l'établissement de rapport** – Travailler avec d'autres ODR pour échanger les pratiques exemplaires (p. ex. le modèle de financement axé sur le rendement) et communiquer les défis liés à l'établissement de rapports, afin d'assurer une meilleure uniformité à l'échelle du Canada et d'élaborer une stratégie de mesure du rendement nationale révisée, et pour faciliter la synthèse à l'échelle nationale des répercussions du programme.

3. **Continuer à inclure le DEC et la planification stratégique communautaire dans les activités principales du programme et faciliter la participation des SADC dans ces domaines en les aidant à obtenir un financement auprès d'autres sources, en s'assurant qu'elles disposent des ressources suffisantes pour réaliser les activités et en réduisant le fardeau lié à la production de rapports pour le personnel des SADC.** Les SADC jouent un rôle clé au niveau du soutien en nature et offert par le personnel pour catalyser et obtenir un financement pour le DEC et la planification stratégique communautaire. FedDev Ontario peut soutenir la participation des SADC dans ces domaines en les encourageant à obtenir du financement auprès d'autres sources, en s'assurant qu'elles disposent des ressources suffisantes pour réaliser les activités (au moyen du modèle de financement axé sur le rendement ou d'un autre mécanisme de financement) tout en tenant compte des différences contextuelles entre les régions (p. ex. l'accès au financement du PDEO dans la région de l'Est), et en simplifiant l'établissement de rapports afin que le personnel des SADC ait plus de temps pour répondre aux besoins. En ce qui concerne les différences entre les régions au niveau de l'accès au financement de projets, une évaluation plus poussée des besoins relatifs et des répercussions du financement en question devrait être réalisée dans le cadre d'évaluations d'autres programmes administrés par FedDev Ontario (p. ex. le PDEO et le FAC).

4. **Définir plus clairement les rôles (p. ex. la promotion du PDC, l'échange de renseignements et le soutien), les mandats et les exigences quant à la mesure du rendement pour les quatre associations de développement des collectivités afin d'améliorer la réactivité et la responsabilité à l'égard des besoins des SADC.** Les associations jouent un rôle important dans les domaines tels que le perfectionnement professionnel, l'échange des pratiques exemplaires, la coordination et la collaboration entre les SADC et avec d'autres organismes, et d'autres services de soutien. Les associations pourraient également jouer un rôle dans l'amélioration de la commercialisation et la promotion de l'image de marque du PDC dans le Sud de l'Ontario. Bien qu'il n'y ait aucun consensus quant à la façon dont les associations devraient être structurées et financées, FedDev Ontario devrait songer à différentes options en matière de financement des associations de développement des collectivités, p. ex. en réduisant le nombre d'associations financées, en encourageant les regroupements ou en décentralisant les décisions de financement vers les SADC. De plus, il serait nécessaire d'élaborer des indicateurs et des mesures de rendement mieux définis afin de favoriser une meilleure réactivité et responsabilisation. Les indicateurs pourraient inclure les niveaux de satisfaction des SADC, le rendement de la prestation du programme, les niveaux de participation des membres des SADC et les niveaux de prestation des services.

5. **Renforcer les communications et les relations de partenariat avec les SADC.** Compte tenu du fait que les quatre dernières années ont été une période de transition pour le PDC sous la gouverne de FedDev Ontario, l'Agence devrait continuer à travailler au renforcement des communications et de ses relations de partenariat avec chacune des SADC. FedDev Ontario devrait fournir une orientation claire et cohérente quant aux objectifs du programme en matière de DEC et de planification stratégique communautaire, quant aux attentes concernant les prêts, les services de conseils aux entreprises, les taux de perte sur prêts acceptables (p. ex. en se fondant sur les taux de perte sur prêts du PDC à l'échelle nationale) et les niveaux appropriés de risque. Les agents de projet jouent un rôle important lorsqu'il s'agit de renforcer les partenariats. Ils devraient avoir plus souvent des réunions en personne avec les SADC, améliorer leurs connaissances des besoins régionaux des SADC, et travailler avec la direction et les conseils d'administration des SADC pour mobiliser les gouvernements locaux et faciliter l'établissement d'autres partenariats. FedDev Ontario pourrait miser davantage sur la présence locale et sur les connaissances des SADC pour mettre à profit d'autres programmes de FedDev Ontario.

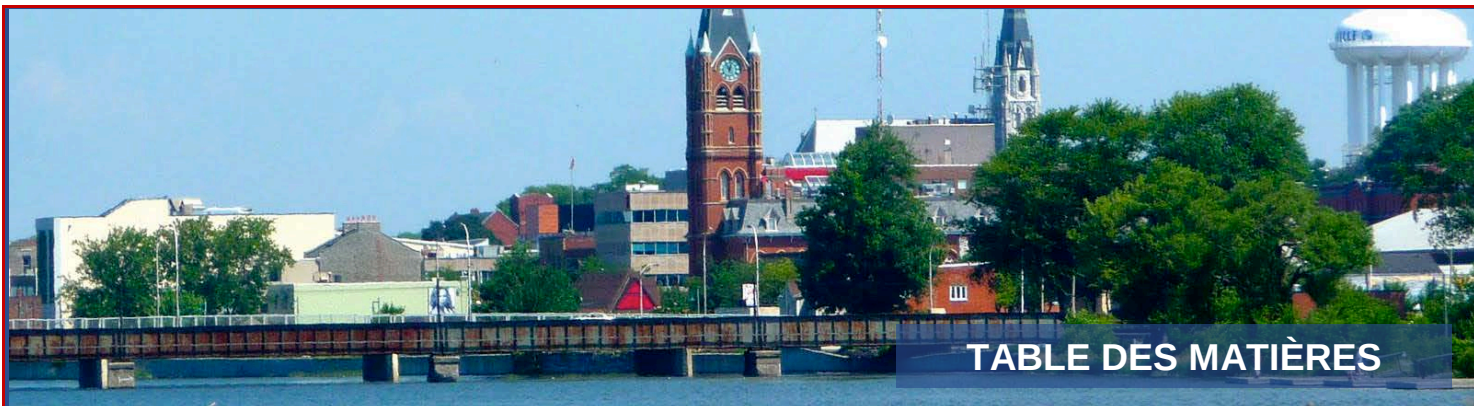


TABLE DES MATIÈRES

i **SOMMAIRE**

INTRODUCTION

- 1 Renseignements généraux
- 1 Objet de l'évaluation
- 2 Structure du rapport

MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION

- 3 Approche et méthodologie de l'évaluation
- 4 Défis et contraintes

LE PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT DES COLLECTIVITÉS DANS LE SUD DE L'ONTARIO

- 6 Structure du programme
- 6 Le modèle du programme
- 8 Les ressources
- 9 Les intervenants

PERTINENCE DU PROGRAMME

- 10 Besoin continu du Programme de développement des collectivités
- 17 Relation avec d'autres programmes
- 21 Harmonisation avec les priorités, les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral

RENDEMENT – EFFICACITÉ

- 24 Services de financement et de développement des entreprises
- 31 Planification stratégique, projets et partenariats
- 40 Résultats finaux
- 46 Facteurs favorables et défavorables
- 48 Mesure du rendement

RENDEMENT – EFFICIENCE ET ÉCONOMIE

- 52 Efficience
- 59 Économie
- 64 Gestion des fonds d'emprunt

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

- 68 Conclusions
- 76 Recommandations



TABLE DES MATIÈRES

ANNEXES

- A – 1 Aperçu de FedDev Ontario
- A – 2 Enjeux et questions de l'évaluation
- A – 3 Méthodologie de l'évaluation
- A – 11 Références
- A – 14 Modèle logique du Programme de développement des collectivités
- A – 15 Modèle de financement axé sur le rendement
- Rapport des constatations de l'étude de cas (sous pli séparé)



TABLE DES MATIÈRES





LISTE DES TABLEAUX

4	1	Collectivités choisies pour les études de cas
9	2	Dépenses du PDC
20	3	Nombre et pourcentage de clients des services de prêts et de clients des services autres que les prêts faisant état d'une aide considérable autre qu'un financement d'un autre programme (Types d'aide)
24	4	Sommaire des nouveaux prêts et des prêts en cours par année
25	5	Sommaire des nouveaux prêts par région de SADC, de 2009-2010 à 2012-2013
28	6	Impacts perçus sur les clients des services de prêts et les clients n'ayant pas reçu de prêts découlant de l'aide offerte par les SADC
33	7	Profil des initiatives de DEC soutenues par les SADC, de 2009-2010 à 2012-2013
40	8	Financement accordé aux SADC par le Fonds d'adaptation des collectivités (FAC) et par le Programme de développement de l'Est de l'Ontario (PDEO), de 2009-2010 à 2012-2013
42	9	Calcul des avantages économiques imputables aux prêts de SADC au cours de la cinquième année suivant le prêt et dans la période cumulative de cinq ans
44	10	Nombre d'emplois créés et maintenus selon les rapports annuels des SADC
54	11	Coût par extrant et résultat pour les ODR pour 2010-2011 et 2011-2012
56	12	Coût par extrant ou résultat du PDC de FedDev Ontario pour la période de 2009-2010 à 2012-2013
57	13	Analyse du financement de fonctionnement des SADC, 2012-2013
64	14	Pourcentage des fonds d'investissement se trouvant dans des prêts en cours
65	15	Croissance du portefeuille d'investissements, de 2009-2010 à 2012-2013
66	16	Taux de perte sur prêts des SADC, de 2004-2005 à 2011-2012
A – 1	17	Aperçu de FedDev Ontario
A – 2	18	Enjeux et questions de l'évaluation
A – 4	19	Taux de réponse par type de client
A – 5	20	Participation de partenaires communautaires au travail des SADC
A – 5	21	Participation de représentants de FedDev Ontario au PDC
A – 6	22	Participation d'autres intervenants au PDC
A – 7	23	Collectivités choisies pour les études de cas
A – 9	24	Nombre de participants aux groupes de discussion et d'enquêtes et d'entrevues menées dans chacune des régions visées par les études de cas

LISTE DES IMAGES

26	1	Types de services reçus par les clients des SADC interrogés
A – 14	2	Modèle logique du Programme de développement des collectivités





LISTE DE SIGLES

EAC	Entreprise autochtone Canada
APECA	Agence de promotion économique du Canada atlantique
BDC	Banque de développement du Canada
FAC	Fonds d'adaptation des collectivités
DEC	Développement économique communautaire
DEC-Q	Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec
SADC	Société d'aide au développement des collectivités
PDC	Programme de développement des collectivités
RMR	Région métropolitaine de recensement
FCJE	Fondation canadienne des jeunes entrepreneurs
ADE	Agent de développement économique
Réseau des SADCEO	Réseau des sociétés d'aide au développement des collectivités de l'Est ontarien Inc.
FDEO	Fonds de développement de l'Est de l'Ontario
PDEO	Programme de développement de l'Est de l'Ontario
EDSC	Emploi et Développement social Canada
FedDev Ontario	Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario
FedNor	Initiative fédérale de développement économique pour le Nord de l'Ontario
IC	Industrie Canada
IRC	Indicateur de rendement clé
EPA	Enquête sur la population active
SCIAN	Système de classification des industries de l'Amérique du Nord
ASADCO	Association des sociétés d'aide au développement des collectivités de l'Ontario
MAAARO	Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales de l'Ontario
AAP	Architecture d'alignement des programmes
MFAR	Modèle de financement axé sur le rendement
ODR	Organisme de développement régional
DER	Programme de développement économique des collectivités rurales
CIR	Centre d'innovation régional
ROMA	Rural Ontario Municipal Association
CEPE	Centre d'encadrement des petits entrepreneurs
PME	Petites et moyennes entreprises
FDSOO	Fonds de développement du Sud-Ouest de l'Ontario
PDSO	Programme de développement du Sud de l'Ontario
FIISO	Fonds d'investissement dans l'innovation du Sud de l'Ontario
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
DEO	Diversification de l'économie de l'Ouest Canada
ASADCOO	Association des sociétés d'aide au développement des collectivités de l'Ouest ontarien



I. INTRODUCTION

A. RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX

L'Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario (FedDev Ontario) a été créée en août 2009 en réponse à la récession économique mondiale. Foyer de plus de 12 millions de résidents (représentant 94 % de la population de l'Ontario et 36 % de la population totale du Canada), le Sud de l'Ontario est un élément clé de la prospérité économique du Canada. L'Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario (FedDev Ontario) a reçu un mandat quinquennal pour soutenir la compétitivité, l'innovation et la diversification de l'économie du Sud de l'Ontario par les moyens suivants : des investissements stratégiques pour les entreprises, les organismes sans but lucratif et les collectivités; l'établissement et le renforcement des partenariats de collaboration avec d'importants intervenants économiques; la représentation des intérêts de la région aux échelons fédéral et national. Ce mandat a été renouvelé pour cinq nouveaux exercices dans le budget de mars 2013.

Dotée d'un budget annuel de 218,8 millions de dollars et de 216 postes équivalents temps plein en 2012-2013, l'architecture d'alignement des programmes (AAP) de FedDev Ontario comporte quatre activités de programme, y compris le développement des entreprises; l'innovation technologique; le développement économique communautaire et les services internes. Dans le cadre de l'activité de programme Développement économique des collectivités, FedDev Ontario gère le Programme de développement des collectivités (PDC) dans le Sud de l'Ontario, qui soutient 37 sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC). Les dépenses réelles dans le cadre du PDC pour 2012-2013 s'élevaient à 12,07 millions de dollars sur un montant total de 34,5 millions de dollars consacré à l'activité de programme Développement économique des collectivités. Le budget, les sous-activités et les indicateurs de rendement clés pour chacune des activités de programme ainsi que pour FedDev Ontario dans son ensemble sont résumés à l'annexe I.

B. OBJET DE L'ÉVALUATION

Dans l'ensemble du Canada, le PDC est offert par l'intermédiaire des quatre organismes de développement régional (ODR) dans leur région respective ainsi que par l'Initiative fédérale de développement économique pour le Nord de l'Ontario (FedNor) qui relève d'Industrie Canada (IC). En plus de FedDev Ontario, les ODR incluent l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA), l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec (DEC-Q) et Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO).

La présente évaluation a pour objectif de faire état de la pertinence et du rendement du PDC offert dans le Sud de l'Ontario par FedDev Ontario, conformément à la Politique sur l'évaluation du SCT de 2009 et à la directive et aux normes qui s'y rattachent. La portée de l'évaluation englobe les activités du PDC financées de 2009-2010 à 2012-2013. Les projets lancés avant 2009-2010 étaient sous la responsabilité de FedNor (Industrie Canada). L'évaluation porte sur les quatre domaines principaux du programme, conformément à la Politique sur l'évaluation de 2009. Les enjeux et les questions abordés dans l'évaluation sont présentés à l'annexe II.

L'approche de l'évaluation se fonde sur la Stratégie de mesure du rendement (SMR) approuvée pour le PDC à l'échelle nationale. Chaque ministère ou organisme partenaire est tenu de compléter une évaluation pour leur PDC d'ici juin 2014.

C. STRUCTURE DU RAPPORT

Le rapport est structuré de la façon suivante : le chapitre II décrit la méthodologie de l'évaluation, les contraintes et les stratégies d'atténuation; le chapitre III offre un aperçu du PDC dans le Sud de l'Ontario; les chapitres IV, V et VI résument les principales constatations tirées de l'évaluation : le chapitre IV porte sur la pertinence, le chapitre V porte sur le rendement – efficacité et le chapitre VI porte sur le rendement – efficience et économie; et le chapitre VII résume les principales conclusions et recommandations.

II. MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION

A. APPROCHE ET MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION

Pour réaliser cette évaluation, plusieurs sources de données ont été utilisées, y compris des sources de données primaires et secondaires². De manière plus spécifique, la collecte des données incluait :

- **Une enquête menée auprès de 512 clients de SADC (309 clients des services de prêts et 203 clients des services autres que les prêts).** Pour effectuer l'enquête, nous avons obtenu des listes de coordonnées de clients auprès de 35 des 37 SADC; nous avons envoyé un courriel pour cibler les clients dans lequel nous avons décrit l'évaluation et invité ces personnes à participer à une enquête en ligne; nous avons envoyé des courriels de rappel et avons assuré un suivi par téléphone. Le taux de réponse était de 16 % pour l'enquête de manière générale (26 % pour les clients des services de prêts et 11 % pour les clients des services autres que les prêts).
- **Une enquête menée auprès de 79 représentants de SADC** (membres du personnel et des conseils d'administration des SADC). Les représentants ont été interrogés en ligne et par téléphone pour recueillir de l'information sur les activités et résultats des programmes liés au PDC. On a interrogé des représentants de toutes les 37 SADC, y compris 36 directeurs généraux, chefs de direction et PDG, 33 membres de conseils d'administration et 10 autres employés (p. ex. gestionnaires ou agents de prêts).
- **Une enquête menée auprès de 73 partenaires communautaires** participant à la prestation du PDC ou concernés par le programme. En moyenne, les partenaires communautaires collaborent avec les SADC depuis neuf ans, à différents titres, par exemple en tant que partenaires dans le cadre d'initiatives de DEC et de l'élaboration de plans stratégiques communautaires.
- **Des entrevues ont été menées auprès de 12 représentants de FedDev Ontario**, dont quatre gestionnaires principaux, trois gestionnaires, quatre agents de programme et un agent de traitement des demandes de remboursement. Le guide d'entrevue a permis de recueillir des commentaires au sujet de la pertinence du programme, de son harmonisation avec les priorités du gouvernement, de ses répercussions et de sa rentabilité. En moyenne, les représentants participent au PDC depuis cinq ans.
- **Des entrevues téléphoniques auprès de 16 autres intervenants** ne participant pas directement au programme. Ces intervenants comprenaient des représentants de deux organismes du gouvernement fédéral, sept représentants du gouvernement provincial et sept représentants d'autres organismes de prestation de services et d'associations de SADC. Les représentants avaient tous une bonne connaissance du PDC. L'interaction la plus courante avec les SADC portait sur l'aiguillage de clients d'un organisme à l'autre.
- **Une étude documentaire.** Un examen approfondi des documents et sources de données internes et externes a été effectué, lequel visait principalement à obtenir de l'information sur la pertinence, la rentabilité et les répercussions du programme (p. ex. l'analyse par numéro d'entreprise de Statistique Canada qui comparait la performance des entreprises appuyées par le PDC par rapport à un groupe d'entreprises similaires). L'étude documentaire portait principalement sur les politiques et stratégies fédérales, sur d'autres programmes similaires et sur les caractéristiques économiques des régions desservies (p. ex. la population, la participation au marché du travail, les taux de chômage et les revenus). Une liste de documents et des ouvrages examinés est fournie à l'annexe IV.

² Une description détaillée de la méthodologie suivie est fournie à l'annexe III.

- **Analyse des données administratives.** Une analyse des données de projets de 2009-2010 à 2011-2012 et, lorsque cela était possible, de 2012-2013 a été réalisée pour créer un profil d'extrants et d'activités de programme (p. ex. les dépenses du programme et des statistiques trimestrielles concernant les prêts et les services d'aide aux entreprises offerts).
- **Quatre études de cas (33 représentants ont fourni des commentaires et un total de 110 enquêtes et entrevues ont été incluses dans l'analyse).** Quatre régions de SADC ont été choisies pour des études de cas approfondies fondées sur des critères divers, y compris le lieu, la population, la population autochtone, le niveau d'emploi, la participation à des projets de DEC et l'utilisation de pratiques prometteuses. Chaque étude de cas comprenait une évaluation d'un projet de DEC ou d'un modèle de prestation particulier et un examen des répercussions plus générales des SADC, notamment en ce qui concerne les réalités économiques des collectivités desservies. Les SADC et les initiatives ou modèles choisis pour chaque étude de cas sont indiqués ci-dessous.

TABLEAU 1 : COLLECTIVITÉS CHOISIES POUR LES ÉTUDES DE CAS

SADC	Sujet de l'étude de cas
Société de développement des entreprises de Trenval	L'objet de cette étude de cas était d'examiner le modèle de regroupement de partenariats que la société de Trenval a développé en collaboration avec d'autres organismes de développement économique ou d'entreprises, et la façon dont ce modèle améliore la coordination et le soutien du développement dans la région.
Société d'aide au développement des collectivités de Frontenac	L'objet de cette étude de cas était d'en apprendre davantage au sujet des activités de promotion de l'industrie des aliments et des boissons de la SADC de Frontenac et d'examiner la façon dont ces activités ont favorisé le développement économique et des entreprises dans la région.
Nottawasaga Futures	L'objet de l'étude de cas était d'examiner le Green Economy Centre et la façon dont ce centre a soutenu des entreprises et leur a permis de réduire leurs coûts, de conserver des emplois et de croître.
Société d'aide aux entreprises de Sarnia Lambton	L'objet de l'étude de cas était d'évaluer le Programme des jeunes entrepreneurs autochtones et la façon dont il a aidé à faire mieux connaître l'entrepreneuriat auprès des jeunes participants autochtones et les a aidés à acquérir des compétences en affaires.

Les études de cas incluait des examens de documents, des entrevues, des groupes de discussion dans deux collectivités où des visites sur place ont eu lieu, et une analyse des enquêtes ou entrevues déjà menées auprès des représentants des collectivités choisies.

L'évaluation est davantage axée sur les services des SADC offerts aux entreprises, et plus particulièrement les prêts qui ont tendance à avoir le plus de répercussions directes et mesurables. Les SADC participent également activement aux activités de développement économique communautaire et de planification stratégique. Toutefois, FedDev Ontario offre la majeure partie de son financement pour des projets de ce type dans le cadre d'autres programmes et, par conséquent, les résultats de ces projets seront surtout évalués par d'autres évaluations.

B. DÉFIS ET CONTRAINTES

Les défis et contraintes associés à cette évaluation incluait la partialité éventuelle des répondants et les erreurs dues à la non-réponse. De nombreux informateurs clés et clients participent à la conception et à l'exécution du programme ou en sont des bénéficiaires directs. Par conséquent, les constatations pourraient être biaisées au profit de résultats de programme plus favorables. Plusieurs mesures ont été prises afin de réduire l'effet de la partialité des répondants : (i) l'objet de l'enquête ou de l'entrevue et la stricte confidentialité des réponses ont été communiqués clairement aux participants; (ii) les réponses ont été comparées à celles d'autres groupes afin de vérifier leur uniformité et validité; et (iii) lorsqu'il était possible de le faire, les constatations ont été corroborées et validées à l'aide d'autres sources de données.

Les facteurs qui ont contribué à la possibilité d'erreurs dues à la non-réponse chez les clients comprenaient des problèmes liés à la liste de la population, à la durée écoulée depuis que les services ont été offerts aux clients et aux différences dans le niveau de service offert et dans les résultats. Pour atténuer les effets éventuels de ces erreurs, trois courriels de rappel ont été envoyés et des appels téléphoniques de suivi ont été effectués, lesquels visaient plus particulièrement les régions sous-représentées. Pour évaluer l'erreur due à la non-réponse, les caractéristiques des personnes interrogées ont été comparées avec celles de clients faisant partie de l'échantillon du sondage afin de déterminer leur cohérence en fonction des données actuellement disponibles. Les caractéristiques des répondants différaient de celles de la population totale en ce qui a trait au sexe, au nombre de clients des services de prêts et à la valeur moyenne des prêts. Aucun ajustement n'a été effectué pour tenir compte du sexe puisqu'on estime que la différence est surtout attribuable à un problème de classification dans les listes d'échantillon. Le taux de réponse était beaucoup plus élevé auprès des clients des services de prêts qu'auprès des clients des services autres que les prêts parce que l'on a surtout mis l'accent sur les clients des services de prêts; pour répondre à ce problème, les réponses des clients des services de prêts et celles des clients des services autres que les prêts ont été rapportées de façon séparée. La valeur moyenne des prêts reçus par client interrogé s'élevait à 82 553 dollars tandis que celle des clients des services de prêts faisant partie des listes de personnes-ressources s'élevait à 66 620 dollars; pour résoudre la question liée à la différence dans la valeur moyenne des prêts, on a fait état des répercussions par dollar de fonds d'emprunt plutôt que par prêt offert.

III. LE PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT DES COLLECTIVITÉS DANS LE SUD DE L'ONTARIO

Le présent chapitre contient une description détaillée du Programme de développement des collectivités (PDC).

A. STRUCTURE DU PROGRAMME

Le PDC est un programme national qui a été établi en 1985 et qui est administré dans le Sud de l'Ontario par FedDev Ontario depuis 2009. L'objectif du PDC est de promouvoir la stabilité économique, la croissance et la création d'emplois, ce qui aide à diversifier les économies en milieu rural, à accroître leur compétitivité et à rendre les collectivités économiquement durables. Il est exécuté par l'intermédiaire d'un réseau de 37 SADC, assurant une couverture géographique des régions rurales du Sud de l'Ontario. Les SADC sont des organismes sans but lucratif de développement des collectivités indépendants, communautaires et légalement constitués qui ont été mis sur pied dans le but d'exécuter le PDC dans une région desservie désignée. Toutes les SADC sont dotées de règlements administratifs et ont élaboré des politiques et des procédures relatives à l'administration de leurs opérations générales, de leur personnel et de leur fonds d'investissement, ainsi que des lignes directrices sur les conflits d'intérêts. En moyenne, les SADC sont en activité depuis 22 ans. Sur les 37 SADC, six sont classées comme bilingues et deux sont classées comme autochtones.

B. LE MODÈLE DU PROGRAMME

1. Activités du programme

Comme cela est indiqué dans le modèle logique du programme à l'annexe V, les activités de FedDev Ontario peuvent être groupées dans deux catégories : le développement et l'entretien ainsi que l'exécution du programme. Les activités de développement et d'entretien incluent l'élaboration du programme, la planification et la gestion; la surveillance et l'offre de soutien non financier aux SADC; et la mesure du rendement des SADC et l'affectation de fonds.

Pour appuyer l'exécution du programme, FedDev Ontario offre un soutien financier aux SADC au moyen d'accords de contributions non remboursables. Les résultats attendus qui sont précisés dans l'accord de contribution sont négociés en fonction d'un plan d'activités élaboré par les SADC, qui comprend les objectifs de rendement mesurables, les buts, les objectifs liés aux activités et les prévisions budgétaires. Les agents de programme de FedDev Ontario surveillent le rendement des SADC par rapport aux modalités de l'accord et agissent à titre de personnes-ressources auprès des SADC pour les aider à exercer les activités et à s'acquitter des obligations précisées dans l'accord. De 2009-2010 à 2011-2012, les 37 SADC du Sud de l'Ontario ont reçu chacune un financement annuel sous forme de contribution d'une valeur de 300 000 dollars pour soutenir les activités du PDC. En 2012-2013, les SADC ont reçu chacune un financement de base au titre de la contribution d'une valeur de 285 000 dollars, en raison de la réduction du budget global du programme; 32 SADC ont reçu un montant additionnel de 5 000 dollars à titre de financement des normes relatives aux pratiques exemplaires ainsi qu'un financement additionnel pour les bureaux satellites et les langues officielles. Le niveau de financement sous forme de contribution octroyé aux SADC changera en 2013-2014 puisqu'une grande partie du financement sera déterminée en fonction du rendement des SADC; ce point sera traité au chapitre VI du présent rapport.

Au moyen du PDC, FedDev Ontario finance aussi d'autres organismes et activités, tels que les associations de développement des collectivités (p. ex. régionales, provinciales et nationales) et

d'autres activités qui soutiennent l'exécution du programme dans le Sud de l'Ontario. En plus du réseau national, le Réseau de développement des collectivités du Canada, il existe trois associations de SADC en Ontario, y compris l'Association des SADC de l'Ontario (ASADCO), l'Association des SADC de l'Ouest ontarien (ASADCOO) et le Réseau des SADC de l'Est ontarien (Réseau des SADCEO). FedDev Ontario offre actuellement un financement de fonctionnement à trois des associations, et l'affectation des fonds annuelle est déterminée en fonction du nombre de SADC qu'elles servent. Chaque association reçoit 5 000 dollars par SADC (c.-à-d. que l'ASADCO reçoit 185 000 dollars, le Réseau des SADCEO reçoit 75 000 dollars et l'ASADCOO reçoit 110 000 dollars).

2. Extrants

Le modèle logique du PDC fait une distinction entre les extrants de FedDev Ontario et ceux des SADC. En plus d'effectuer des ajustements au niveau du financement et de verser des contributions aux SADC pour soutenir le développement économique communautaire, FedDev Ontario élabore également des politiques, des plans, des rapports, les outils du programme et des ressources en matière de communications (p. ex. des outils qui appuient l'élaboration de pratiques opérationnelles efficaces) et fournit des conseils, de l'information, un suivi et un soutien pour les SADC. Le soutien offert par FedDev Ontario permet aux SADC d'offrir les services suivants :

- **Financement des entreprises.** Les SADC disposent chacune d'un fonds d'investissement qui est utilisé pour offrir des prêts remboursables, des garanties de prêts et des placements aux PME pour la création, l'expansion ou la stabilisation d'entreprises. Les fonds d'investissement ont été octroyés par le gouvernement du Canada aux SADC au moment de leur établissement et certains de ces fonds ont été recapitalisés au cours des années suivantes (p. ex. pour élargir ou réapprovisionner le financement disponible). Les prêts des SADC visent les PME qui ont du mal à obtenir un financement auprès des sources traditionnelles (p. ex. les institutions financières). Par conséquent, les SADC ont tendance à financer des entreprises à plus grand risque et ont des taux de perte sur prêts plus élevés que les institutions financières traditionnelles. Compte tenu de ce risque plus élevé, les SADC appliquent des taux d'intérêt d'au moins 2 % supérieurs au taux préférentiel, bien que les taux d'intérêt varient d'une SADC à l'autre et peuvent varier au sein d'une même SADC si l'on tient compte de facteurs tels que le risque encouru. Le taux d'intérêt réel est déterminé principalement en fonction du profil de risque de la PME (c.-à-d. les antécédents de l'entreprise, l'évaluation du crédit et les ressources de sécurité disponibles).

Les demandes de prêt sont examinées et approuvées ou rejetées par les conseils d'administration formés de bénévoles des SADC locales. Les PME peuvent recevoir un prêt remboursable pouvant aller jusqu'à 150 000 dollars. Le 31 août 2009, dans le cadre du Plan d'action économique du Canada, le plafond des prêts individuels est passé de façon temporaire de 150 000 dollars à 250 000 dollars pour faciliter l'accès au crédit pendant cette période économique difficile. Depuis le 29 novembre 2012, le montant maximal d'un prêt peut être établi à 250 000 dollars de façon exceptionnelle³. Certaines SADC participent à des fonds communs de placement, une méthode qui permet aux SADC d'une région de mettre en commun leurs fonds d'investissement afin d'appuyer les PME qui ont besoin d'un prêt supérieur au montant maximum prévu. Ces fonds mis en commun peuvent permettre de soutenir des projets qui profitent à plusieurs zones de service de SADC ou des projets de plus grande envergure dans la zone de service d'une SADC.

- **Renseignements et services aux entreprises.** Les SADC offrent également une gamme de renseignements et de services aux entreprises tels que des bibliothèques sur place, un accès guidé

3 Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario, 2012, séance d'information sur la transformation du Programme de développement des collectivités, 29 novembre 2012.

sur place à l'information sur Internet et un aiguillage vers d'autres services et spécialistes, le cas échéant. Les SADC peuvent également donner des conseils pour le démarrage, l'expansion et la diversification des PME et l'amélioration de leur compétitivité. Ces conseils peuvent revêtir la forme d'une aide à l'élaboration du plan d'affaires ou porter sur des fonctions d'affaires spécifiques, telles que le marketing ou la comptabilité. D'autres types de services offerts aux entreprises pourraient inclure l'élaboration de plans d'affaires, un soutien d'expert, de la formation à l'entrepreneuriat et de l'information sur d'autres services offerts.

- **Planification stratégique communautaire.** La plupart des SADC travaillent en partenariat avec d'autres organismes locaux pour cerner les occasions, évaluer les défis au niveau local, et élaborer et mettre à jour des plans stratégiques qui orientent le développement économique local. Les SADC peuvent diriger ou soutenir les efforts de ses partenaires en offrant des contributions pour le fonctionnement, des conseils, de l'information et d'autres types de soutien.
- **Projets et partenariats de DEC.** Les SADC jouent également le rôle de partenaires et offrent un soutien financier et en nature (p. ex. des conseils, de l'information et un soutien administratif) pour des initiatives de DEC. Les projets de DEC peuvent toucher une large gamme de secteurs économiques (p. ex. le tourisme, l'agriculture ou la fabrication), d'enjeux (p. ex. l'entrepreneuriat, la diversification économique ou l'attraction des entreprises) et de groupes cibles (p. ex. les possibilités économiques offertes à des groupes précis comme les femmes, les jeunes, les Autochtones et les membres des minorités de langue officielle). Certaines SADC ont des employés qui travaillent principalement sur les activités de DEC (p. ex. un coordonnateur du DEC). Les SADC ne disposent pas de fonds réservés aux projets de DEC, mais elles utilisent plutôt des fonds de leur budget général de fonctionnement ou obtiennent un financement auprès de FedDev Ontario (p. ex. le PDEO), du gouvernement provincial ou d'autres sources.

3. Résultats attendus

Dans l'immédiat, on s'attend à ce que les extrants des SADC se traduisent par un accès accru au capital et au financement de contrepartie au moyen de prêts, de garanties de prêts et de placements pour les entreprises et entreprises sociales; par des services de développement des entreprises améliorés ou maintenus (p. ex. information, conseils, renvois et formation); par des plans stratégiques communautaires renforcés; et par une mise en œuvre plus efficace du DEC dans le cadre de projets, de partenariats et d'autres initiatives de DEC.

À moyen terme (p. ex. d'ici deux à trois ans), on s'attend à ce que les activités et extrants des SADC permettent d'améliorer les pratiques commerciales et d'accroître l'entrepreneuriat, de renforcer et de développer les entreprises, et de renforcer la capacité des collectivités en matière de développement socioéconomique. À leur tour, la création de nouvelles entreprises et l'expansion des entreprises existantes, l'amélioration des pratiques commerciales, la croissance de l'entrepreneuriat, la création d'emplois et le renforcement de la capacité des collectivités devraient permettre de créer des économies rurales locales diversifiées et compétitives, d'assurer une plus grande stabilité économique, la croissance et la création d'emplois, et de renforcer la durabilité économique des collectivités.

C. RESSOURCES

FedDev Ontario reçoit annuellement un budget des services votés pour offrir un soutien financier aux SADC. Le tableau ci-dessous présente les valeurs estimées et les valeurs réelles des ressources financières attribuées au PDC dans le Sud de l'Ontario au cours de la période visée par l'évaluation. Comme le démontre le tableau, environ 50,31 millions de dollars ont été dépensés sur les activités du

programme par FedDev Ontario de 2009-2010 à 2012-2013⁴.

TABLEAU 1 : DÉPENSES DU PDC

Exercices	Dépenses réelles (en millions de dollars)			
	Subventions et contributions	Fonctionnement et entretien (approximatif)	Analyse par numéro d'entreprise de Statistique Canada	Total
2009-2010	10,84 \$	0,77 \$	–	11,61 \$
2010-2011	12,54 \$	0,77 \$	–	13,31 \$
2011-2012	12,54 \$	0,77 \$	0,008 \$	13,32 \$
2012-2013	11,29 \$	0,77 \$	0,013 \$	12,07 \$
Total	47,21 \$	3,08 \$	0,02 \$	50,31 \$

FedDev Ontario consacre 10,45 équivalents temps plein (ETP) à l'exécution du PDC dans le Sud de l'Ontario. Le personnel répartit son temps entre l'exécution du PDC et l'exécution d'autres programmes de DEC administrés par FedDev Ontario. Le personnel est réparti dans les différentes régions et les différents bureaux de la façon suivante : 4,75 ETP sont affectés à la région de l'Ouest, 3,15 ETP sont affectés à la région de l'Est, et 2,55 ETP sont affectés au PDC à l'administration centrale de l'Agence à Kitchener, en Ontario.

D. INTERVENANTS

En tant que représentants de leurs collectivités respectives, les principaux intervenants du PDC sont les SADC et les associations de développement des collectivités. FedDev Ontario consulte les SADC de façon continue. Les SADC collaborent aussi directement avec le gouvernement provincial et avec les administrations municipales ainsi qu'avec d'autres ministères ou organismes du gouvernement fédéral (les SADC ont déjà été utilisées comme mécanisme d'habilitation pour d'autres programmes et services du gouvernement fédéral ou du gouvernement provincial, actuels ou passés, faisant la promotion d'initiatives de développement locales et régionales). Les bénéficiaires finaux du PDC sont les entreprises et les collectivités dans les régions qu'elles servent.

⁴ Il est à noter qu'au moment de la séparation de FedNor, le budget de subventions et de contributions du PDC a été divisé avec FedDev Ontario qui a reçu 10,836 millions de dollars; FedDev Ontario a reçu un montant additionnel de 1,704 million de dollars en 2010-2011 pour le PDC amenant son budget total de subventions et de contributions à 12,54 millions de dollars; et en 2012-2013, le budget a été réduit de 10 % pour s'établir à 11,286 millions de dollars.

IV. PERTINENCE DU PROGRAMME

Le présent chapitre résume les principales constatations faites concernant la nécessité du programme, sa relation avec d'autres programmes, et son harmonisation avec les priorités, les rôles et les responsabilités de l'Agence et du gouvernement fédéral.

Différentes pratiques exemplaires, stratégies efficaces et occasions d'amélioration ont été déterminées au moyen d'entrevues auprès d'informateurs clés, d'enquêtes auprès de clients, d'études de cas et d'une analyse documentaire. Les pratiques exemplaires et les aspects à améliorer sont mis en évidence tout au long du rapport.

A. BESOIN CONTINU DU PDC

Les résultats de l'évaluation démontrent qu'il existe toujours un besoin réel en ce qui concerne les extrants générés par les SADC, y compris le financement des entreprises, les renseignements et services aux entreprises, la planification stratégique communautaire et les projets de DEC tels qu'ils sont décrits ci-dessous :

Les collectivités situées en dehors des grands centres urbains font face à des défis économiques importants associés à la taille réduite de leur population, à un accès limité à de la main-d'œuvre (en particulier des travailleurs qualifiés), à leur forte dépendance à l'égard des secteurs des ressources naturelles et à un accès limité à des ressources municipales.

Un rapport de 2009 de la Fédération canadienne des municipalités, intitulé « Canada rural : la vision et la voix nationales qui s'imposent – Le rôle du gouvernement fédéral dans la viabilité rurale », explique que les collectivités rurales du Canada font face à des obstacles uniques en matière de croissance et de développement économique. Le rapport indique que le Canada rural est en crise et que, « Entravées par une assiette fiscale qui rétrécit, des sources de revenus limitées et des infrastructures vieillissantes, les municipalités rurales ont du mal à offrir les services dont leurs collectivités ont besoin pour attirer et retenir leurs résidents et leurs entreprises⁵ ». De plus, le rapport soutient que, malgré une urbanisation croissante, les collectivités rurales demeurent essentielles au tissu économique, social et environnemental du Canada.

Les principaux défis auxquels font face les petites collectivités dans le Sud de l'Ontario desservies par les SADC incluent les suivants :

- *Les populations des régions de SADC augmentent à un rythme beaucoup plus lent que celles des grands centres.* La population des régions des 37 SADC a augmenté puisqu'elle est passée de 2,77 millions en 2006 à 2,82 millions en 2011, ce qui représente une croissance moyenne annuelle de 0,4 %. En comparaison, la population du reste du Sud de l'Ontario a augmenté, passant de 8,60 millions en 2006 à 9,25 millions en 2011, ce qui équivaut à une croissance moyenne annuelle de 1,5 %. La population des régions des 37 SADC exprimée en pourcentage de la population totale du Sud de l'Ontario a diminué, passant de 24,4 % en 2006 à 23,4 % en 2011.

Un facteur important qui contribue au faible taux de croissance que connaissent les régions des SADC est la migration continue des résidents, en particulier les jeunes, vers les grands centres pour suivre des études, obtenir un emploi et pour d'autres raisons. De plus, les nouveaux immigrants sont beaucoup plus susceptibles de s'installer dans les centres urbains plutôt que dans

5 Fédération canadienne des municipalités. *Canada rural : la vision et la voix nationales qui s'imposent – Le rôle du gouvernement fédéral dans la viabilité rurale* (en ligne), 2009. Sur Internet : <URL : http://www.fcm.ca/Documents/reports/Wake_Up_Call_The_National_Vision_and_Voice_We_Need_for_Rural_Canada_FR.pdf>.

des petites localités plus rurales. Selon l'Enquête nationale auprès des ménages de 2011 (Statistique Canada), les immigrants ne représentent que 7 % de la population de l'Ontario en dehors des grands centres de population alors qu'ils représentent 40 % de la population dans les grandes régions métropolitaines.

- *Les plus petits centres ont tendance à avoir un accès plus restreint à des travailleurs, en particulier des travailleurs qualifiés, et à avoir une main-d'œuvre vieillissant plus rapidement*⁶. Les taux de chômage ont tendance à être inférieurs dans les plus petits centres (p. ex. 7,0 % par rapport à 8,0 % en 2012), mais les taux de participation au marché du travail le sont également (63,0 % par rapport à 67,7 % en 2012). Cela suggère que les taux de chômage pourraient être inférieurs dans les plus petits centres, du moins en partie, parce qu'un plus grand pourcentage de la population a cessé de rechercher activement un emploi. Collectivement, le pourcentage de la population d'âge actif qui travaille dans les plus petits centres (58,6 % en 2012) est inférieur au pourcentage de cette même population dans les régions métropolitaines de recensement (RMR) (62,3 %) ⁷.

La main-d'œuvre dans les régions des SADC a également tendance à être quelque peu moins instruite que celle dans les plus grands centres. En utilisant les mêmes définitions régionales, selon les données de l'Enquête nationale auprès des ménages de 2011, un pourcentage plus élevé de la population détient un certificat, un diplôme ou un grade d'études postsecondaires dans les RMR du Sud de l'Ontario (56,6 % en 2011) par rapport aux collectivités plus petites (47,8 %). De plus, un pourcentage plus élevé de la population n'a pas terminé ses études secondaires dans les collectivités plus petites (22,7 % en 2011) par rapport aux RMR (17,2 %) ⁸.

L'âge moyen de la main-d'œuvre augmente plus rapidement dans les plus petits centres en raison de la migration des jeunes vers les centres urbains et du nombre limité de nouveaux immigrants qui s'y installent. En 2012, 22 % des travailleurs dans les plus petits centres étaient âgés de 55 ans ou plus, par rapport à 18 % dans les grands centres urbains. Non seulement le pourcentage des travailleurs qui prendront leur retraite dans les dix prochaines années sera plus élevé dans les plus petits centres, mais il y aura aussi comparativement moins de jeunes entrant sur le marché du travail pour les remplacer. Dans les grands centres en Ontario, il y a 101 personnes âgées de 10 à 19 ans pour 100 personnes âgées de 55 à 64 ans. Toutefois, dans les plus petits centres, il n'y a que 78 personnes âgées de 10 à 19 ans pour 100 personnes âgées de 55 à 64 ans ⁹.

- *Les plus petits centres ont tendance à être moins diversifiés et à dépendre davantage des secteurs des ressources naturelles (p. ex. l'agriculture et la foresterie), ce qui rend l'économie très vulnérable aux fluctuations économiques.* En 2012, 32 % des travailleurs travaillaient dans le secteur de la production de biens (en particulier la fabrication, la construction et l'agriculture) dans les plus petits centres alors que ce chiffre atteint seulement 18,4 % dans les centres urbains ¹⁰. La force des

6 Les données sur l'emploi ne peuvent pas être obtenues à partir de l'Enquête sur la population active (EPA) de Statistique Canada au niveau de la subdivision utilisée par Recensement du Canada. Pour élaborer un profil du marché du travail dans les régions du Sud de l'Ontario desservies par les SADC, les données de l'EPA ont été réparties dans deux groupes : 11 régions métropolitaines de recensement (RMR) et des régions économiques non-RMR dénommées « plus petits centres ». Puisque les 11 RMR englobent certains cantons inclus dans les régions des SADC, la population d'âge actif (c.-à-d. les personnes âgées de 15 à 64 ans) et les données sur l'emploi déclarées dans cette section pour les 11 RMR surestiment quelque peu les données qui seraient rapportées, si elles étaient disponibles, pour les régions dans le Sud de l'Ontario non desservies par une SADC.

7 Source : Tableau 282-005, estimations de l'Enquête sur la population active (EPA), par province, territoire et région économique, en fonction des limites du Recensement de 2006; et Tableau 282-0110, estimations de l'Enquête sur la population active (EPA), par région métropolitaine de recensement, en fonction des limites du Recensement de 2006.

8 *Enquête nationale auprès des ménages de 2011.*

9 Rural Ontario Institute. *Focus on Rural Ontario*, vol. 1, n° 10, juillet 2013.

10 Source : Statistique Canada, tableau 282-0112 – estimations de l'Enquête sur la population active (EPA), emploi par région métropolitaine de recensement, en fonction des limites du Recensement de 2006 et Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN); et tableau 282-0061 – estimations de l'Enquête sur la population active (EPA),

secteurs de production de biens, en particulier les secteurs des ressources naturelles, a tendance à varier sensiblement tout au long du cycle économique en réponse aux changements de la demande et des prix des produits de base. En conséquence, la forte dépendance envers les secteurs des ressources naturelles rend les plus petits centres plus vulnérables aux ralentissements économiques et aux crises environnementales (p. ex. les effets des sécheresses et des inondations sur le secteur agricole ou des incendies de forêt sur le secteur de la foresterie). C'est l'une des principales raisons pour lesquelles la croissance du taux d'emploi a eu tendance à osciller plus fortement dans les plus petites collectivités que dans les grands centres de l'Ontario.

- *Les collectivités rurales ont tendance à avoir des ressources beaucoup plus limitées pour investir dans l'infrastructure et répondre à la demande de services locaux.* Dans une étude récente, la Rural Ontario Municipal Association (ROMA) a mis en évidence le fossé considérable entre ce que les municipalités dépensent annuellement pour les infrastructures et ce qui devrait être dépensé pour maintenir les infrastructures existantes et répondre à la demande future, en particulier en ce qui a trait aux routes et aux ponts¹¹. L'étude indique également qu'il y a des demandes importantes en matière de soutien dans des domaines tels que les soins de santé, les programmes sociaux et l'environnement, mais que l'on ne dispose que d'une source de revenus limitée pour répondre à ces demandes.

Un soutien visant les PME est réellement nécessaire dans les plus petits centres compte tenu de l'importance des petites entreprises pour les économies rurales, du vieillissement de la base entrepreneuriale, des difficultés qu'ont les entrepreneurs à obtenir un financement et du besoin de formation, de conseils et d'autres types de soutien.

Les PME sont l'un des principaux moteurs des activités économiques au Canada, représentant plus de 30 % du produit intérieur brut (PIB) du Canada¹². Selon Statistique Canada, il y avait plus de 400 000 PME en Ontario en 2013, ce qui représente 98 % des établissements employeurs dans la province. Plus de la moitié de ces établissements n'emploient que 1 à 4 travailleurs¹³. La dépendance à l'égard du secteur des petites entreprises est encore plus grande dans les collectivités rurales; en 2007, 67 % des entreprises situées dans des plus petits centres n'avaient que 1 à 4 employés, alors que ce chiffre était de 56 % dans les grands centres urbains¹⁴.

La base entrepreneuriale dans ces collectivités plus petites vieillit et devra être remplacée. Par exemple, selon une publication récente de Statistique Canada¹⁵, les travailleurs autonomes (à l'exception des emplois agricoles) représentaient environ 17 % de l'emploi total dans les petites villes rurales du Canada (alors qu'ils représentent 14 % de l'emploi total dans les grands centres urbains). Parmi ces travailleurs autonomes dans les plus petits centres, 24 % sont actuellement âgés de 55 à 64 ans et prendront probablement leur retraite au cours des 10 prochaines années.

Le financement est vital pour l'établissement et le développement des entreprises. Selon Industrie Canada, en 2011, 36 % des PME ont demandé un type de financement externe : 26 % ont notamment demandé du financement par emprunt, 7 % ont demandé du crédit-bail, 8 % du crédit commercial, 4 %

emploi par région économique et Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN).

11 Rural Ontario Municipal Association. Document de discussion *A Voice for Rural and Northern Ontario* (en ligne), octobre 2011. Sur Internet : <URL:<http://www.roma.on.ca/Advocacy/Reports.aspx>>.

12 Banque de développement du Canada. *Les PME d'un coup d'œil* (en ligne), août 2013. Sur Internet : <URL:http://www.bdc.ca/Documents/sbw2013/docs/PME_dun_coup_doeil_ete_2013_FR.pdf>.

13 Statistique Canada. *CANSIM 551 – 0004*, juin 2013.

14 ROTHWELL, N. « Les entreprises commerciales rurales du Canada », Statistique Canada, *Bulletin d'analyse – Régions rurales et petites villes du Canada*, n° 21-006-X, vol. 8, n° 3, janvier 2010.

15 BOLLMAN, R. et A. ALASIA. *Profil des travailleurs autonomes dans les régions rurales et les petites villes du Canada : un départ à la retraite important des travailleurs autonomes est-il imminent?*, Statistique Canada, juillet 2012.

du financement gouvernemental et 2 % du financement par capitaux propres¹⁶. La documentation indique que les PME ont de plus en plus de difficultés à obtenir un financement en raison de conditions de financement plus restrictives, de l'augmentation des coûts du crédit et des exigences en matière de garantie. Environ 60 % des entreprises trouvaient que leur banque avait resserré certaines de leurs conditions de financement (p. ex. en augmentant le coût du crédit ou les niveaux de sécurité requis)¹⁷.

Les entreprises de taille plus réduite, en particulier celles ayant moins de cinq employés, sont moins susceptibles de présenter une demande de financement et de voir cette demande approuvée (par exemple, en 2010, seulement 19 % des PME au Canada ayant moins de cinq employés ont présenté une demande de financement externe)¹⁸. Les entreprises plus petites sont particulièrement désavantagées lorsqu'elles cherchent à obtenir un financement puisque le processus exige beaucoup de temps de la part de la haute direction et que ces entreprises disposent de peu de temps et de ressources pour répondre à ces exigences. Les entreprises en démarrage et récemment établies présentent les risques les plus importants pour les créanciers et par conséquent, elles ont plus de difficultés à obtenir un financement parce qu'elles n'ont souvent pas fait leurs preuves sur le plan de la viabilité, ont des antécédents de crédit récents et disposent de peu de biens corporels¹⁹; et, pour les fournisseurs de financement, des investissements moins importants peuvent coûter autant au niveau de l'évaluation et de la gestion que les investissements importants, ce qui rend l'aspect économique du financement des petites entreprises précaire²⁰. Pour toutes ces raisons, les SADC peuvent jouer un rôle important dans l'offre de prêts de moindre valeur aux petites entreprises (la valeur moyenne de prêt approuvée par les SADC en 2010 était de 46 000 dollars, ce qui représente moins d'un sixième du financement par emprunt moyen de 275 000 dollars approuvé pour l'ensemble des PME en Ontario, en 2010)²¹.

De nombreuses PME ont également besoin d'un soutien autre que financier pour réussir. La plupart des entrepreneurs servis par une SADC n'ont pas suivi de formation officielle en gestion des affaires (parmi les clients qui ont été interrogés dans le cadre de cette évaluation, seulement 27 % détenaient un diplôme collégial ou un grade universitaire lié à la gestion des affaires) et peu d'entre eux avaient de l'expérience en administration des affaires avant de s'adresser à une SADC. La plupart des clients ont indiqué avoir peu d'expérience en administration des affaires lorsqu'ils ont reçu l'aide d'une SADC pour la première fois. Dans le cadre de l'étude documentaire au cours de laquelle nous avons examiné le niveau d'études et de formation des entrepreneurs au Canada, la formation et l'éducation des entrepreneurs canadiens ont été citées à plusieurs reprises comme moyen efficace de réduire le taux d'échec des petites entreprises au Canada (Ibrahim et Ellis, en 2002; Menzies et Gasse, en 1999; Carrier, en 1999; Béchard et Toulouse, en 1997)²².

16 Industrie Canada. *Résumé de l'Enquête sur le financement et la croissance des petites et moyennes entreprises*, 2011.

17 CGA-Canada. *Access to Finance for the Small and Medium Sized Enterprise Sector*, 2009.

18 Statistique Canada. *Enquête sur les conditions de crédit – 2010*, version mise à jour de 2012.

19 Industrie Canada. *Accès des petites entreprises au financement : taux de demande et d'approbation, taux d'intérêt et exigences en matière de garantie (2000-2010)* (en ligne). Sur Internet : <URL: [http://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapj/APEF-SBAF_fra.pdf/\\$file/APEF-SBAF_fra.pdf](http://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapj/APEF-SBAF_fra.pdf/$file/APEF-SBAF_fra.pdf)>.

20 CGA-Canada. *Access to Finance for the Small and Medium Sized Enterprise Sector*, 2009.

21 Statistique Canada. *Enquête sur les conditions de crédit – 2010*, version mise à jour de 2012.

22 IBRAHIM, A. B., et K. SOUFANI. « Entrepreneurship education and training in Canada: a critical assessment », *Education + Training*, vol. 44, n° 8/9, 2002, p. 421-430. Pour plus de détails, veuillez consulter les ouvrages suivants :

IBRAHIM, A. B., et W. ELLIS. *Entrepreneurship and Small Business Management: Text, Readings and Cases*, 4^e édition, Dubuque, Iowa, Kendall-Hunt Publishing Company, 2002.

MENZIES, T., et Y. GASSE. *Entrepreneurship and the Canadian Universities: A Report of a National Study of Entrepreneurship Education*, Brock University, St. Catharines, 1999.

CARRIER, C. « The training and development needs of owner-manager of small businesses with export potential », dans *Journal of Small Business Management*, vol. 22, 1999. BÉCHARD, J. P., et J. M. Toulouse. « Validation of a didactic model for the analysis of training objectives in entrepreneurship », dans *Journal of Business Venturing*, vol. 13, n° 4, 1997, p. 317-32.

Il est également nécessaire que les organismes soutiennent les efforts de planification stratégique et de développement économique communautaire, établissent des liens avec les gouvernements locaux, et favorisent la mise en œuvre d'initiatives de DEC et de plans de développement économique régional, en particulier au sein des collectivités qui manquent d'un leadership solide dans le domaine du développement économique.

Fournir un soutien directement aux petites entreprises est une importante stratégie pour promouvoir le développement économique communautaire dans les plus petits centres. Toutefois, certains aspects, tels que le maintien et l'attraction des entreprises, le développement du marché de travail et le développement de l'infrastructure sont souvent mieux traités dans le cadre de vastes initiatives systémiques en partenariat avec des gouvernements locaux. Par exemple, le Rural Ontario Institute recommande dans l'une de ses notes (de 2012) que, dans ses programmes, le gouvernement ne se concentre pas uniquement sur l'offre d'un soutien direct aux entreprises :

[Traduction] « De nombreux importants secteurs de programmes de développement économique dépassent le mandat d'une entreprise individuelle du secteur privé. Des initiatives qui porteraient, par exemple, sur le développement du marché du travail, sur l'attraction des immigrants, sur des partenariats entre l'industrie et les établissements d'enseignement, sur des réseaux de fabrication, sur les incubateurs d'entreprises et d'autres sujets, sont toutes sortes d'initiatives susceptibles de favoriser le développement économique. Dans nos dialogues avec des dirigeants municipaux de collectivités rurales et dans le cadre de nouvelles initiatives visant les entreprises sociales rurales, nous entendons de nombreuses idées de projets qui permettraient de créer des conditions favorables à la réussite économique et les possibilités pour les organismes municipaux ou sans but lucratif de mettre en œuvre de telles initiatives ne devraient pas être négligées²³. »

Les gouvernements locaux, en particulier dans des collectivités plus petites, ont besoin d'un soutien pour mettre en œuvre des activités de planification stratégique et de développement économique communautaires, notamment parce que leurs propres ressources sont limitées. Les collectivités plus petites n'ont souvent pas d'agents municipaux de développement économique (ADE) ou bien ont un agent ne travaillant qu'à temps partiel pour entreprendre les activités de développement économique pour la collectivité. Une recherche détaillée en ligne sur les sites Web d'administrations municipales a permis de conclure que seulement 41 % (99 sur 241) des municipalités situées dans les régions des SADC du Sud de l'Ontario ont au moins une personne-ressource affectée au développement économique. Il n'y a pas une différence marquée entre les régions de l'Est et de l'Ouest : 44 % (47 sur 107) des municipalités dans la région de l'Est et 39 % (52 sur 134) des municipalités dans l'Ouest ont un ADE attitré dans leur effectif.

Les SADC sont souvent perçues comme des partenaires essentiels pour les gouvernements locaux puisqu'elles leur fournissent un soutien concernant les données économiques et de recherches et en matière de coordination et de liaison (entre les gouvernements locaux et les différents ordres de gouvernement) et servent d'intermédiaires auprès desquels les collectivités peuvent obtenir des subventions pour le DEC (p. ex. un financement du gouvernement fédéral, provincial ou du secteur privé).

23 Rural Ontario Institute. *Southwestern Ontario Development Fund: ROI Input*(en ligne), janvier 2012. Sur Internet : <URL:<http://ruralontarioinstitute.ca/resources-reports/#3da1c896-6539-4e49-9e4a-9c871aa19aeb>>.

Pleins feux sur les pratiques exemplaires et les possibilités d'amélioration – Le PDC soutient les SADC en vue d'attirer des partenaires régionaux et d'obtenir du financement pour entreprendre des activités de DEC et de planification stratégique communautaire : Les études de cas ont démontré le rôle essentiel que les SADC jouent dans la mise en œuvre du DEC et de la planification stratégique en réunissant des partenaires régionaux et en obtenant du financement auprès d'autres sources :

- La SADC de Frontenac, en partenariat avec le comté de Hastings, le comté de Prince Edward, Lennox et Addington, et le comté de Frontenac, a élaboré une initiative visant à attirer des entreprises de boissons et de produits alimentaires artisanaux à petite échelle dans la région. La SADC a servi de catalyseur dans ce projet; c'était la première fois que les trois comtés travaillaient ensemble pour attirer des entreprises de produits alimentaires et de boissons dans la région. La SADC a également aidé à obtenir du financement et à améliorer la capacité des comtés. En moyenne, les personnes interrogées ont estimé à 36 % (9) la probabilité que l'initiative ait été mise en œuvre sans la participation de la SADC.
- La SADC de Nottawasaga Futures a développé le Green Economy Centre pour aider les entreprises à réduire leurs coûts et à conserver les emplois, et à former les travailleurs dans les nouvelles compétences liées à l'économie verte. Pour entreprendre l'initiative, la SADC a obtenu la participation de 54 partenaires régionaux, y compris les cinq municipalités de Simcoe-Sud, ainsi qu'un financement de 500 000 dollars auprès du ministère de la Formation et des Collèges et Universités de l'Ontario. Les participants du groupe de discussion estimaient que le projet n'aurait pas pu être mis en œuvre sans le soutien de la SADC de Nottawasaga Futures.
- La Société de développement des entreprises de Sarnia-Lambton (SLBDC), en partenariat avec la Première Nation Aamjiwinaang, la Première nation de Kettle Point et de Stony Point, le Collège Lambton et la Société de développement communautaire de Tecumseh, a mis en œuvre le Programme des jeunes entrepreneurs autochtones afin de promouvoir l'entrepreneuriat auprès des jeunes autochtones. La SLBDC a joué un rôle essentiel dans l'obtention d'un financement pour l'initiative auprès du ministère de la Formation et des Collèges et Universités de l'Ontario. En moyenne, les personnes interrogées ont estimé à 38 % (4) la probabilité que le projet ait été mis en œuvre sans l'aide ou la participation de la SADC.
- La Société de développement des entreprises de Trenval fonctionne au sein du Centre de développement des affaires de Quinte, un partenariat entre huit organismes sans but lucratif soutenus par les administrations municipales, le gouvernement provincial et le gouvernement fédéral qui soutient le développement des entreprises et de l'économie dans la région. La Société de développement des entreprises de Trenval a dirigé la prestation conjointe en amorçant le développement de la Commission de développement économique de Quinte en 1995 et en aidant à réunir d'autres partenaires. Dans le Centre, la Société de développement des entreprises de Trenval loue un espace à l'un des partenaires et sous-loue des bureaux à d'autres partenaires. Trenval a également élaboré des documents conjoints de promotion pour les partenaires (p. ex. un site Web et des cartes de coordonnées promotionnelles indiquant tous les partenaires).

La plupart des informateurs clés ayant participé à l'évaluation ont indiqué l'importance des programmes et services offerts dans le cadre du PDC pour aider les PME à surmonter les défis auxquelles elles font face et aider les économies rurales à renforcer leur capacité, à accroître

leur diversification et à ralentir l'émigration.

Lorsqu'on leur a demandé d'évaluer le niveau du besoin sur une échelle de 1 à 5, où 1 signifie « Pas nécessaire » et 5 signifie « Tout à fait nécessaire », la note moyenne oscillait entre 4,5 pour les représentants de FedDev Ontario et 4,7 pour les autres intervenants, et elle était de 4,9 pour les représentants des SADC et les partenaires communautaires. Les informateurs clés ont confirmé les principaux défis relevés dans la documentation, en faisant remarquer que le PDC était nécessaire pour les raisons suivantes :

- Améliorer l'accès au capital, en particulier pour les petites entreprises et les entreprises en démarrage qui sont considérées comme étant à plus haut risque et ont plus de difficultés à emprunter auprès des institutions financières. Selon certains représentants de FedDev Ontario, le resserrement des conditions d'emprunt au cours de ces dernières années a nui à la capacité des petites entreprises à obtenir des fonds d'emprunt et un financement auprès d'autres sources. Quelques représentants de SADC ont noté que les SADC autochtones remplissent un rôle important en ce qui concerne les prêts dans les réserves.
- Fournir de l'information, des conseils, de la formation et d'autres types de soutien. Plus de la moitié des partenaires communautaires ont indiqué l'importance de l'éducation et de la formation offerte par les SADC pour aider les entrepreneurs à améliorer leurs compétences dans des domaines tels que le marketing, les affaires, les finances, le réseautage et les ressources humaines.
- Soutenir des initiatives plus vastes nécessaires pour soutenir les collectivités et bâtir des économies rurales plus diversifiées et plus rigoureuses. Les SADC servent de catalyseurs, établissent des partenariats et offrent la capacité, l'expertise, le soutien et le point de vue du milieu des affaires nécessaires pour soutenir la planification stratégique dans les petites collectivités et faire avancer des initiatives de DEC. De façon plus précise, les informateurs clés ont mis en évidence les rôles joués par les SADC en ce qui concerne le maintien et l'expansion des entreprises, le ralentissement de l'émigration des jeunes, les initiatives de création d'emplois, le développement lié à la culture, au patrimoine et à l'environnement, les études de faisabilité et le perfectionnement de la main-d'œuvre. De nombreuses collectivités rurales ne bénéficient pas de la présence d'un important organisme de développement économique. Certaines collectivités ne peuvent compter que sur les gouvernements régionaux (p. ex. les comtés) pour répondre à leurs besoins en matière de développement économique, mais manquent d'un soutien au niveau local et en matière de coordination régionale. On a noté, par exemple, au cours d'un examen en ligne détaillé, que moins de 27 % des municipalités situées dans les régions des SADC du Sud de l'Ontario disposent d'un service ou d'un organisme consacré au développement économique (30 % dans l'Ouest et 24 % dans l'Est). Les SADC servent de lien entre les municipalités locales, les gouvernements régionaux, les PME, les organismes sans but lucratif, les établissements d'enseignement et les programmes de palier supérieur.

Quelques intervenants ont noté que, dans certaines collectivités, le PDC pourrait être moins nécessaire parce que d'autres organismes (p. ex. des administrations municipales ou des gouvernements régionaux) prennent en charge les activités de planification stratégique et de DEC ou répondent aux besoins en matière de services aux petites entreprises, en particulier le financement.

Aussi bien les clients des services de prêts des SADC et les clients de SADC ayant reçu des services autres que des prêts ont indiqué la grande importance des types de services offerts par le Programme de développement des collectivités.

Lorsqu'on leur a demandé d'évaluer le besoin quant à un organisme tel qu'une SADC, sur une échelle de 1 à 5, où 1 signifie « Pas nécessaire » et 5 « Tout à fait nécessaire », les clients des services de prêts ont donné une note moyenne de 4,6 tandis que les clients des services autres que les prêts ont

donné une note moyenne de 4,4. Près de la moitié des clients ont mentionné le soutien important que les SADC offrent aux nouveaux entrepreneurs et aux petites entreprises, y compris des services d'orientation, du mentorat, de la formation et des occasions de réseautage qui ne sont pas proposés par d'autres organismes ou prêteurs privés. Un quart des clients ont souligné le soutien important que les SADC offrent aux petites entreprises, aux entreprises en démarrage et aux entrepreneurs innovants qui n'ont pas beaucoup d'expérience ou de formation, mais ont des idées d'entreprises viables. Certains clients qui ont noté les services comme moins importants ont indiqué que les services des SADC, en particulier les prêts, ne sont pas suffisants pour soutenir des entreprises en croissance et que ces services peuvent être obtenus auprès d'autres sources.

B. RELATION AVEC D'AUTRES PROGRAMMES

D'autres programmes partageant des objectifs similaires à ceux du PDC sont également offerts aux entreprises et aux collectivités rurales du Sud de l'Ontario. Ces programmes peuvent être divisés en trois catégories, soit les programmes qui offrent un financement aux petites entreprises, les programmes qui offrent d'autres services aux PME, et les programmes qui soutiennent la planification stratégique communautaire et les initiatives de DEC. Tel qu'il est indiqué ci-dessous, le PDC a pour objectif de compléter ces autres programmes, plutôt que de les reproduire ou de les chevaucher.

Selon la majorité des informateurs clés, le risque de chevauchement ou de répétition est réduit par le haut niveau de coordination, de collaboration, d'optimisation des ressources et de différenciation entre les programmes. Les principaux secteurs à risque de chevauchement sont la prestation de renseignements et de services de base aux entreprises ainsi que les prêts importants (c.-à-d. à l'extrémité supérieure des montants prêtés par les SADC).

Sur l'ensemble des informateurs clés qui ont été interviewés (162), 74 % ont indiqué qu'il n'y a pas de chevauchement ou de répétition entre le PDC et les autres programmes, alors que 24 % ont indiqué la présence d'un certain degré de répétition pour certaines composantes du PDC. Toutefois, un seul informateur a indiqué que le degré de répétition était important.

Les informateurs clés qui étaient d'avis qu'il existait peu, voire pas de répétition, ont expliqué qu'il n'existe aucun autre organisme comparable aux SADC, qui fournisse le même éventail de services (c.-à-d. des services de financement et de conseils pour les PME, des services de soutien aux initiatives de DEC et des services de planification stratégique communautaire) avec une prise de décisions locale dans les secteurs ruraux du Sud de l'Ontario. Les informateurs clés indiquaient le plus souvent ce qui suit :

- Il n'y a pas d'autre organisme au sein de leur collectivité qui fournit les mêmes types de services (27 informateurs clés);
- Bien qu'il y ait des similitudes entre les éléments du PDC et d'autres services offerts, il n'y a aucune répétition puisque ces autres ressources ne sont pas suffisantes pour répondre à la demande de services aux entreprises (18), de financement des initiatives de DEC ou de soutien (15). En ce qui concerne les services et les conseils aux entreprises, les informateurs ont indiqué qu'il y a une forte demande pour ces services et que les organismes n'ont pas la capacité de répondre à toutes les entreprises qui ont besoin de soutien. Le fait d'être en mesure de miser sur le soutien de plusieurs programmes et d'accéder à un soutien ciblé (p. ex. le financement ou le soutien ciblé vers un secteur ou une fonction en particulier comme la promotion de l'agriculture ou le développement des infrastructures) améliore les projets de DEC;
- Les groupes précis visés par les SADC diffèrent sensiblement de ceux qui sont visés par les autres programmes (15). Les informateurs ont indiqué que, bien qu'il y ait quelques organismes qui fournissent des services et des renseignements aux PME (p. ex. les centres d'encadrement des

petits entrepreneurs), les services offerts par les SADC sont plus approfondis et visent des clients qui se trouvent à une étape plus avancée (p. ex. les clients qui sont prêts à présenter une demande de financement ou à recevoir de l'encadrement relativement à un plan d'affaires). Les informateurs ont également indiqué que les autres programmes de financement tels que la Banque de développement du Canada (BDC) fournissent habituellement des prêts plus élevés que les SADC et qu'ils visent des PME plus grandes et plus expérimentées.

Le risque de répétition est réduit par le niveau élevé de collaboration et de coordination entre les SADC et les autres fournisseurs de services. Par exemple, les représentants de cinq SADC ont indiqué que leur SADC offre des prêts cofinancés avec la BDC. Par exemple, dans le cadre d'une opération donnée, la BDC a fourni 200 000 dollars en financement afin de permettre à une PME d'acquérir un terrain et un nouvel immeuble, et une SADC a fourni 50 000 dollars pour financer le fonds de roulement. Le financement de cette affaire particulière a mené à la création de 17 nouveaux emplois dans la région²⁴.

Les SADC réduisent également le risque de chevauchement dans les services aux entreprises au moyen d'une communication régulière avec les autres fournisseurs de services, de renvois aux clients mutuels et, dans certains cas, d'une prestation conjointe des services ou d'un regroupement des services avec d'autres programmes. Les secteurs à risque de répétition ou de chevauchement qui ont été le plus souvent nommés sont la prestation de services de conseils, de renseignements et de formation aux entreprises, et, dans une certaine mesure, le financement des entreprises. Plusieurs informateurs clés (25) ont soutenu que les services de conseils offerts aux entreprises par les SADC pourraient chevaucher quelque peu ceux des centres d'encadrement des petits entrepreneurs financés par la province et les municipalités. Certains informateurs clés (10) ont indiqué que le risque de chevauchement entre les SADC et la BDC augmente à mesure que le montant du prêt moyen des SADC augmente. Les autres secteurs à risque de répétition mentionnés comprenaient les bailleurs de fonds du secteur privé tels que les banques et les caisses populaires (3), les programmes qui financent les activités de DEC (3) et les activités de planification stratégique communautaire menée par les municipalités (3).

Le PDC comble une lacune importante dans la prestation de financement aux PME dans les centres plus petits, en particulier sur le plan des prêts de valeur plus faible. La plupart des clients des services de prêts ont dit qu'ils n'auraient pas été en mesure d'obtenir un prêt auprès d'un autre organisme.

Outre le financement commercial, les sources de financement semblables au PDC les plus souvent mentionnées comprenaient la BDC, la Fondation canadienne des jeunes entrepreneurs (FCJE), les Prestations d'aide au travail indépendant de l'Ontario (PATIO) financées par la province, le Fonds d'investissement dans l'innovation du Sud de l'Ontario (FIISO) et Entreprise autochtone Canada (EAC).

Bien que le PDC puisse chevaucher dans une certaine mesure les services de financement de la BDC pour les prêts de valeur élevée (p. ex. 250 000 dollars), les deux organismes travaillent souvent ensemble pour financer le même client et retirent des avantages mutuels du partage des risques. Les SADC offrent une connaissance précise de la région locale et de la réputation de l'emprunteur, et peuvent financer des clients et des coûts que la BDC est moins disposée à financer (p. ex. les coûts de démarrage d'une entreprise et les coûts relatifs au fonds de roulement).

Les autres programmes ne présentent pas de chevauchement important avec le PDC, puisqu'ils se limitent à des groupes ou à des secteurs cibles précis (p. ex. Financement agricole Canada se

24 Banque de développement du Canada. [CFDC and BDC: Partnership in Action] (en ligne), bulletin par courriel, 2013. Sur Internet : <URL:<http://app.service.bdc.ca/e/es.aspx?s=1896&e=50076&elq=d2eebf229eec4699a4a742e8a9f19491>>.

concentre sur les entreprises agricoles). De plus, les SADC collaborent et se coordonnent avec les programmes (p. ex., les SADC font partie du conseil d'administration du FIISO) afin de réduire le risque de répétition, d'optimiser le financement disponible et de diriger les clients vers ces programmes, le cas échéant.

Les résultats de l'enquête menée auprès des clients donnent à penser que le PDC comble une lacune importante sur le plan du financement des PME. On a demandé aux 218 clients des services de prêts qui ont reçu un prêt au cours des quatre dernières années s'ils avaient fait des démarches auprès d'un autre programme ou d'une autre institution financière pour obtenir un financement avant de présenter une demande à la SADC, ainsi que la probabilité qu'ils auraient eue d'obtenir un prêt auprès d'une autre source (p. ex. auprès de banques ou d'autres institutions financières) s'ils n'avaient pas eu accès au PDC. Les résultats révèlent que 59 % des bénéficiaires de prêts avaient fait des démarches auprès d'un autre programme ou d'une autre institution financière pour obtenir un financement avant de présenter une demande aux sociétés de développement des collectivités (55 % avaient fait des démarches auprès d'un prêteur commercial, 7 % auprès d'un programme du gouvernement fédéral, 2 % auprès d'un programme du gouvernement provincial et 1 % auprès de prêteurs privés). De ce nombre, 37 % se sont vu approuver le prêt, alors que 63 % se sont vu refuser le prêt. Parmi les personnes à qui l'on a approuvé le prêt, deux tiers ont obtenu un financement combiné de la SADC et d'une autre source, alors qu'un tiers a décidé d'accepter le prêt de la SADC, mais pas celui de l'autre source parce qu'ils considéraient que la SADC offrait un meilleur taux d'intérêt et de meilleures obligations relatives aux capitaux propres et à la garantie et modalités de remboursement. Les principales raisons pour lesquelles les demandeurs se sont vu refuser leur prêt par l'autre source comprenaient des préoccupations relatives aux obligations liées à la garantie (44 % des personnes qui se sont vu refuser leur prêt), le rendement financier récent de l'entreprise (19 %), les antécédents en matière de crédit (16 %), l'expérience limitée du directeur dans le domaine des affaires (15 %) et des préoccupations à l'égard de l'économie locale (15 %). Aucun des demandeurs n'a mentionné l'absence d'un plan d'affaires ou des préoccupations à l'égard du plan d'affaires comme raison du refus. Les clients des services de prêts qui n'ont pas fait de démarches auprès d'autres sources estimaient en moyenne à 44 % la probabilité qu'ils auraient eue d'obtenir le prêt auprès d'une autre source (p. ex. auprès de banques ou d'autres institutions financières) s'ils n'avaient pas eu accès au financement de la SADC.

Le PDC réduit le risque de répétition avec les autres programmes qui fournissent des renseignements aux entreprises en collaborant et en établissant des partenariats avec ces derniers, et en se concentrant sur les petits centres et sur les PME plus avancées.

Les programmes fournissant des services de soutien aux entreprises semblables à ceux du PDC qui ont été mentionnés le plus souvent comprenaient les centres d'encadrement des petits entrepreneurs (CEPE) financés par la province²⁵, les Prestations d'aide au travail indépendant de l'Ontario, les centres d'innovation régionaux (CIR)²⁶ et les services-conseils commerciaux (SCC), ainsi que les services de consultation de la BDC, les services de mentorat de la FCJE et les chambres de commerce locales.

Le plus grand risque de chevauchement réside dans la prestation de renseignements de base aux jeunes PME et aux PME en démarrage. Les CEPE, les PATIO, Entreprises Canada Ontario et la FCJE offrent tous un certain type de renseignements de base sur la façon de lancer une entreprise. Toutefois, de façon générale, les programmes complètent le PDC puisque chacun vise un groupe cible légèrement différent et peut aider les PME clientes à différentes étapes du développement des entreprises. Par exemple, les personnes qui n'ont aucune expérience ou formation en affaires peuvent

25 Il y a 47 CEPE dans le Sud de l'Ontario.

26 Il y a 14 CIR dans le Sud de l'Ontario.

avoir recours à des services tels que les PATIO (si elles y sont admissibles) et les CEPE. Puis, une fois qu'elles ont une idée d'entreprise ou un plan d'affaires, elles peuvent faire des démarches auprès d'une SADC afin de mettre au point leur plan et de présenter une demande de financement. Si l'entreprise s'avère une réussite et qu'elle prend de l'expansion, la BDC ou les services-conseils aux entreprises du gouvernement provincial peuvent l'aider en lui offrant des conseils plus stratégiques. De nombreuses SADC reconnaissent ces occasions de tirer profit d'autres services semblables, et collaborent souvent avec d'autres programmes en effectuant des renvois entre eux, en offrant des ateliers conjoints, en coparrainant des événements, en regroupant leurs services et, dans certains cas, en offrant les programmes elles-mêmes (p. ex. les CEPE et les PATIO).

Le gouvernement de l'Ontario entreprend actuellement un examen visant à déterminer les chevauchements ou les lacunes dans les services qu'il offre et à évaluer la mesure dans laquelle les divers services travaillent ensemble au service de la région. De plus, dans le cadre de la transformation du PDC, FedDev Ontario a mis l'accent sur une collaboration accrue autour et au sein du réseau des SADC. Par exemple, FedDev Ontario contribuera à faciliter les projets pilotes afin d'harmoniser plus étroitement les SADC avec les CEPE pour déterminer les synergies sur le plan des coûts et de l'établissement de rapports²⁷.

Seulement 19 % des clients (qui ont reçu des prêts ou non) ont indiqué qu'ils ont reçu de l'aide autre que de l'aide financière des programmes ou organismes autres que des SADC, qui les a considérablement aidés à créer et à développer leur entreprise. Les types d'aide qui sont ressortis le plus souvent comprenaient de l'aide dans la préparation d'un plan d'affaires, des services de conseils aux entreprises et des renvois à d'autres ressources.

TABEAU 2 : NOMBRE ET POURCENTAGE DE CLIENTS DES SERVICES DE PRÊTS ET DE CLIENTS DES SERVICES AUTRES QUE LES PRÊTS FAISANT ÉTAT D'UNE AIDE CONSIDÉRABLE AUTRE QU'UN FINANCEMENT D'UN AUTRE PROGRAMME (TYPES D'AIDE)

Organisme ou programme	Clients des services de prêts		Clients des services autres que les prêts	
	Nombre	%	Nombre	%
Nombre de clients faisant état d'une aide considérable autre qu'un financement	56	100 %	39	100 %
Aide pour l'élaboration d'un plan d'affaires	22	39 %	15	38 %
Conseils aux entreprises	22	39 %	14	36 %
Renvois à d'autres ressources	16	29 %	19	49 %
Participation à un programme de formation ou à un séminaire	15	27 %	13	33 %
Accès aux renseignements aux entreprises	14	25 %	13	33 %
Participation à un programme de mentorat	6	11 %	6	15 %

Les autres organismes ou programmes le plus souvent mentionnés comme des entités offrant de l'aide aux clients des SADC comprenaient les ministères fédéraux et provinciaux (20 % des clients), les CEPE (16 %), les chambres de commerce (12 %), la BDC (9 %), les collèges (9 %), les groupes, associations et centres de l'industrie (9 %), les centres d'emploi et de formation (7 %), la FCJE (5 %), les programmes d'aide au travail indépendant (5 %), les centres locaux de services-conseils aux entreprises (4 %), les services professionnels (3 %) et les banques (3 %).

Le PDC complète les autres ressources en fournissant un leadership, une connaissance locale, une expertise et un soutien afin de renforcer les projets de DEC et la planification stratégique

²⁷ Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario, 2012, séance d'information sur la transformation du Programme de développement des collectivités, 29 novembre 2012.

communautaire menée par les municipalités.

Les programmes nommés le plus souvent comme des programmes à l'appui du DEC et de la planification stratégique communautaire comprenaient le Programme de développement de l'Est de l'Ontario (PDEO) et le Programme de développement du Sud de l'Ontario (PDSO), tous deux financés par le gouvernement fédéral, le Fonds de développement de l'Est de l'Ontario (FDEO) et le Fonds de développement du Sud-Ouest de l'Ontario (FDSOO), tous deux financés par la province, le programme Collectivités en transition (CET) et le Programme de développement économique des collectivités rurales (DECOR), ainsi que les bureaux de développement économique gouvernementaux locaux et les bailleurs de fonds privés tels que la Fondation Trillium de l'Ontario. Les diverses ressources se complètent les unes les autres en se rassemblant pour travailler sur des initiatives précises, sur l'optimisation du financement et sur d'autres services de soutien. Par exemple, les SADC de l'Est peuvent utiliser les fonds du PDEO pour soutenir des projets de DEC. De plus, les programmes financés par la province tels que le FDEO, le FDSOO, le Programme CET et le Programme DECOR peuvent ajouter au financement qu'ils offrent les fonds des SADC. Les entrevues avec les informateurs clés ont également révélé que les SADC ont travaillé en partenariat avec des programmes provinciaux en fournissant du soutien en nature (p. ex. la mobilisation des clients) ainsi que ses connaissances des besoins des collectivités locales. Le seul secteur où il pourrait y avoir un chevauchement est le recours à des bénévoles locaux pour participer aux comités de projet.

En ce qui concerne la planification stratégique communautaire, à mesure que certaines collectivités rurales grandissent, le besoin pour les SADC de leur fournir un soutien quant au renforcement des capacités ou de diriger la planification économique communautaire diminue puisque de nombreuses collectivités entreprennent leurs propres activités de planification. Par contre, les SADC peuvent continuer d'aider les municipalités à entreprendre des activités de DEC (au moyen d'un financement ou d'un soutien en nature). Les SADC ont aussi un rôle à jouer en rassemblant les municipalités afin de les amener à élaborer des plans stratégiques régionaux. Les SADC maintiennent également une collaboration étroite avec les représentants municipaux afin d'harmoniser leurs activités avec les priorités stratégiques de la collectivité.

C. HARMONISATION AVEC LES PRIORITÉS, LES RÔLES ET LES RESPONSABILITÉS DU GOUVERNEMENT FÉDÉRAL

Les résultats de l'évaluation démontrent que le PDC est bien harmonisé avec les priorités de FedDev Ontario ainsi qu'avec les priorités, les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral, tels qu'ils sont décrits ci-dessous :

Les objectifs du PDC sont harmonisés avec les résultats stratégiques de FedDev Ontario sur le plan de la stabilité économique et de la croissance des collectivités, ainsi qu'avec les priorités et les stratégies fédérales relatives à la croissance économique et à la création d'emplois.

Selon la Stratégie de mesure du rendement nationale du Programme de développement des collectivités (2013), le PDC soutient le développement économique des collectivités et renforce l'autonomie et la capacité des collectivités à réaliser leur plein potentiel durable. Les objectifs du PDC à l'appui de ce mandat comprennent les suivants : 1) favoriser la stabilité économique, la croissance et la création d'emplois; 2) aider à créer des économies rurales locales diversifiées et compétitives; et 3) aider à créer des collectivités économiquement durables²⁸.

Les objectifs du PDC sont harmonisés avec les résultats escomptés de l'activité de programme de

²⁸ Stratégie de mesure du rendement nationale du Programme de développement des collectivités, janvier 2013, p. 2.

DEC et les résultats stratégiques de FedDev Ontario. Le résultat attendu du PDC est que « les collectivités du Sud de l'Ontario ont des économies vigoureuses qui sont capables de soutenir le développement et la croissance économique à long terme », ce qui contribue au résultat attendu du sous-programme de développement des collectivités que « les collectivités rurales du Sud de l'Ontario ont des économies vigoureuses qui les aideront à relever les défis économiques à venir ». Les résultats attendus du sous-programme et du programme de DEC contribuent à l'atteinte du résultat stratégique final de FedDev Ontario : « Une économie compétitive dans le Sud de l'Ontario »²⁹.

Les objectifs du PDC sont aussi harmonisés avec les priorités et les stratégies fédérales. Le programme de DEC de l'Agence est en adéquation avec le résultat du gouvernement du Canada suivant : « Une croissance économique forte : les activités de programme visent à créer un environnement propice à la croissance économique et à favoriser le développement de tous les secteurs de l'économie dans l'ensemble des régions du Canada. » Les récents discours du Trône (octobre 2013, juin 2011 et mars 2010) font état de l'engagement du gouvernement fédéral à créer des emplois, à soutenir les petites entreprises et le bien-être économique des collectivités, indiquant que « la création d'emplois et la croissance économique sont la priorité absolue pour le gouvernement, et elles le resteront³⁰ », que « le gouvernement peut contribuer à créer les conditions qui permettront [aux collectivités], ainsi qu'aux industries qui les soutiennent, de réussir³¹ », et que « les petites et moyennes entreprises sont les moteurs de l'économie canadienne; elles créent la plupart des nouveaux emplois³² ». Le PDC cadre bien avec les priorités du gouvernement du Canada; l'accent mis sur l'entrepreneuriat, l'accès au capital pour les petites entreprises et le perfectionnement des connaissances et des compétences, qui améliorent tous globalement la productivité, la compétitivité et la croissance au Canada, est en adéquation avec Avantage Canada³³.

Les objectifs du PDC concordent avec l'engagement du gouvernement fédéral, en vertu de la Loi constitutionnelle (1982), de favoriser le développement économique régional.

Les gouvernements fédéral et provinciaux partagent des pouvoirs et des responsabilités sur le plan du développement économique régional. Bien que le gouvernement fédéral participe depuis bien longtemps au développement économique régional, il a fallu attendre jusqu'à l'adoption de la *Loi constitutionnelle de 1982* pour que, en vertu de l'article 36, le gouvernement du Canada et les gouvernements provinciaux s'engagent, entre autres responsabilités, à « favoriser le développement économique pour réduire l'inégalité des chances ».

Pour aider la région à limiter et à surmonter les défis économiques régionaux et mondiaux, le gouvernement du Canada a créé FedDev Ontario en 2009. Afin de s'acquitter de son mandat, FedDev Ontario soutient le développement économique des collectivités, l'expansion des entreprises et l'innovation technologique dans le Sud de l'Ontario en travaillant avec des partenaires et des intervenants dans l'ensemble de la région et en tenant compte des possibilités et des défis émergents. L'Agence oriente les ressources vers les activités qui ont la plus grande incidence dans le but de répondre aux besoins des collectivités et des entreprises, et en vue de propulser l'économie du Sud de l'Ontario afin qu'elle soit forte et prospère, tant au Canada qu'à l'échelle mondiale. FedDev Ontario est

29 FedDev Ontario. Rapport sur les plans et les priorités 2013-2014 (Programme 1.3 : Développement économique communautaire) (en ligne). Sur Internet : <URL: <http://www.feddevontario.gc.ca/eic/site/723.nsf/fra/01608.html#p4.6>>.

30 « Discours du Trône ouvrant la deuxième session quarante unième législature du Canada ». *Journaux de la Chambre des communes*, vol. 147, 16 octobre 2013, p. 4.

31 « Discours du Trône ouvrant la deuxième session quarante unième législature du Canada ». *Journaux de la Chambre des communes*, vol. 146, 3 juin 2013, p. 11.

32 « Discours du Trône ouvrant la première session quarante unième législature du Canada ». *Journaux de la Chambre des communes*, vol. 145, 3 mars 2010, p. 10.

33 Stratégie de mesure du rendement nationale du Programme de développement des collectivités, janvier 2013, p. 3.

chargée de faire du Sud de l'Ontario un facteur déterminant pour le renforcement de l'économie canadienne³⁴.

Les objectifs du PDC correspondent aux activités, aux rôles et aux responsabilités de FedDev Ontario. Le PDC a été mis sur pied en 1985 dans le but de réduire les besoins en adaptation au marché du travail dans les régions non métropolitaines présentant un problème de chômage chronique et élevé. Le PDC fournit une ressource nationale et souple afin de soutenir une approche ascendante et participative à l'adaptation, à la diversification et au développement des collectivités. À mesure que le programme évolue et prend de l'expansion à l'appui des organismes de développement des collectivités dans l'ensemble du pays, il continue de soutenir les collectivités rurales et les PME en répondant à leurs besoins économiques, en élaborant et en mettant en œuvre des plans stratégiques communautaires à long terme, menant au développement durable de leur économie locale, et en fournissant des ressources aux SADC locales afin de renforcer la capacité des collectivités à s'adapter au changement et à gérer le changement³⁵.

34 FedDev Ontario. Rapport sur les plans et les priorités 2013-2014 (en ligne). Sur Internet : <URL:<http://www.feddevontario.gc.ca/eic/site/723.nsf/fra/01574.html>>.

35 Stratégie de mesure du rendement nationale du Programme de développement des collectivités, janvier 2013, p. 2.

V. RENDEMENT – EFFICACITÉ

Ce chapitre résume les principales constatations de l'évaluation sur le plan des extrants et des résultats des activités du PDC, des facteurs qui contribuent à l'efficacité et qui la limitent, et de la mesure du rendement.

A. SERVICES DE FINANCEMENT ET DE DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES

Les résultats de l'évaluation indiquent que le PDC a fourni un financement et des services aux entreprises à un grand nombre de PME dans le Sud de l'Ontario, ce qui a mené à l'optimisation des sources de financement, à l'amélioration des pratiques commerciales et au renforcement et à l'expansion des entreprises.

1. Extrants et incidences immédiates

De 2009-2010 à 2012-2013, les SADC ont octroyé 2 779 nouveaux prêts d'une valeur de plus de 165 millions de dollars. Les SADC de l'Est ont offert un plus grand nombre de prêts et des prêts d'une plus grande valeur chacune que les SADC de l'Ouest, ce qui s'explique en partie par les différences quant à la densité de population et des valeurs aberrantes.

Comme l'indique le tableau ci-dessous, les SADC ont octroyé 2 779 nouveaux prêts (165 millions de dollars au total) de 2009-2010 à 2012-2013. Le plus grand nombre de prêts octroyés a été enregistré en 2009-2010 (813 prêts), ce qui peut traduire une demande plus élevée de prêts découlant de l'introduction de conditions du crédit plus restreintes par les institutions financières à la suite de la récession économique de 2008.

TABLEAU 4 : SOMMAIRE DES NOUVEAUX PRÊTS ET DES PRÊTS EN COURS PAR ANNÉE

Année	Nombre de SADC	Nombre de prêts		Valeur des prêts		Valeur moyenne des prêts	
		Nouveau	En cours	Nouveau	En cours	Nouveau	En cours
Par année (total)							
2009-2010	37	813	2 349	48 020 401 \$	123 774 918 \$	59 066 \$	52 693 \$
2010-2011	37	704	2 561	46 261 412 \$	138 930 723 \$	65 712 \$	54 249 \$
2011-2012	37	557	2 485	28 840 343 \$	134 431 546 \$	51 778 \$	54 097 \$
2012-2013	37	705	2 619	42 239 755 \$	140 410 002 \$	59 915 \$	53 612 \$
Total	37	2 779	--	165 361 911 \$	--	59 504 \$	53 680 \$

En moyenne, les SADC de la région de l'Est ont octroyé un plus grand nombre de prêts (105 contre 55 par SADC) et des prêts d'une plus grande valeur (5,6 millions de dollars contre 3,7 millions de dollars par SADC) que les SADC de l'Ouest, comme l'indique le tableau ci-dessous. Cette différence peut s'expliquer, en partie, par les différences quant à la densité de population. La région desservie par les SADC de l'Ouest présente une densité de population 55 % plus élevée que la région desservie par les SADC de l'Est (31,5 personnes par km² dans l'Ouest contre 20,3 personnes par km² dans l'Est en 2011). Puisque la région de l'Est présente une densité de population plus faible, les SADC de cette région offrent habituellement moins de services de financement et de conseils aux entreprises, ce qui peut expliquer une demande relativement plus élevée pour les services des SADC. Une partie de la différence peut s'expliquer par les importantes valeurs aberrantes dans les données. Si nous supprimons ces valeurs, la différence entre l'Est et l'Ouest s'en trouve considérablement réduite (82 contre 55 par SADC en ce qui concerne le nombre de prêts octroyés, et 4,7 millions de dollars

contre 3,7 millions de dollars par SADC en ce qui concerne la valeur des prêts octroyés). Une autre raison expliquant cette différence pourrait être un manque de sensibilisation ou de promotion suffisante relativement aux services offerts par les SADC.

TABEAU 3 : SOMMAIRE DES NOUVEAUX PRÊTS PAR RÉGION DES SADC, DE 2009-2010 À 2012-2013

Année	Nombre de SADC	Nombre de nouveaux prêts	Valeur des nouveaux prêts	Valeur moyenne des nouveaux prêts
Par région des SADC (total, de 2009-2010 à 2012-2013)				
Est	15	1 576	84 293 024 \$	53 485 \$
Ouest	22	1 203	81 068 887 \$	67 478 \$
Total	37	2 779	165 361 911 \$	59 504 \$
Par région des SADC (moyenne par SADC, de 2009-2010 à 2012-2013)				
Est	--	105	5 619 535 \$	53 485 \$
Ouest	--	55	3 684 949 \$	67 478 \$
Total	--	75	4 469 241 \$	59 504 \$

Selon les données administratives, les SADC ont reçu 138 379 demandes de renseignements générales et ont fourni 37 147 entretiens approfondis. Les services offerts par les SADC comprennent, par exemple, des ateliers, des séminaires, des possibilités de réseautage lors d'événements, des renvois à d'autres programmes et services, et des programmes visant à améliorer les connaissances et les compétences en affaires chez les jeunes.

Les SADC ont également fourni une gamme de renseignements et de services aux entreprises tels que des bibliothèques sur place, un accès guidé sur place à l'information sur Internet et un aiguillage vers d'autres services et spécialistes, le cas échéant. Les entretiens approfondis sont des séances de consultation individuelles avec le client visant à soutenir le démarrage, l'expansion et la diversification des petites entreprises et à améliorer leur compétitivité³⁶. Les séances de consultation pourraient inclure, par exemple, de l'aide pour la préparation d'un plan d'affaires, des services de marketing et de comptabilité ou des renvois à d'autres programmes ou services de soutien. Le nombre de demandes de renseignements générales et d'entretiens approfondis déclarés variait au cours des années et entre les différentes SADC. Pour les quatre années, le nombre de demandes de renseignements générales déclaré annuellement par SADC variait de 150 à plus de 18 000 (11 SADC ont indiqué avoir reçu moins de 1 000 demandes de renseignements, et 4 SADC ont indiqué avoir reçu plus de 10 000 demandes de renseignements). Le nombre d'entretiens approfondis déclarés annuellement par SADC variait de 174 à plus de 4 900 (12 SADC ont indiqué avoir mené moins de 500 entretiens approfondis et 5 ont indiqué avoir mené plus de 2 000 entretiens approfondis). Il n'y avait pas une grande différence entre les SADC de l'Est et de l'Ouest quant au nombre moyen d'entretiens approfondis menés par SADC (1 021 dans l'Est contre 993 dans l'Ouest). Toutefois, les SADC de l'Ouest ont reçu environ 70 % plus de demandes de renseignements que les SADC de l'Est (4 468 dans l'Ouest contre 2 672 dans l'Est).

Nous avons examiné un échantillon de 61 rapports annuels soumis par les SADC, qui contenaient des données sur le nombre d'ateliers, de séminaires, de dîners-conférences et de petits déjeuners-réunions ayant eu lieu. En moyenne, les SADC ont indiqué avoir mené 3,5 séminaires, 3 dîners-conférences ou petits déjeuners-réunions, 2,9 ateliers et 1,2 autre événement ou séance par année, pour une participation totale de 151 personnes. Les services fournis comprenaient des ateliers et de la formation sur des sujets précis tels que le marketing, les médias sociaux, la promotion de l'image de marque, le développement organisationnel, les ressources humaines, la littératie financière, la fiscalité et les aspects juridiques, la gestion des activités, l'importation et l'exportation, et la planification de la relève.

³⁶ Stratégie de mesure du rendement nationale du Programme de développement des collectivités, 19 janvier 2013.

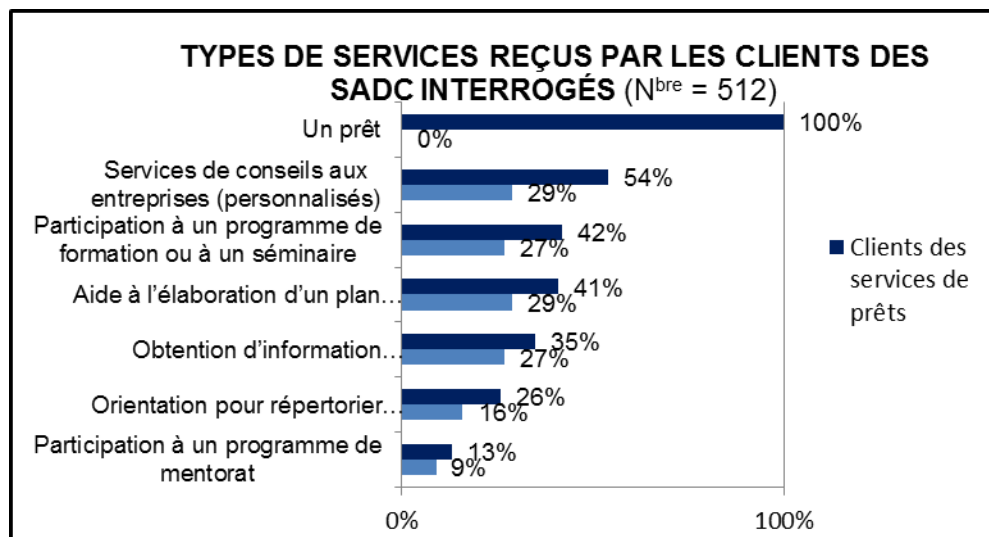
Certains ateliers étaient offerts en partenariat avec d'autres fournisseurs de services (p. ex. la Banque de développement du Canada et les centres d'encadrement des petits entrepreneurs).

Pleins feux sur les pratiques exemplaires et les possibilités d'amélioration – Le PDC soutient les SADC sur le plan de l'amélioration des connaissances et des compétences des jeunes à l'échelle locale et de leur sensibilisation à l'entrepreneuriat : l'étude de cas du programme Jeunes entrepreneurs autochtones de la SLBDC fournit un exemple de services de SADC qui améliorent les connaissances, les compétences et la sensibilisation à l'entrepreneuriat. Ce projet a été élaboré en partenariat avec la SADC, deux groupes des Premières Nations, un collège et la SADC de Tecumseh. L'objectif du projet était d'offrir une éducation et une formation en entrepreneuriat aux jeunes autochtones. Les jeunes ont participé à une séance de formation de style « camp de redressement » à la SADC, puis ont entrepris le processus visant à déterminer, rechercher, consigner et mettre au point un concept d'affaires. Plus de 100 heures ont été consacrées à travailler avec six jeunes pendant une période d'environ six semaines. À la fin du programme, les étudiants avaient élaboré un plan d'affaires et ont présenté leurs concepts d'affaires.

Les clients interrogés ont indiqué avoir reçu une variété de services de leur SADC respective.

Plus de la moitié des clients (58 %) ont indiqué avoir reçu plus d'un type de service de la SADC de leur région. L'image ci-dessous résume le pourcentage de clients des services de prêts et de clients des services autres que les prêts qui ont indiqué avoir reçu divers types de services.

IMAGE 1 : TYPES DE SERVICES REÇUS PAR LES CLIENTS DES SADC INTERROGÉS



Les services d'orientation comprenaient des renvois à des programmes gouvernementaux (mentionnés par 20 clients), des services d'entreprise ou gouvernementaux tels que des services de formation ou d'inscription des entreprises (19), des services professionnels (16) et d'autres sources de financement. Les clients ont reçu des services en moyenne neuf fois chacun au cours des quatre dernières années. Le nombre médian de communications au cours des quatre dernières années était de trois fois tant chez les clients des services de prêts que chez les clients des services autres que les prêts.

Les informateurs clés ont perçu que les SADC faisaient un bon travail en contribuant à un

meilleur accès au capital et à de meilleurs services aux entreprises (les notes se situaient entre 4,1 et 4,5).

Lorsqu'on leur a demandé d'évaluer le degré de réussite des SADC quant à la facilitation d'un meilleur accès au capital et de meilleurs services aux entreprises, les informateurs clés (158), y compris des représentants de SADC, des partenaires communautaires et d'autres intervenants, ont accordé des notes moyennes de 4,4, 4,5 et 4,1 respectivement, sur une échelle de 1 à 5, où 1 correspond à « pas du tout réussi » et 5 à « très bien réussi ». En moyenne, les informateurs clés ont perçu qu'il y avait 21 % de chances que les clients des SADC aient reçu des prêts et d'autres services auprès d'autres programmes en l'absence des SADC. On a également indiqué que, dans certaines collectivités, la SADC est le seul service offert aux entreprises (p. ex. dans les collectivités autochtones).

Les informateurs clés qui ont indiqué qu'il existait une certaine probabilité que les clients aient reçu des services d'autres organismes, ont expliqué que les clients auraient pu avoir reçu des prêts ou du financement auprès de banques, d'investisseurs providentiels, de la Banque de développement du Canada, de programmes autochtones ou d'amis et de membres de la famille. Ils ont également mentionné que les clients auraient pu recevoir des services et des conseils des CEPE et des CIR. Les informateurs clés ont expliqué que les prêts auraient été différents parce que les banques sont moins souples quant aux modalités de remboursement, qu'elles facturent des taux d'intérêt plus élevés et qu'elles n'offrent pas le même niveau de soutien ou de conseil aux clients. Ils ont également indiqué que les services et les conseils reçus n'auraient pas été aussi approfondis que ceux fournis par la SADC.

2. Incidences intermédiaires

L'aide reçue par les clients a eu un éventail d'incidences sur ces derniers, en particulier en ce qui concerne le perfectionnement des compétences d'affaires. Étant donné qu'ils ont tendance à posséder une moins grande expérience des affaires, les clients qui n'ont pas reçu de prêts sont plus susceptibles de faire état de l'incidence considérable qu'a eue l'aide des SADC sur eux, en leur permettant de perfectionner leurs compétences ou en les encourageant à lancer leur propre entreprise.

À l'aide d'une échelle de 1 à 5, où 1 représente aucune incidence et 5 représente une incidence considérable, on a demandé aux clients de noter l'incidence que les services qu'ils ont reçus ont eue sur le plan de l'amélioration de leur accès aux autres programmes et services, de leur contribution au perfectionnement de leurs compétences d'affaires, de gestion ou personnelles; de leur contribution à l'amélioration de leurs pratiques commerciales; et de l'encouragement à lancer leur propre entreprise. Entre un quart et un tiers (de 27 % à 36 %) des clients interrogés croient que l'aide qu'ils ont reçue a eu une incidence considérable (note de 4 ou 5). La note moyenne allait de 2,5 sur le plan de l'encouragement des clients à lancer leur propre entreprise, à 2,9, sur le plan du perfectionnement de leurs compétences d'affaires, de gestion et personnelles. Il est à noter que les notes moyennes sont réduites en raison du fait que chaque type d'incidence ne s'applique pas à chaque client; par exemple, seule une partie des clients cherchent à obtenir des services qui les aideraient à accéder à d'autres sources de financement ou à perfectionner davantage leurs compétences de gestion des affaires.

La nature des incidences varie quelque peu entre les clients des services de prêts et les clients des services autres que les prêts. Comme l'illustre le tableau suivant, les clients qui n'ont pas reçu de prêts sont plus susceptibles de faire état de l'incidence considérable qu'a eue l'aide des SADC, en leur permettant de perfectionner leurs compétences ou en les encourageant à lancer leur propre entreprise.

TABLEAU 4 : INCIDENCES PERÇUES PAR LES CLIENTS DES SERVICES DE PRÊTS ET LES CLIENTS

DES SERVICES AUTRES QUE LES PRÊTS DÉCOULANT DE L'AIDE OFFERTE PAR LES SADC

	Clients des services de prêts (295)		Clients des services autres que les prêts (188)	
	% des clients qui ont attribué une note de 4 ou de 5	Note moyenne	% des clients qui ont attribué une note de 4 ou de 5	Note moyenne
Perfectionner davantage les compétences d'affaires, de gestion ou personnelles	34 %	2,8	39 %	3,0
Améliorer ses pratiques commerciales	29 %	2,6	30 %	2,7
Avoir un meilleur accès à d'autres programmes et services	31 %	2,7	25 %	2,6
Encourager le client à lancer sa propre entreprise	24 %	2,4	33 %	2,8

Les clients ont indiqué avoir perfectionné une grande quantité de compétences en comptabilité, en tenue des livres et en finances (mentionnées par 64 clients), en marketing et en promotion (51), en planification des activités et élaboration de stratégies (42), en affaires (32), en gestion (17), en réseautage et en communication (17), et en ressources humaines (9). L'amélioration des pratiques commerciales a été mentionnée dans les secteurs de la comptabilité et des finances (47), du marketing (22), des opérations (20), des relations avec la clientèle (16), de la planification (15), des ressources humaines (12), de l'établissement de rapports et de la reddition de comptes (9), et du réseautage et des partenariats (5). Certains clients ont indiqué avoir obtenu un accès à des programmes et services, y compris des programmes de financement ou de finances (mentionnés par 40 clients), des renseignements d'affaires (34), le milieu des affaires (16), de la formation et des ateliers (15), des services de marketing et de promotion (10), et d'autres services de conseils (8). Les services de conseils pratiques (61), l'accès à du financement (39) et l'accès à des renseignements, outils, séances de formation et autres ressources (39) offerts par les SADC ont encouragé certains clients à lancer leur propre entreprise.

Sur les 512 clients interrogés, 413 (81 %) ont indiqué qu'ils exploitaient actuellement une entreprise.

Sur les 309 clients des services de prêts interrogés, 286 (93 %) exploitaient une entreprise, 20 entreprises avaient cessé leurs activités (temporairement ou de façon permanente, y compris celles qui avaient été vendues) et 3 n'avaient pas commencé leurs activités (2 sont toujours en processus de démarrage). Sur les 203 clients des services autres que les prêts, 63 % exploitaient actuellement une entreprise, 12 % en étaient toujours aux étapes de planification, 9 % prévoyaient lancer une entreprise, mais n'avaient pas commencé, 7 % avaient cessé leurs activités (temporairement ou de façon permanente), et 9 % avaient fait des démarches auprès de SADC pour d'autres raisons que le démarrage d'une entreprise.

En comparaison avec les clients des services autres que les prêts ayant une entreprise active, les entreprises qui ont reçu des prêts de SADC avaient tendance à être exploitées depuis plus longtemps (70 % de ces entreprises sont exploitées depuis plus de quatre ans, comparativement à 46 % des entreprises chez les clients des services autres que les prêts), à générer des recettes plus élevées (945 000 dollars comparativement à moins de 500 000 dollars chez les clients des services autres que les prêts; les niveaux de recettes médianes étant de 285 000 dollars et de 79 000 dollars respectivement), et à compter un plus grand nombre d'employés (moyenne de 8,8 employés, comparativement à 5,5 employés chez les entreprises des services autres que les prêts).

Les clients qui ont reçu des prêts de SADC ont indiqué avoir investi en moyenne 1,50 dollar en fonds d'autres sources pour chaque dollar de prêts fournis par la SADC. Les sources plus

communes incluent des investissements faits par le client ou des partenaires, des prêteurs commerciaux ainsi que la famille et les amis.

Les clients des services de prêts interrogés ont déclaré avoir reçu en moyenne 1,2 prêt des SADC, pour un total de près de 98 000 dollars. Les entreprises clientes (y compris celles qui ont dit qu'aucuns autres fonds n'avaient été investis) ont indiqué avoir investi en moyenne 147 000 dollars en fonds d'autres sources, ce qui représente une moyenne de 1,50 dollar en fonds d'autres sources pour chaque dollar fourni en prêts pour le développement des collectivités. Les sources les plus communes de financement par effet de levier incluent le client ou les partenaires (80 %), les prêteurs commerciaux (28 %), la famille et les amis (12 %), les investisseurs privés (7 %) et d'autres sources gouvernementales (5 %). Les prêts de SADC et d'autres fonds ont le plus souvent servi à des activités de démarrage (40 %), à des immobilisations ou des améliorations locatives (35 %), à l'augmentation de la capacité de production (35 %), à la couverture du fonds de roulement ou des coûts de fonctionnement (32 %), au financement du développement de marchés (16 %) ou au financement ou à la commercialisation de nouveaux produits (14 %).

Le levier moyen déclaré par les clients des services de prêts interrogés par dollar de prêt fourni est légèrement inférieur au levier moyen déclaré dans les rapports trimestriels des SADC. Selon ces rapports, les SADC ont généré en moyenne 2,00 dollars pour chaque dollar prêté par les SADC entre 2009-2010 et 2012-2013 (330 millions de dollars de fonds ont été obtenus d'autres sources au cours de la période de quatre ans grâce aux 165 millions de dollars en prêts octroyés par les 37 SADC).

Les recettes des entreprises clientes des SADC qui ont été interrogées croissent à un taux moyen d'environ 16 % par année depuis la réception du premier service important (habituellement un prêt).

Le sondage visait entre autres à élaborer une estimation de l'incidence des SADC sur les recettes des clients et le niveau d'emploi. L'évaluation se penche principalement sur les clients des services de prêts puisqu'il s'agit des clients les plus susceptibles d'être concernés par l'aide fournie et pour lesquels les conséquences sont le plus faciles à mesurer et à extrapoler. Les clients des services de prêts se sont vu poser une série de questions concernant la situation et les recettes de leur entreprise au moment où le premier service des SADC (habituellement un prêt ou de l'aide relative à la planification d'activités, de l'aide pour la préparation d'un plan d'affaires ou la consultation individuelle qui a mené au prêt) a été fourni qui a eu une incidence sur l'entreprise ainsi que sur la taille de celle-ci au cours de la dernière année (p. ex. recettes, emploi et salaires). La période moyenne qui s'est écoulée depuis la réception de cette aide est de 4,7 ans et les recettes gagnées dans l'année précédant l'aide reçue avoisinaient 518 000 dollars. Une analyse de régression indique que, depuis ce temps, les recettes de ces entreprises ont augmenté à un taux de 16,3 % annuellement. À ce taux moyen d'augmentation annuelle, les recettes de l'entreprise moyenne recevant un prêt des SADC passeraient de 518 000 dollars dans l'année précédant le premier service important à plus de 1,1 million de dollars cinq ans après la réception du service.

La plupart des clients des services de prêts ont dit qu'ils n'auraient pas pu faire prospérer leur entreprise au même niveau sans le prêt des SADC et les autres formes d'aide et ont qualifié les services de très importants pour le développement de leur entreprise.

La plupart des clients des services de prêts croient que les prêts et les services qu'ils ont reçus ont joué un rôle très important dans l'établissement ou l'accroissement de leur entreprise. Lorsqu'on leur a demandé de classer l'importance sur une échelle de 1 à 5, où 1 correspond à « pas du tout important » et 5 à « très important », le classement moyen était de 4,7. Plus des trois quarts (79 %) des clients des services de prêts ont indiqué que les prêts et les services avaient été très importants. En moyenne, les entreprises estiment qu'elles auraient seulement eu une chance d'environ 42 % de faire prospérer leur

entreprise aussi nettement sans le programme. Vingt-sept pour cent (27 %) des clients étaient d'avis qu'il aurait été impossible de faire prospérer leur entreprise à ce point sans le programme, tandis que 8 % d'entre eux trouvaient que les prêts et les services n'avaient eu aucune incidence sur le développement de leur entreprise.

La plupart des clients des services autres que les prêts ont rapporté une croissance des ventes et croient que les services offerts par les SADC ont été importants pour eux dans l'établissement ou le développement de leur entreprise. En moyenne, seulement un quart des clients des services autres que les prêts interrogés avaient l'impression qu'ils auraient eu une chance non négligeable de faire prospérer leur entreprise au même niveau sans les services qu'ils ont reçus des SADC.

En moyenne, les clients des services autres que les prêts déclaraient que leurs recettes avaient augmenté d'en moyenne 15 % par année depuis la réception du premier service. Lorsqu'on leur a demandé de classer l'importance des services sur une échelle de 1 à 5, où 1 correspond à « pas du tout important » et 5 à « très important », le classement moyen donné par les clients des services autres que les prêts était de 3,9; 68 % d'entre eux ont qualifié les services d'importants ou de très importants (classements de 4 ou de 5).

Lorsqu'on leur a demandé quelles auraient été les chances qu'ils fassent prospérer leur entreprise aussi nettement même sans le programme, seulement environ 25 % des clients n'ayant pas reçu de prêts avaient l'impression qu'ils auraient eu une probabilité égale ou supérieure à 75 % (parmi les 127 clients n'ayant pas reçu de prêts sur 203 qui ont répondu, la probabilité moyenne se chiffrait à 53 %.) Des 127 mêmes clients des services autres que les prêts qui ont répondu, 39 % trouvaient que les services avaient seulement eu une légère incidence sur le développement éventuel de leur entreprise. Bien que les conseils d'affaires, l'orientation, la formation et l'expertise du personnel des SADC les aient grandement aidés à concentrer leurs ressources, à adopter des pratiques plus efficaces et à les mettre en relation avec d'autres entreprises, ces clients des services autres que les prêts étaient d'avis qu'ils auraient probablement pu lancer ou développer leur entreprise même sans les SADC.

Selon des informateurs clés, les SADC aident les entreprises à démarrer, à poursuivre leurs activités, à croître et à bénéficier d'autres services et de soutien.

Lorsqu'on leur a demandé d'évaluer dans quelle mesure les SADC avaient réussi à accroître le développement et la survie des entreprises dans leur collectivité ou leur région, les représentants de SADC, les partenaires communautaires et d'autres intervenants ont donné des classements moyens de 4,4, de 4,4 et de 3,7 respectivement, sur une échelle de 1 à 5, où 1 correspond à « pas du tout réussi » et 5 à « très bien réussi ». Les informateurs clés ont mis l'accent sur le fait que les SADC avaient particulièrement réussi à maintenir les emplois et les entreprises durant la récente récession économique (surtout dans les secteurs de la fabrication et des transports) et à aider les entreprises à démarrer ainsi qu'à créer des emplois en offrant de la formation, des services de conseils et des prêts que les banques ne veulent pas ou ne peuvent pas octroyer en raison du niveau de risque.

B. PLANIFICATION STRATÉGIQUE, PROJETS ET PARTENARIATS

Les SADC ont joué un rôle actif dans l'élaboration de nombreux plans stratégiques communautaires et la mise en œuvre de nombreuses initiatives de DEC, dont plusieurs n'auraient pu être entreprises ou auraient été retardées ou de portée ou de qualité réduite n'eût été de la participation des SADC. À leur tour, ces plans et ces initiatives ont rassemblé de nombreux organismes partenaires, permis d'obtenir du financement d'une vaste gamme de sources et accru la capacité des collectivités en matière de développement socioéconomique.

1. Extrants et résultats immédiats

Planification stratégique communautaire

Les plupart des SADC ont déclaré être actives dans la planification stratégique communautaire et les deux tiers des partenaires communautaires ont travaillé avec une SADC à l'élaboration d'un plan stratégique communautaire.

Dans le cadre de l'évaluation, 61 rapports annuels soumis par des SADC entre 2009-2010 et 2012-2013 ont été examinés. Dans ces rapports, 13 SADC ont indiqué leur participation à l'élaboration ou à l'actualisation de 34 plans stratégiques communautaires. Toutefois, les rapports disponibles sur la participation des SADC à la planification stratégique communautaire sont limités et ces chiffres ne représentent pas la participation totale des SADC³⁷.

Lorsqu'on leur a demandé de classer le niveau d'activité de l'organisme dans l'élaboration de plans stratégiques communautaires au cours des quatre dernières années, les représentants de SADC ont donné un classement de 3,9, sur une échelle de 1 à 5, où 1 correspond à « nul » et 5 à « élevé ». Des 37 SADC, 23 ont été qualifiées de particulièrement actives (un classement de 4 ou plus) dans l'élaboration de plans stratégiques communautaires (3 SADC ont indiqué ne pas être actives du tout). Il a été observé que le taux de participation des SADC à la planification communautaire pouvait varier au fil du temps selon le temps depuis lequel les plans ont été élaborés et selon que les organismes (la municipalité locale) remplissent ce rôle. Soixante-cinq pour cent (65 %; n = 46) des partenaires communautaires interrogés ont déclaré avoir travaillé avec une SADC à l'élaboration d'au moins un plan stratégique communautaire.

Les plans stratégiques communautaires avaient le plus souvent trait au développement économique communautaire ou régional et à d'autres études sectorielles.

Selon les informateurs clés, les SADC ont surtout participé à des plans stratégiques de développement pour des gouvernements locaux tels que des municipalités, des comtés et les conseils de bande des Premières Nations (identifiés par 44 informateurs clés). Certains informateurs clés (16) ont également fait remarquer que les SADC participaient aux partenariats ou aux plans économiques régionaux. Un informateur clé a relevé que la SADC locale avait participé aux activités de planification communautaire auprès de 13 municipalités différentes et de 3 comtés. Les SADC aident donc les gouvernements locaux en faisant participer la collectivité à l'évaluation des besoins et en recueillant des données économiques.

Les SADC apportent également de l'aide pour les plans stratégiques axés sur les organismes tels que

37 Un grand nombre de SADC n'ont pas indiqué leur contribution à la planification stratégique communautaire. Par conséquent, les rapports annuels comprenaient des renseignements limités. Certaines SADC ont fait mention seulement de leurs propres activités internes de planification stratégique, alors que d'autres ont combiné les activités de planification stratégique aux données sur les projets de DEC, ce qui compliquait la tâche de distinguer les deux activités.

les organismes de développement économique (p. ex. les chambres de commerce, les commissions de perfectionnement de la main-d'œuvre, les associations d'amélioration des affaires et les groupes de développement durable) (12 informateurs clés), des secteurs précis tels que les arts et la culture (15), le tourisme (13), la revitalisation du centre-ville (10), et des questions précises telles que le maintien et l'expansion des entreprises (10), le développement du marché du travail (8) et le transport ou le développement de l'infrastructure des communications (8). Parmi les autres sujets traités dans les plans stratégiques communautaires auxquels les SADC ont participé, citons l'environnement, les pertes économiques, les entrepreneurs immigrants, la foresterie, l'agriculture, l'attraction d'un établissement d'enseignement, l'innovation, les secours en cas de catastrophe, l'incubation des entreprises, les technologies écologiques, l'alimentation locale, un forum de capital de risque et un réseau d'investisseurs providentiels, ainsi que les besoins des aînés dans la collectivité.

Il a également été noté que les SADC avaient aidé les entreprises des Premières Nations, les conseils et les services de développement économique sur les réserves à accroître leur capacité à élaborer des plans stratégiques communautaires. Par exemple, la SADC de Tecumseh a contribué à renforcer la capacité locale au moyen de séances de formation sur la gouvernance, la gestion du rendement, les activités du conseil et le développement économique communautaire.

Les SADC participent le plus souvent à la fourniture de financement, de suggestions, de soutien professionnel et/ou administratif et d'aide en nature.

Les informateurs clés ont indiqué que les SADC avaient joué divers rôles dans l'élaboration de ces plans, mentionnant généralement que les SADC avaient offert du financement (65 % des représentants de SADC et 89 % des partenaires communautaires) et pris part à des consultations (78 % des représentants de SADC et 74 % des partenaires communautaires). D'autres rôles majeurs comprenaient l'offre de soutien administratif, en nature ou autre (p. ex. la gestion de projet, la rédaction, les conseils, la collecte de données, la recherche et l'utilisation de salles de conférence ou d'espaces de bureaux pour les réunions). Cinquante-neuf pour cent des SADC (60 % dans la région de l'Est et 59 % dans la région de l'Ouest) ont pris l'initiative de l'élaboration d'un ou de plusieurs plans.

Le rôle des partenaires communautaires varie d'un plan à l'autre et d'une région à l'autre. La majorité des partenaires communautaires interrogés ont indiqué avoir participé à des consultations (85 %) et pris l'initiative (67 %) de l'élaboration de plans stratégiques communautaires. Seulement 39 % d'entre eux ont dit avoir contribué au financement du plan.

Projets de DEC

Les principaux objectifs des SADC concernant le DEC sont de favoriser le développement économique, de renforcer la capacité de développement économique régional et d'appuyer les partenariats afin d'entreprendre le DEC.

Dans les rapports annuels, les SADC mettent fortement l'accent sur la collaboration avec les intervenants des collectivités pour « [agir comme catalyseur et facilitateur en vue d'un but ou d'un objectif déterminé dans la collectivité] », « [habiliter les collectivités à établir leurs priorités, à cerner et à améliorer leur propre capacité et leurs ressources ainsi qu'à faire les meilleurs investissements] » et à « [accroître la capacité intellectuelle (structure et capacité organisationnelles, capacité de planification) et humaine (leadership, perfectionnement des compétences, partenariats) au sein d'une collectivité]. Les SADC insistent aussi sur l'importance de mettre les partenaires en relation et d'établir des alliances stratégiques régionales (p. ex. entre les gouvernements locaux).

Selon les rapports annuels disponibles, 37 SADC ont déclaré leur participation à 2 317 initiatives de DEC entre 2009-2010 et 2012-2013. Les SADC ont employé du personnel financé

par le PDC et des ressources en nature pour catalyser les projets et offrir 8,7 millions de dollars en financement de sources autres que le PDC et obtenir 45,5 millions de dollars de partenaires pour ces initiatives de DEC.

Les SADC n'ont pas accordé de financement aux projets de DEC; par conséquent, leurs contributions proviennent du budget de fonctionnement des SADC ou, plus souvent, sont accessibles auprès d'autres sources. En 2012-2013, moins de 200 000 dollars des contributions des 37 SADC à des projets de DEC (193 660 dollars) provenaient de leur budget de fonctionnement³⁸. La plupart des contributions de SADC étaient du financement dont se sont prévalus les SADC en provenance de programmes tels que le Programme de développement de l'Est de l'Ontario (PDEO), mis à disposition de chacune des 15 SADC de l'Est de l'Ontario, et le Fonds d'adaptation des collectivités (FAC), qui a fourni un plus petit montant de financement à court terme pour les 22 SADC de l'Ouest de l'Ontario. Les SADC ont aussi mis en œuvre des projets au moyen d'autres fonds de FedDev Ontario (p. ex. l'Initiative de développement économique et le Programme des scientifiques et des ingénieurs en affaires) ainsi que d'autres programmes des gouvernements fédéral et provincial (p. ex. au sein du ministère de la Formation et des Collèges et Universités de l'Ontario) et d'organismes privés³⁹.

Comme l'illustre le tableau ci-dessous, sur la base d'activités déclarées dans les rapports annuels des SADC, la majorité des initiatives de DEC se concentrent sur le développement économique et commercial (1 820 projets avec 6,9 millions de dollars en contributions de SADC), suivi du développement social et culturel (382 projets avec 1,1 million de dollars en contributions de SADC) et du développement des infrastructures (93 projets avec 0,8 million de dollars en contributions de SADC)⁴⁰.

TABLEAU 7 : PROFIL DES INITIATIVES DE DEC SOUTENUES PAR LES SADC ENTRE 2009-2010 ET 2012-2013

Type d'initiative de DEC	Nombre d'initiatives de DEC	Contribution de SADC (octroi de financement ne provenant pas du PDC)	Contributions des partenaires	Valeur totale des initiatives
Économique et commercial	1 820	6 859 905 \$	27 499 926 \$	34 359 831 \$
Social et culturel	382	1 111 002 \$	7 663 175 \$	8 774 177 \$
Infrastructures	93	775 900 \$	10 306 284 \$	11 082 184 \$
Non défini	22	--	--	--

38 Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario. 2013. [MASTER] – Analyse du financement des contributions de base 2012-2013, 5 septembre 2012.

39 Les programmes mentionnés dans les rapports annuels comprenaient ceux-ci : le Programme de développement de l'Est de l'Ontario (mentionné par 14 SADC), le Fonds d'adaptation des collectivités (6), les Prestations d'aide au travail indépendant de l'Ontario (4), le Programme de stages dans les petites entreprises (3), la Stratégie de développement des compétences pour les emplois verts de l'Ontario (2), le Programme de développement du Sud-Ouest de l'Ontario (2), le Programme des jeunes entrepreneurs (ministère du Développement économique et du Commerce) (2), le Programme Objectif Carrière (Emploi et Développement social Canada), le Programme de transition communautaire, le Partenariat de développement du marché du travail, la Fondation Trillium de l'Ontario, le programme Connexions rurales (ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales) et le Fonds de développement des collectivités des Plaines de Sable (Agriculture et Agroalimentaire Canada).

40 Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario. Rapports annuels des SADC de 2009-2010 à 2012-2013. Veuillez noter que les données sont fortement influencées par les investissements faits dans le DEC par une SADC dans la région de l'Est.

Total	2 317	8 746 807 \$	45 469 385 \$	54 216 192 \$
-------	-------	--------------	---------------	---------------

Les SADC ont appuyé une variété d'initiatives de DEC au cours des quatre dernières années. Les initiatives les plus couramment définies dans les rapports annuels et les entretiens avec les informateurs clés ont trait aux arts, à la culture, à la promotion du tourisme (36 projets relevés dans les rapports annuels; mentionnés par 37 informateurs clés), au développement entrepreneurial et au renforcement de la capacité (32 projets; 35 informateurs clés), à l'engagement des jeunes et à la formation en entrepreneuriat (29 projets; 21 informateurs clés), à l'agriculture et à l'alimentation (16 projets; 33 informateurs clés), au développement du marché du travail (25 projets; 20 informateurs clés), et aux activités et partenariats de développement économique (25 projets; 18 informateurs clés). Parmi d'autres exemples, citons la revitalisation du centre-ville, le développement des infrastructures, le maintien et l'attraction des entreprises, le développement d'entreprises sociales et d'organismes sans but lucratif, l'environnement, les femmes en affaires, l'innovation et l'accroissement de la capacité des Premières Nations.

La plupart des SADC sont actives dans les projets de DEC et ont entrepris la mise en œuvre d'initiatives de DEC. Selon les rapports annuels et les entretiens avec les informateurs clés, les rôles des SADC consistent essentiellement à assurer un leadership et du financement ainsi qu'à participer à des consultations.

Lorsqu'on leur a demandé de classer le niveau d'activité des SADC dans la mise en œuvre d'initiatives de DEC au cours des quatre dernières années, les représentants de SADC ont donné un classement de 4,2, sur une échelle de 1 à 5, où 1 correspond à « nul » et 5 à « élevé ». Des 37 SADC, 32 ont été qualifiées de particulièrement actives (un classement de 4 ou plus) dans la mise en œuvre de projets de DEC. De plus, 85 % des partenaires communautaires interrogés ont indiqué avoir travaillé avec une SADC à la mise en œuvre d'initiatives de DEC.

La plupart des SADC (92 %) ont dirigé au moins un projet de DEC (93 % dans la région de l'Est et 91 % dans la région de l'Ouest). Selon les rapports annuels disponibles datant de 2009-2010 à 2012-2013, les SADC ont tenu le premier rôle dans 689 (30 %) des 2 317 initiatives de DEC auxquelles elles ont pris part⁴¹. Lorsqu'on les a interrogés sur les SADC dans les projets de DEC, les informateurs clés ont le plus souvent cité l'octroi de financement (mentionné par 78 % des représentants de SADC et 85 % des partenaires communautaires), la participation aux consultations (68 % des représentants de SADC et 64 % des partenaires communautaires), la prise d'initiatives (61 % des représentants de SADC et 38 % des partenaires communautaires) et la fourniture de soutien administratif. Les SADC ont également appuyé des initiatives en agissant à titre de catalyseurs pour lancer le projet avant de passer le flambeau à un partenaire, la rédaction de propositions et la planification.

La plupart des partenaires communautaires ont indiqué avoir pris l'initiative (74 %) et participé à des consultations (85 %) dans la mise en œuvre d'au moins un projet de DEC. Les représentants ont expliqué que, dans certains cas, ils étaient les codirigeants ou assuraient un leadership technique et un soutien à la coordination. Seulement 51 % d'entre eux ont dit avoir contribué au financement de l'initiative.

Partenariats

En plus de la SADC, il y avait en moyenne plus de trois partenaires participant à chacun des projets de DEC et en moyenne plus de deux partenaires participant à chaque projet de

⁴¹ Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario. Rapports annuels des SADC de 2009-2010 à 2012-2013.

planification communautaire. Les informateurs clés ont expliqué que les partenariats étaient principalement constitués avec des gouvernements locaux, des organismes communautaires et des organismes de développement des entreprises similaire.

Selon les rapports annuels des SADC, plus de 7 520 partenaires ont pris part aux 2 317 projets de DEC et 70 aux 34 activités de planification stratégique communautaire. La plupart des partenaires de DEC participaient à des projets économiques ou commerciaux (5 591 partenaires) et à des projets sociaux ou culturels (1 632 partenaires)⁴². Lorsqu'ils ont été interrogés sur les types d'organisme avec lesquels des partenariats ont été formés, les représentants de SADC ont nommé les gouvernements locaux, y compris les représentants du développement économique des municipalités (36 représentants de SADC) et des comtés (18); les groupes régionaux (15) tels que les comités ou les organismes de développement économique; les organismes sans but lucratif tels que les chambres de commerce (29), les universités et les collèges (16) et d'autres organismes sans but lucratif⁴³ (36); le secteur privé, y compris les entreprises (11) et les institutions financières qui contribuent au cofinancement ou à la promotion des petites entreprises (6); d'autres organismes gouvernementaux fédéraux ou provinciaux (12), telles que les Centres d'encadrement des petits entrepreneurs, les Centres d'innovation régionaux, le ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales, le Conseil national de recherche et d'autres bailleurs de fonds, sans oublier les conseils de bande des Premières Nations (4).

Les partenaires communautaires attribuent le succès des SADC dans la création de partenariats avec différents groupes aux bonnes relations, à la neutralité politique et à une solide réputation de longue date dans la collectivité. Toutefois, l'efficacité des SADC en matière de création de partenariats peut varier d'une collectivité à l'autre.

Lorsqu'on leur a demandé d'évaluer dans quelle mesure les SADC avaient réussi à établir des partenariats efficaces en lien avec les activités de planification stratégique communautaire ou de DEC, les représentants de SADC, les partenaires communautaires et d'autres intervenants ont donné des classements de 4,4, de 4,6 et de 3,9 respectivement, sur une échelle de 1 à 5, où 1 correspond à « pas du tout réussi » et 5 à « très bien réussi ». Les partenaires communautaires ont attribué le succès des SADC dans la création de partenariats à de bonnes relations (28 partenaires communautaires) avec les différents secteurs industriels, groupes d'affaires et municipalités (comme les chambres de commerce), les associations de l'industrie, d'autres ordres de gouvernement, les groupes des Premières Nations, les éducateurs et d'autres entités de la région. En tant qu'organisme axé sur la région et politiquement neutre très en vue et jouissant d'une bonne réputation dans la collectivité, les SADC sont bien placées pour rassembler différents organismes afin de travailler à des plans régionaux ou des initiatives de DEC. On a également fait observer que les SADC étaient largement reconnues comme ressource clé avec lesquelles s'allier en partenariat (21 partenaires communautaires) puisqu'elles démontrent un vif intérêt envers les partenariats et possèdent une expérience pertinente et de l'expertise, en plus d'être en mesure de faciliter l'accès à du financement ou d'offrir un soutien administratif.

Quelques informateurs clés ont fait remarquer que l'efficacité des SADC à établir des partenariats pouvait varier quelque peu parmi les collectivités, selon le niveau de priorité accordé au DEC et à la planification stratégique par la SADC, les capacités des autres organismes de développement économique locaux (et le besoin d'aide de la part de la SADC), la volonté et la capacité des autres

42 Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario. Rapports annuels des SADC de 2009-2010 à 2012-2013.

43 Associations d'amélioration des affaires; associations de gens d'affaires (ferme, transformateurs, artistes, fabrication, tourisme); organismes de services communautaires; autres SADC; la Fondation Trillium; centre d'emploi et de formation; comité local sur l'immigration; situation économique des femmes; comité de développement du marché du travail; centre pour les jeunes à risque; aide à l'enfance; autorités en matière de conservation; commission des sports.

organismes de prendre part au DEC et à la planification, et les relations entre les différents organismes (p. ex. des travaux en concurrence avec d'autres).

Certaines SADC s'associent à d'autres fournisseurs de services similaires par l'intermédiaire du regroupement ou d'accords de prestation de services directs. Ces approches ont profité aux SADC, aux partenaires et aux entreprises en améliorant la collaboration et en élargissant la gamme de services et d'options de financement offerts aux entreprises.

Certaines SADC (comme celles de Trenval, de Prince Edward, Lennox et Addington, et de Valley Heartland) tendent à faire passer les partenariats à l'étape suivante, en se regroupant avec des fournisseurs de services et des organismes similaires. Ces SADC travaillent avec des partenaires tels que les Centres d'encadrement des petits entrepreneurs fondés par le gouvernement provincial afin d'offrir des conseils d'affaires à leurs clients et avec les groupes de développement économique des municipalités ou des comtés pour planifier et mettre en œuvre des projets dans leur région.

Pleins feux sur les pratiques exemplaires et les possibilités d'amélioration – Les partenariats et le regroupement améliorent la coordination des services et l'accès à ceux-ci, en plus d'optimiser les coûts de fonctionnement : Une étude de cas du modèle de partenariat de la Société de développement des entreprises de Trenval illustre de quelle façon le regroupement peut bénéficier aux partenaires grâce à une communication accrue, à une moindre incidence de la répétition des services, à une collaboration plus efficace : « collaborer à la vitesse de la confiance » (les partenaires se connaissent et se font confiance, ce qui facilite les conversations de couloir en personne sur le soutien qu'ils peuvent fournir à un client particulier), à une meilleure connaissance des services dans les entreprises attribuable à des renvois et à une promotion conjointe accrue, ainsi qu'à une meilleure compréhension de la région et de ses besoins. Les entreprises bénéficient d'un accès accru à une gamme élargie de services (p. ex. conseils d'affaires de la SADC et du Centre d'encadrement des petits entrepreneurs, de mentorat prodigué par le Launch Lab à des entreprises de haute technologie en démarrage et de financement (p. ex. accords de cofinancement provenant de la SADC, de la BDC et de la FCJE). En outre, la SADC peut tirer parti du regroupement en partageant certains coûts de fonctionnement avec les partenaires (p. ex. le loyer, le personnel de réception, le matériel de bureau, les salles de réunions, etc.).

Le regroupement d'interventions autrement distinctes dans le but d'ajouter de la valeur au système a également été identifié dans l'examen de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) comme une pratique exemplaire pour le soutien au développement économique et la prestation de services. L'examen de l'OCDE fait valoir que les organismes de développement régional peuvent jouer un rôle critique dans le regroupement d'efforts autrement disparates en évitant les défaillances de coordination et les asymétries d'information éventuelles. Grâce à une présence locale et à une structure flexible qui permet l'adaptation des services et des activités aux besoins et aux conditions locaux, les SADC sont en mesure de faciliter une approche coordonnée et intégrée pour le développement des petites entreprises comme pour le développement économique communautaire.

2. Résultats intermédiaires

La plupart des informateurs clés qualifient les SADC de douées pour renforcer la capacité des collectivités en matière de développement socioéconomique en augmentant l'accès au capital, pour renforcer la base entrepreneuriale et pour renforcer davantage la capacité de développement économique des organismes locaux. D'autres travaux sont cependant

nécessaires.

Lorsqu'on leur a demandé d'évaluer dans quelle mesure les SADC avaient réussi à renforcer la capacité des collectivités en matière de développement socioéconomique, les représentants de SADC, les partenaires communautaires et d'autres intervenants ont donné des classements moyens de 3,9, de 4,3 et de 3,4 respectivement, sur une échelle de 1 à 5, où 1 correspond à « pas du tout réussi » et 5 à « très bien réussi ». Lorsqu'on leur a demandé quelles activités de SADC avaient la plus grande incidence en matière de renforcement de la capacité des collectivités, les informateurs clés ont généralement cité le travail effectué pour promouvoir le développement des petites entreprises (44 informateurs clés) tel qu'un accès accru au capital, aux conseils, à la formation et à d'autres ressources. Les informateurs clés ont expliqué qu'en facilitant le démarrage, le maintien et la croissance des entreprises, les SADC aidaient à créer et à maintenir des emplois dans les collectivités, ce qui contribue au mieux-être socioéconomique. Quelques informateurs clés (3) ont aussi expliqué qu'en réponse aux priorités de FedDev Ontario, les SADC mettaient désormais plus l'accent sur les prêts directs et les services de soutien destinés aux PME et moins sur les autres types de DEC.

D'autres informateurs clés ont souligné les rôles qu'ont joués les SADC dans l'établissement de partenariats, l'appui des initiatives clés et le renforcement de la capacité des organismes communautaires. Plus précisément, les SADC ont contribué en favorisant les partenariats stratégiques, en soutenant l'élaboration de plans et d'études stratégiques et en appuyant des initiatives de DEC particulières liées aux enjeux clés (p. ex. le développement du marché du travail, l'engagement des jeunes, les entreprises sociales, l'agriculture, le tourisme, les infrastructures et la revitalisation du centre-ville).

Ceux qui ont qualifié les SADC de moins douées pour le renforcement de la capacité des collectivités ont relevé la disponibilité restreinte du financement pour les initiatives de DEC, que les SADC mettaient moins l'accent sur la planification stratégique et les projets de DEC que par le passé, et que le pouvoir d'une SADC était limité vu l'importance des enjeux auxquels sont confrontées certaines collectivités et les maigres ressources des SADC.

Les études de cas ont illustré un certain nombre de façons dont les SADC ont renforcé la capacité de leurs collectivités en matière de développement socioéconomique, entre autres en perfectionnant les compétences en affaires des jeunes, en améliorant les infrastructures communautaires, en stimulant la sensibilisation et la fierté dans la région, en renforçant les relations avec les partenaires, en augmentant la capacité des collectivités à participer au développement économique durable et en renforçant la capacité des entreprises sociales.

Les quatre études de cas effectuées dans le cadre de cette évaluation illustrent certaines des diverses façons dont les SADC ont renforcé la capacité de leurs collectivités en matière de développement socioéconomique :

- La SADC de Frontenac a entrepris divers projets pour promouvoir l'agriculture et l'industrie des aliments et des boissons, entre autres par la réalisation d'une initiative en partenariat avec les gouvernements locaux afin d'inciter les gens à lancer une entreprise de boissons et d'aliments dans la région et par l'offre de subventions aux marchés fermiers locaux. Le soutien obtenu a accru le tourisme, la connaissance de la région et de ses entreprises locales, la fierté de la collectivité, l'engagement et les interactions, et a favorisé d'autres utilisations communautaires des infrastructures améliorées.
- Par l'intermédiaire du Centre de l'économie verte, Nottawasaga Futures a mis en œuvre diverses activités pour aider les entreprises à réduire les coûts d'intrants et à devenir plus

compétitives en prenant le virage vert (p. ex. prêts sans intérêt pour l'installation d'éclairage à faible consommation d'énergie). Le projet a fait connaître les enjeux environnementaux et les options écologiques, accru la capacité du personnel de Nottawasage Futures à conseiller les entreprises en ce qui concerne leurs activités et favorisé l'instauration de milieux de travail et d'entreprises plus sécuritaires, plus sains et plus écologiques.

- La Société d'aide aux entreprises de Sarnia-Lambton, en partenariat avec les bandes de Premières Nations locales et d'autres organismes, a mis en œuvre le Programme des jeunes entrepreneurs autochtones afin de promouvoir l'entrepreneuriat auprès des jeunes autochtones. Les jeunes ont suivi un cours d'été dans le cadre duquel ils ont reçu des conseils individuels de la SADC pour l'élaboration d'un plan d'affaires. Les jeunes participants ont perfectionné leurs compétences liées à la vie quotidienne (p. ex. la discipline), leurs connaissances et leur conscience de l'entrepreneuriat et ont chacun rédigé un plan d'affaires. Le projet a également renforcé la relation entre la SADC et les bandes de Premières Nations locales.
- La Société de développement des entreprises de Trenval est regroupée avec huit autres organismes de services aux entreprises et de développement économique. Les organismes constatent que le regroupement facilite les partenariats et accroît leur aptitude à soutenir les entreprises et les clients sans but lucratif tels que les entreprises sociales. Les partenaires ont travaillé ensemble à une variété d'initiatives différentes, dont la coordination d'efforts et de mesures d'incitation visant à attirer davantage les fabricants de la région (p. ex., Trenval peut offrir des prêts et le Collège Loyalist peut combler les besoins et les lacunes en matière de compétences).

3. Effet différentiel et attribution

Selon les informateurs clés, en moyenne, il était probable à 42 % que les plans stratégiques communautaires auraient été élaborés sans l'aide des SADC.

La probabilité perçue selon laquelle les plans stratégiques communautaires auraient été élaborés sans l'aide des SADC variait de 45 % parmi les représentants de SADC à 38 % parmi les partenaires communautaires. Près des trois quarts des représentants de SADC (73 %) et des partenaires communautaires (72 %) avaient l'impression qu'il y avait une chance de 50 % ou moins que les plans stratégiques communautaires auraient été élaborés sans l'aide des SADC. Seulement 10 % des représentants de SADC et 7 % des partenaires communautaires avaient l'impression que les plans seraient allés de l'avant sans l'aide des SADC.

Les informateurs clés qui ont qualifié de faible la probabilité de procéder sans l'aide des SADC et ont fait observer que les SADC avaient joué un rôle clé de catalyseur, de leader et de bailleur de fonds principal (23 informateurs clés) dans l'obtention de financement et de partenaires supplémentaires (15) et l'apport de soutien en nature (p. ex. espace, documents et équipement) et d'expertise aux plans (15) et servi de bailleur de fonds clé quand aucune autre source de financement n'aurait été disponible (15).

Un certain nombre d'informateurs clés (15) ont fait valoir que la planification se serait peut-être déroulée comme prévu, car les SADC participaient uniquement en tant que partenaires et que le gouvernement local a pris les rênes. Il a été souligné que les gouvernements locaux qui disposent de plus de financement (p. ex. les grandes collectivités) et d'agents de développement économique sont plus susceptibles d'être en mesure de procéder sans les SADC. Plusieurs informateurs clés (14) ont indiqué que, sans la participation des SADC, les plans auraient pu aller de l'avant, mais leur qualité et leur portée auraient été réduites en raison d'une moindre participation communautaire, d'un moins grand nombre de partenaires et d'un financement moindre en provenance de sources provinciales et

fédérales (puisque les SADC sont souvent le conduit de ce financement). Parmi les autres façons dont les plans auraient souffert, mentionnons qu'ils auraient été élaborés mais pas mis en œuvre (5), que leur élaboration aurait exigé plus de temps (4), qu'ils n'auraient pas été aussi harmonisés avec les plans de développement économique dans les régions avoisinantes (3) et que leur élaboration aurait été plus coûteuse.

Selon les informateurs clés, en moyenne, il était probable à 31 % que les initiatives de DEC soient mises en œuvre sans l'aide des SADC.

La probabilité perçue selon laquelle les initiatives de DEC auraient été mises en œuvre sans l'aide des SADC ne variait pas beaucoup entre les représentants de SADC (31 %) et les partenaires communautaires (31 %). Dix-huit pour cent des représentants de SADC et 25 % des partenaires communautaires ont indiqué que les initiatives de DEC n'auraient pas été mises en œuvre sans l'aide des SADC. Les informateurs clés qui ont indiqué que la mise en œuvre des initiatives de DEC était peu probable ont expliqué que les SADC avaient lancé le projet (22 informateurs clés), fourni les capitaux d'amorçage essentiels qui ont permis d'obtenir du financement auprès des partenaires (20) ou apporté le soutien nécessaire en matière de gestion de projet et d'administration (7).

Les informateurs clés qui ont dit que certains projets auraient été mis en œuvre sans les SADC ont expliqué que, dans certains cas, les SADC n'étaient pas les responsables, des sources clés de financement ni des catalyseurs de ce projet. Les projets de plus grande envergure dans les grandes collectivités étaient perçus comme ayant plus de chances d'aller de l'avant sans la participation des SADC. Certains informateurs clés ont expliqué que les projets auraient pu aller de l'avant, mais que leur portée et leur qualité auraient été considérablement réduites (9), car certaines activités n'auraient pu avoir lieu, les projets auraient été moins bien organisés et le budget aurait été réduit, moins efficace (4) ou se serait échelonné sur une plus longue période (2) puisqu'il aurait fallu du temps pour trouver d'autres sources de financement et de soutien pour le projet.

4. Accès au financement du DEC et de la planification stratégique : Analyse régionale de l'Est comparativement à l'Ouest

Les SADC de la région de l'Est du Sud de l'Ontario ont reçu plus de quatre fois le niveau de financement des programmes de FedDev Ontario (autre que le PDC) pour soutenir la mise en place d'activités de DEC que celles de la région de l'Ouest.

Tel qu'il a été mentionné précédemment, un important facteur qui influence le niveau d'activité des SADC dans le DEC et la planification stratégique communautaire est leur accès au financement provenant de sources autres que le PDC. Les SADC ne reçoivent pas le financement dans le cadre du PDC consacré expressément aux projets de DEC, mais ont accédé à du financement pour des activités de DEC par l'intermédiaire du PDEO et, dans une moindre mesure, du FAC, tous deux administrés par FedDev Ontario. Le PDEO, auquel seuls les SADC de la région de l'Est peuvent accéder, a été établi afin d'aider les collectivités à surmonter les difficultés liées aux densités de population plus faibles, aux plus grandes distances par rapport aux grands centres économiques (p. ex. par rapport aux municipalités qui forment la région du Grand Toronto), la perte d'emplois dans le secteur de la fabrication, les besoins d'infrastructure et d'autres difficultés économiques⁴⁴. Bien que les SADC de la région de l'Ouest n'aient pas accès au PDEO, elles ont bénéficié de financement du FAC pour des activités de DEC. Comme l'illustre le tableau ci-dessous, au cours des quatre dernières années, les

44 Industrie Canada, 2008. Évaluation finale du Programme de développement de l'Est de l'Ontario (PDEO). Sur Internet : <URL : http://www.ic.gc.ca/eic/site/ae-ve.nsf/fra/02981.html#s3_1. L'évaluation indique que l'Est de l'Ontario accuse un retard par rapport à la moyenne provinciale en ce qui a trait à la croissance du revenu moyen des ménages, aux établissements d'entreprises, aux investissements de capitaux propres par ménage, et aux personnes ayant des certificats d'une école de métiers et aux personnes ayant été à l'université sans obtenir de diplôme.

SADC de l'Est ont reçu plus de quatre fois le niveau de financement pour le DEC, par SADC, du PDEO que celles de la région de l'Ouest ont reçu du FAC (2,1 millions de dollars comparativement à 450 000 dollars par SADC).

TABEAU 8 : FINANCEMENT ACCORDÉ AUX SADC PAR LE FONDS D'ADAPTATION DES COLLECTIVITÉS ET LE PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT DE L'EST DE L'ONTARIO ENTRE 2009-2010 ET 2012-2013

	Nombre de SADC	Financement de DEC autorisé (PDEO/FAC)	Fonds de DEC dépensés (PDEO/FAC)
<i>Total pour toutes les SADC</i>			
Total	37	41 728 522 \$	41 653 215 \$
Est	15	31 823 195 \$	31 799 002 \$
Ouest	22	9 905 327 \$	9 854 213 \$
<i>Moyenne par SADC</i>			
Globale	-	1 127 798 \$	1 125 763 \$
Est	-	2 121 546 \$	2 119 933 \$
Ouest	-	450 242 \$	447 919 \$

La plupart des SADC de la région de l'Est et de l'Ouest ont déclaré être actives dans le développement et la planification économiques communautaires. Toutefois, vu les différences dans le niveau de financement reçu du PDEO et du FAC, les SADC de la région de l'Est ont déclaré une participation à un plus grand nombre de projets de DEC.

Lorsqu'on les a interrogés sur le niveau d'activité des SADC dans la mise en œuvre d'initiatives de DEC au cours des quatre dernières années, sur une échelle de 1 à 5, où 1 correspond à « nul » et 5 à « élevé », le classement moyen était semblable pour les représentants de SADC de l'Est et ceux de l'Ouest (4,3 et 4,2 respectivement). Toutefois, selon les rapports annuels, les SADC de la région de l'Est ont déclaré avoir participé à une moyenne de 88 projets de DEC comparativement aux 45 projets de DEC déclarés par les SADC de la région de l'Ouest, vu les différences dans le niveau de financement reçu du PDEO et du FAC. Les différences régionales dans l'accès aux programmes de financement devraient être prises en considération au moment d'évaluer le rendement relatif des SADC individuelles par rapport au DEC et aux activités de planification stratégiques. De plus, le besoin et les incidences liés à ce type de financement devraient être examinés dans le cadre des évaluations de ces programmes (p. ex. le PDEO et le FAC).

Selon les partenaires communautaires, les plans stratégiques communautaires de la région de l'Est auraient eu beaucoup moins de chances d'être préparés sans l'aide des SADC que ceux de la région de l'Ouest (35 % comparativement à 49 %). Toutefois, il n'y avait pas une grosse différence de probabilité que les initiatives de DEC soient mises en œuvre sans l'aide des SADC entre les régions de l'Est et de l'Ouest (32 % comparativement à 30 %).

C. RÉSULTATS FINAUX

Les résultats de l'évaluation indiquent que le PDC a eu une incidence importante du point de vue de la stabilité économique, de la croissance et de la création d'emplois ainsi qu'une incidence positive mais moindre du point de vue de l'appui de la diversification et de la durabilité économiques des collectivités, tel que le décrivent les paragraphes suivants.

L'analyse par numéro d'entreprise basée sur des données de Statistique Canada, combinée aux résultats du sondage auprès des clients, démontre clairement que les prêts de SADC et les

services connexes jouent un rôle important dans la promotion de la croissance économique, de la création d'emplois et de la diversification économique dans le secteur des petites entreprises. Sur une période de cinq ans, on estime que la valeur annuelle moyenne des prêts (41,34 millions de dollars) accordés par les SADC dans le Sud de l'Ontario a généré des recettes additionnelles de 516 millions de dollars, 3 865 emplois et près de 130 millions de dollars en salaires.

Les organismes de développement régional (ODR), y compris FedDev Ontario, ont passé un contrat avec Statistique Canada pour obtenir des données statistiques qui comparent la performance des entreprises dans leur région respective ayant reçu des prêts de SADC, à l'aide des numéros d'entreprise des entreprises clientes des SADC, à la performance d'un groupe comparable d'entreprises sélectionnées en fonction de la taille, de l'âge, du secteur et du lieu d'activités. Trois rapports ont été préparés à ce jour, comparant la performance sur des périodes de cinq ans qui se sont terminées en 2008, en 2009 et en 2010. Relativement au groupe de comparaison, les clients des services de prêts de SADC du Sud de l'Ontario ont affiché une performance supérieure sur le plan du taux de survie des entreprises (dans les trois vagues de données⁴⁵, une moyenne de 88 % des entreprises clientes des services de prêts des SADC avait survécu après cinq ans par rapport à 66 % dans le groupe de comparaison) en plus d'enregistrer une croissance moyenne de leurs recettes (14,9 % contre 6,9 %), de l'emploi (10,0 % contre 5,9 %) et des salaires (8,7 % contre 3,9 %). Le fait que l'emploi et les salaires croissent plus lentement que les recettes indiquent que la productivité est à la hausse et que les coûts salariaux baissent en pourcentage des recettes à mesure que les revenus d'exploitation augmentent⁴⁶.

Dans les trois vagues, la taille moyenne des entreprises aidées par le PDC comprises dans l'analyse variait entre 1,1 million et 1,2 million de dollars en recettes; comme on l'a mentionné précédemment, selon les résultats du sondage, les recettes de l'entreprise cliente moyenne recevant un prêt de SADC passent de 518 000 dollars l'année précédant la réception d'aide à plus de 1,1 million de dollars cinq ans plus tard, ce qui représente un taux de croissance annuel moyen de 16,3 %. Le taux de croissance annuel moyen des recettes des entreprises clientes des services de prêts, 14,9 %, selon l'analyse par numéro d'entreprise, est légèrement inférieur au taux déduit du sondage auprès des clients, ce qui est attribuable à l'incidence du rétablissement économique (les périodes couvertes par les ensembles de données sont différentes) et à la croissance des recettes un peu plus importante dans les grandes entreprises (celles qui ont reçu de plus gros prêts étaient quelque peu surreprésentées dans le sondage).

L'analyse par numéro d'entreprise fournie par Statistique Canada et les résultats du sondage auprès des clients des services de prêts peuvent servir à prévoir les effets qui résultent des prêts et des services connexes fournis par les 37 SADC du Sud de l'Ontario au cours des quatre dernières années. Plus précisément, l'analyse utilise les résultats de l'enquête au regard de la taille moyenne des entreprises au moment où l'aide a été reçue ainsi que du niveau actuel des recettes et des salaires versés par employé en date du dernier exercice (c.-à.-d. en moyenne environ cinq ans après la réception du prêt et d'autres formes d'aide); données de Statistique Canada concernant la croissance moyenne des recettes, des salaires et de l'emploi sur une période de cinq ans et taux de survie moyens des entreprises aidées par le PDC et des entreprises de comparaison; et données administratives du PDC concernant la valeur totale annuelle moyenne des nouveaux prêts accordés au cours des quatre dernières années.

45 Une moyenne pondérée a été utilisée pour calculer le nombre moyen d'entreprises aidées par le PDC dans l'ensemble des trois rondes de l'analyse de Statistique Canada (1^{re} ronde = 304 entreprises; 2^e ronde = 514 entreprises; et 3^e ronde = 597 entreprises). Une pondération équivalente a été appliquée aux moyennes des groupes de comparaison étant donné qu'aucune information n'a été fournie sur le nombre d'entreprises incluses dans chaque ronde.

46 Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario. Rapport sur le rendement du Programme de développement des collectivités (décembre 2011, mars 2013 et juin 2013).

Sur la base de ces données, par comparaison au groupe témoin, il est estimé que pour chaque dollar de prêts fourni par les SADC, les clients des services de prêts génèrent 4,46 dollars de recettes supplémentaires et 1,06 dollar de salaires dans la cinquième année suivant la réception du prêt et 12,49 dollars de recettes ainsi que 3,13 dollars de salaires dans la période cumulative de cinq ans suivant la réception du prêt. Sur une période de cinq ans, on estime que la valeur annuelle moyenne des prêts (41,34 millions de dollars) accordés par les SADC génère des recettes additionnelles de 516 millions de dollars, 3 865 emplois et près de 130 millions de dollars en salaires. La valeur des prêts consentis par emploi créé est égale à 30 698 dollars dans la cinquième année suivant la réception des prêts et à 10 696 dollars dans la période cumulative de cinq ans.

TABLEAU 9 : CALCUL DES AVANTAGES ÉCONOMIQUES IMPUTABLES AUX PRÊTS DE SADC DANS LA CINQUIÈME ANNÉE SUIVANT LE PRÊT ET DANS LA PÉRIODE CUMULATIVE DE CINQ ANS

Année	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Total
Entreprises recevant des prêts de SADC							
Données utilisées sur les SADC par entreprise (analyse par numéro d'entreprise et sondage auprès des clients des SADC)							
Croissance des recettes	--	14,9 %	14,9 %	14,9 %	14,9 %	14,9 %	--
Croissance de l'emploi	--	10,0 %	10,0 %	10,0 %	10,0 %	10,0 %	--
Croissance salariale	--	8,7 %	8,7 %	8,7 %	8,7 %	8,7 %	--
Survie	100,0 %	97,5 %	95,0 %	92,6 %	90,3 %	88,0 %	--
Prêts moyens de SADC	97 615 \$	--	--	--	--	--	--
Recettes	518 089 \$	--	--	--	--	--	--
Recettes par travailleur	--	--	--	--	--	107 997 \$	--
Salaire par travailleur	--	--	--	--	--	30 400 \$	--
Moyenne par entreprise cliente des SADC active							
Recettes	518 089 \$	595 284 \$	683 982 \$	785 895 \$	902 993 \$	1 037 539 \$	
Emploi	6,0	6,6	7,2	7,9	8,7	9,6	
Salaires	192 450 \$	209 194 \$	227 393 \$	247 177 \$	268 681 \$	292 056 \$	
Moyenne par entreprise cliente des SADC qui survit (moyenne par entreprise active multipliée par les taux de survie)							
Recettes	518 089 \$	580 258 \$	649 886 \$	727 870 \$	815 212 \$	913 034 \$	4 204 350 \$
Emploi	6,0	6,4	6,9	7,4	7,9	8,5	42,9
Salaires	192 450 \$	203 913 \$	216 058 \$	228 927 \$	242 562 \$	257 009 \$	1 340 920 \$
Entreprises comparables							
Données utilisées par entreprise comparable (analyse par numéro d'entreprise et sondage auprès des clients des SADC)							
Croissance des recettes		6,9 %	6,9 %	6,9 %	6,9 %	6,9 %	--
Croissance de l'emploi		5,9 %	5,9 %	5,9 %	5,9 %	5,9 %	--
Croissance salariale		3,9 %	3,9 %	3,9 %	3,9 %	3,9 %	--
Survie	100 %	92,0 %	84,7 %	77,9 %	71,7 %	66,0 %	--
Prêts moyens de SADC	--						--
Recettes	518 089 \$						--
Recettes par travailleur	6,0						--
Salaire par travailleur	192 450 \$						--

Année	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Total
Moyenne par entreprise cliente des SADC active							
Recettes	518 089 \$	553 837 \$	592 052 \$	632 903 \$	676 574 \$	723 257 \$	--
Emploi	6,0	6,4	6,7	7,1	7,5	8,0	--
Salaires	192 450 \$	199 956 \$	207 754 \$	215 856 \$	224 275 \$	233 021 \$	
Moyenne par entreprise comparable qui survit (moyenne par entreprise active multipliée par les taux de survie)							
Recettes	518 089 \$	509 672 \$	501 392 \$	493 246 \$	485 233 \$	477 350 \$	2 984 982 \$
Emploi	6,0	5,8	5,7	5,6	5,4	5,3	33,8
Salaires	192 450 \$	184 010 \$	175 941 \$	168 225 \$	160 848 \$	153 794 \$	1 035 268 \$
Attribution (Rendement des entreprises aidées par le PDC moins la performance du groupe comparable)							
Par entreprise							
Recettes	0 \$	70 586 \$	148 495 \$	234 624 \$	329 979 \$	435 685 \$	1 219 368 \$
Emploi	0,0	0,5	1,2	1,8	2,5	3,2	9,1
Salaires	0 \$	19 903 \$	40 117 \$	60 702 \$	81 714 \$	103 215 \$	305 652 \$
Par dollar de fonds d'emprunt versés aux prêts de SADC (par entreprise, divisé par les prêts reçus en moyenne)							
Recettes						4,46 \$	12,49 \$
Emploi						30 698 \$	10 696 \$
Salaires						1,06 \$	3,13 \$
Incidence prévue (impact par dollar multiplié par les nouveaux prêts moyens consentis annuellement : 41,34 millions de dollars)							
Recettes (millions de dollars)						184,5 \$	516,4 \$
Emploi						1 347	3 865
Salaires (millions de dollars)						43,7 \$	129,4 \$

Ces chiffres minimisent l'incidence des prêts de SADC et des services fournis aux petites entreprises dans la mesure où les incidences rapportées ci-dessus se poursuivent dans le futur et aucune part n'a été incluse pour l'incidence des services offerts aux clients des SADC qui n'obtiennent pas de prêt (c.-à.-d. qui ont seulement reçu des services de conseils ou de la formation).

Étant donné que la taille et le taux de survie des entreprises aidées par le PDC tendent à être beaucoup plus élevés que ceux des groupes comparables au bout de cinq ans, il existe de fortes raisons de croire que les impacts des prêts et des services de SADC se poursuivront et s'accroîtront bien au-delà des cinq années incluses dans cette analyse.

Les chiffres du tableau ci-dessus n'incluent pas d'estimation de l'incidence des services dispensés aux clients qui n'ont pas reçu de prêts. Tel qu'il a été mentionné précédemment, les sondages réalisés auprès de clients n'ayant pas reçu de prêts indiquent que les recettes des entreprises actuellement en exploitation ont augmenté de 15 % par année depuis la réception des services. Toutefois, il n'y a pas de base fiable à partir de laquelle extrapoler les résultats de la population totale des clients des services autres que les prêts, en raison du caractère limité des données financières disponibles tirées du sondage (de nombreux clients des services autres que les prêts ne sont pas des entreprises actuellement en exploitation ou viennent à peine de commencer leurs activités), l'absence d'analyse par numéro d'entreprise disponible basée sur des données de Statistique Canada et de paramètres standards tels que des prêts sur lesquels fonder l'extrapolation. Il est généralement beaucoup plus difficile pour les clients des services autres que les prêts d'attribuer leur croissance aux services de SADC offerts étant donné la nature plus subtile de l'aide autre que des prêts.

Les SADC individuelles déclarent les données sur le nombre d'entreprises et d'emplois créés et maintenus grâce aux services qu'elles fournissent. S'il est vrai que les services offerts aux clients des services autres que les prêts ont une forte incidence sur certaines entreprises, l'utilisation des données déclarées par les SADC laisse clairement à désirer comme preuve nette de l'ampleur de cette incidence. Comme il est indiqué ci-dessous, au cours de la période de quatre ans couverte par l'évaluation, les 37 SADC ont déclaré la création d'en moyenne 5 000 emplois par année au moyen du

fonds d'investissement et de 3 749 emplois au moyen des services de conseils aux entreprises.

TABLEAU 10 : NOMBRE D'EMPLOIS CRÉÉS OU MAINTENUS
SELON LES RAPPORTS ANNUELS DES SADC

Année	Nombre de SADC	Fonds d'investissement			Conseils aux entreprises		
		Nombre d'emplois créés	Nombre d'emplois maintenus	Total	Nombre d'emplois créés	Nombre d'emplois maintenus	Total
Par année (total)							
2009-2010	37	2 450	3 550	6 000	1 584	3 665	5 249
2010-2011	37	1 797	3 074	4 871	813	1 267	2 080
2011-2012	37	1 574	2 517	4 091	1 054	1 055	2 109
2012-2013	37	1 919	3 167	5 086	2 023	3 534	5 557
Total	37	7 740	12 308	20 048	5 474	9 521	14 995
Moyenne annuelle		1 935	3 077	5 012	1 369	2 380	3 749

Les principales préoccupations entourant l'utilisation des données déclarées par les SADC sont les incohérences en ce qui concerne la façon dont les données sont recueillies, analysées et déclarées à l'échelle des SADC; il n'existe aucune procédure standard liée à la gestion de l'attribution; les données se basent sur des attentes plutôt que sur de réels emplois créés ou maintenus; il n'y a pas d'échéances clairement définies pour la création ou le maintien de ces emplois; la corrélation entre les données sur l'emploi rapportées dans les sondages et les données déclarées par les SADC (selon les données incluses dans les échantillons de population) était faible. L'incidence sur l'emploi estimée à l'aide du sondage et de l'analyse par numéro d'entreprise se chiffrait approximativement à 1 347 emplois (cinq ans après le prêt), ce qui équivaut à 26 % des 5 012 emplois créés et maintenus déclarés par les SADC.

Les entretiens avec les informateurs clés et les études de cas confirment que les SADC ont contribué avec succès à la stabilité, à la croissance et à la diversification économiques.

Lorsqu'on leur a demandé d'évaluer dans quelle mesure les SADC avaient réussi à contribuer à la stabilité, à la croissance et à la diversification économiques, les représentants de SADC, les partenaires communautaires et d'autres intervenants ont donné des classements moyens de 4,1, de 4,3 et de 3,4 respectivement, sur une échelle de 1 à 5, où 1 correspond à « pas du tout réussi » et 5 à « très bien réussi ».

On d'abord demandé aux représentants de FedDev Ontario ce qu'ils considéraient comme les principaux résultats escomptés du PDC, puis de classer le niveau de réussite du Programme quant à l'atteinte de ces résultats sur la même échelle de 1 à 5. Les résultats escomptés les plus couramment cités comprenaient la création d'emplois (10 représentants de FedDev Ontario), la croissance économique et la durabilité des collectivités à long terme (7) ainsi que des économies locales diversifiées et concurrentielles (4). En moyenne, les représentants de FedDev Ontario interrogés ont jugé que le PDC avait réussi à atteindre ces résultats (classement moyen de 3,7).

Selon tous les groupes d'informateurs clés, le PDC a particulièrement bien réussi à faciliter le développement de petites entreprises, la création ou le maintien d'emplois, la stabilité économique (en élargissant la base économique) et la diversification. Les représentants ont souligné des exemples d'incidences importantes, comme l'incidence d'une SADC locale sur une petite collectivité où peu d'entreprises avaient auparavant été actives, les prêts et autres formes de soutien fournis aux entreprises à haut risque (p. ex. petites entreprises, entreprises en démarrage dans des industries non traditionnelles), le rôle joué par une SADC dans la facilitation de la relève d'une entreprise, le rôle joué

par une SADC dans la protection d'une entreprise locale contre la faillite, à un point tel qu'elle emploie désormais 40 personnes.

Les informateurs clés, surtout ceux à l'échelle communautaire, ont également fait remarquer le rôle important que jouent les SADC dans la collaboration avec divers organismes partenaires par l'offre de services, l'élaboration de stratégies et la mise en œuvre d'initiatives de DEC à l'appui de la croissance, de la stabilité et de la diversification économiques. Les SADC cernent les principaux besoins et lacunes de la collectivité, travaillent avec d'autres organismes pour fournir du financement ou y accéder, entreprennent des initiatives visant à traiter les questions systémiques (p. ex. attirer des entreprises, des investissements et des travailleurs compétents) et réaliser d'autres programmes (p. ex. Prestations d'aide au travail indépendant de l'Ontario et le PDEO).

Ceux qui ont donné des notes plus faibles ont fait valoir qu'il y avait des limites à ce que pouvaient accomplir les SADC, étant donné les fonds de fonctionnement, les fonds d'investissement et les ressources des projets limités. Par exemple, malgré l'importance du nombre d'emplois créés ou maintenus grâce aux prêts consentis annuellement par les SADC (1 347 emplois dans la cinquième année suivant le prêt et 3 865 emplois dans la période de cinq ans), il convient de souligner que ces chiffres représentent seulement environ de 0,1 % à 0,3 % du nombre total de personnes employées dans les régions des SADC. Certains informateurs clés ont aussi mentionné que les services aux entreprises avaient tendance à être moins efficaces pour ce qui est d'appuyer l'innovation, de diversifier les économies en dehors des industries traditionnelles et d'améliorer la compétitivité. Certains représentants, surtout ceux qui ne sont pas établis dans les collectivités (tels que les représentants de FedDev Ontario et d'autres intervenants), ont dit que la planification stratégique et les activités de DEC tendaient à avoir une moins grande incidence immédiate en raison de la nature à plus long terme des projets, de la disponibilité limitée du financement (particulièrement les SADC dans l'Ouest qui n'ont pas accès au financement du PDEO) et d'une priorité de moins en moins grande accordée à ces activités par certaines SADC.

Pleins feux sur les pratiques exemplaires et les possibilités d'amélioration – Le PDC soutient les SADC dans l'attraction de nouvelles entreprises : L'étude de cas de la Société d'aide au développement des collectivités de Frontenac fournit un exemple de la façon dont une SADC peut contribuer au développement et à l'attraction de nouvelles entreprises dans la région. L'initiative de la Food and Beverage (FAB) Region, mise en œuvre en partenariat entre la SADC de Frontenac et trois comtés, vise à attirer de petites entreprises d'aliments et de boissons artisanales dans la région. Les activités du projet consistaient entre autres à élaborer une stratégie de promotion de l'image de marque, un site Web et des documents promotionnels, à embaucher un expert en relations publiques, à entreprendre du travail de sensibilisation et à concevoir deux applications iPad (comment lancer une entreprise de confection de fromage et une brasserie de bière artisanale), toutes deux offertes sur iTunes. Grâce à l'initiative, des entreprises ont été attirées dans la région, ont démarré et ont prospéré.

Pleins feux sur les pratiques exemplaires et les possibilités d'amélioration – Le PDC soutient les SADC dans le maintien et la diversification des emplois : L'étude de cas du Centre de l'économie verte de Nottawasaga fournit un exemple des efforts déployés par une SADC pour maintenir la stabilité économique et les emplois dans la région. Le Centre de l'économie verte a été fondé en réponse à la récente récession économique afin de maintenir les emplois en aidant les entreprises à économiser sur d'autres coûts d'intrants et à enseigner aux travailleurs les compétences techniques qui pourraient être requises pour des améliorations environnementales. Le projet a été principalement financé par le ministère de la Formation et des Collèges et Universités, avec du soutien en nature fourni par Nottawasaga Futures. La mise en œuvre de projet consistait entre autres à élaborer un site Web, à préparer et à présenter des ateliers, à offrir des conseils et du mentorat en matière d'entreprises écologiques et à offrir des prêts écologiques sans intérêts. Le projet a excédé tous ses cibles et ses objectifs. En mars 2013, les résultats du projet se chiffraient entre autres à 298 emplois créés ou conservés, 126 occasions d'emploi et de formation écologique, 542 participants et 327 entreprises joints dans l'ensemble des activités, 38 ateliers, sites Web et vidéos créés et 23 profils d'entreprise établis.

D. FACTEURS FAVORABLES ET DÉFAVORABLES

Les résultats de l'évaluation démontrent que les services répondent aux besoins des clients et des collectivités desservis, ce qui est en bonne partie attribuable à la conception des prêts et des services, au personnel et aux bénévoles expérimentés, compétents et dévoués, et aux liens étroits entre les SADC et les autres intervenants, ainsi qu'aux ressources de la collectivité. Le PDC et les SADC ont pris des mesures pour remédier à certains facteurs financiers et économiques qui restreignent l'incidence du PDC en apportant des changements aux activités de prêts, de prestation des services et de partenariat, de même qu'au modèle de financement du programme de manière à utiliser les ressources disponibles plus efficacement. Les principales constatations sont résumées ci-dessous.

La plupart des clients sont satisfaits des services qu'ils ont reçus des sociétés d'aide au développement des collectivités.

Lorsqu'on leur a demandé de classer leur satisfaction à l'égard de l'aide reçue des SADC sur une échelle de 1 à 5, où 1 correspond à « pas du tout satisfait » et 5 à « très satisfait », les clients des services de prêts ont donné un classement moyen de 4,6 et les clients n'ayant pas reçu de prêt, un classement moyen de 3,9. Près de 80 % des clients étaient satisfaits (classement de 4 ou de 5), mentionnant que le personnel des SADC était professionnel, positif, efficace, compétent, respectueux et soucieux de leurs besoins, qu'ils ne pouvaient pas obtenir de prêts auprès d'autres sources et que les services répondaient à leurs besoins. Certains clients ont dit que, sans l'aide reçue, ils n'auraient pas pu lancer, faire prospérer ou faire durer leur entreprise. Ceux qui étaient moins satisfaits ont dit que les services ne leur avaient pas été très utiles, qu'ils n'avaient pas pu accéder aux services dont ils avaient besoin (p. ex. un prêt), que les coûts (p. ex. ceux associés aux prêts ou à la formation) étaient élevés et qu'un excès de renseignements avait été donné.

Les principaux facteurs qui contribuent à l'efficacité des activités des SADC comprennent le personnel et les membres des conseils d'administration expérimentés, compétents et dévoués, la communication solide avec les partenaires et la réputation des SADC au sein des collectivités.

Les informateurs clés, dont les représentants de SADC et de FedDev Ontario, ont indiqué que le principal facteur contribuant à l'efficacité des activités des SADC était le personnel, la direction et les membres des conseils d'administration enthousiastes, compétents et expérimentés des SADC. Les

représentants ont expliqué que le personnel, la direction et les membres des conseils d'administration étaient proches des collectivités et responsables envers celles-ci (puisque'ils y vivent et y travaillent). Les informateurs clés ont souligné que le modèle de prise de décisions basé sur une approche locale donnait aux SADC la flexibilité nécessaire pour répondre directement aux besoins des collectivités et que la longévité, la réputation, l'indépendance et la neutralité apparente des SADC ont contribué à leur succès. Un autre facteur clé essentiel au succès des SADC est leur disposition et leur aptitude à construire des liens et à maintenir la communication avec les partenaires.

Le facteur interne le plus souvent accusé de restreindre l'efficacité des activités des SADC était le niveau du financement de fonctionnement limité, qui inhibe la capacité des SADC à offrir des services en nature et à appuyer la planification stratégique communautaire, les projets de DEC et les partenariats.

Certains informateurs clés et la plupart des représentants de SADC ont expliqué que le principal facteur interne qui restreignait l'efficacité des activités de SADC est le niveau du financement de fonctionnement disponible, qui limite le nombre de services aux entreprises fournis ainsi que la participation aux activités de planification stratégique communautaire, de DEC et de partenariat, et qui complique le maintien en poste des employés qualifiés. Certaines SADC ont avoué être moins aptes à entreprendre du DEC et de la planification stratégique communautaire en raison des restrictions budgétaires et du nouveau modèle de financement axé sur le rendement. Les SADC comptent davantage sur le soutien en nature pour les plans et les projets communautaires, mais cela accroît la pression sur les membres bénévoles des conseils d'administration et le personnel, dont la charge de travail est déjà lourde. De plus, l'incapacité des SADC à financer le soutien aux projets fait qu'il est plus difficile d'attirer et d'optimiser le financement des partenaires.

Parmi les autres facteurs internes signalés comme limitant l'efficacité des SADC, citons les retards et les changements dans la programmation du PDC à la suite du passage de FedNor à FedDev Ontario, les incitatifs intégrés au modèle de financement axé sur le rendement qui sont susceptibles de rendre les SADC plus frileuses à l'égard du risque, le manque de flexibilité des fonds d'emprunt (p. ex., certaines SADC ont un excès de demande, tandis que d'autres ont des fonds inutilisés), le manque de flexibilité dans les ententes de financement (p. ex. les paramètres concernant l'utilisation d'une partie des fonds du prêt pour le DEC), le manque de clarté de la part de FedDev Ontario quant aux attentes relatives au DEC et à la planification stratégique communautaire, et la méconnaissance du succès du PDC chez les hauts fonctionnaires.

Les facteurs externes limitant l'efficacité des activités des SADC comprenaient la récession économique de 2008, les changements liés à la petite taille des collectivités, et un manque de volonté de la part de certains gouvernements et organismes de travailler en partenariat avec les SADC.

Le facteur externe le plus fréquemment désigné par les informateurs clés comme restreignant l'efficacité des activités des SADC était la récession économique de 2008, qui a causé des fluctuations du dollar canadien, rendu les entreprises moins disposées à prendre des risques et à étendre les marchés, réduit la demande de produits et le tourisme en provenance des États-Unis, et contribué au déclin de l'emploi, à l'exode des travailleurs qualifiés ainsi qu'à une augmentation des coûts de l'énergie et de la concurrence au niveau mondial. Le développement et l'expansion des entreprises sont également minés par les difficultés liées à la petite taille des collectivités (comme un manque de réseaux de transport, de télécommunications et d'infrastructures municipales). Dans certaines collectivités, la planification stratégique communautaire, les projets de DEC et les activités de partenariat sont entravés par la réticence de certains gouvernements et organismes à travailler en partenariat avec les SADC ou entre eux. Cela s'explique en partie par l'isolement et la méconnaissance des SADC et par un manque d'intérêt de certains gouvernements locaux à travailler avec les régions

avoisinentes (entre autres parce qu'ils visent plus à parfaire la croissance de leur propre collectivité au lieu d'avoir une vue d'ensemble et d'établir des objectifs régionaux communs).

Les SADC ont mis en œuvre diverses stratégies pour atténuer les obstacles internes et externes; elles ont, par exemple, apporté des changements à leurs activités de prêt ainsi qu'à leur modèle de prestation et à leurs services aux entreprises et établi plus de partenariats. Le PDC a également tenté de faire une utilisation plus efficace des ressources disponibles en apportant des changements au modèle de financement.

Quatre-vingt pour cent des représentants de SADC ont indiqué avoir introduit de nouvelles stratégies ou activités dans les dernières années afin d'éliminer ou d'atténuer les facteurs internes ou externes qui ralentissaient les progrès réalisés. Les principaux changements incluaient des modifications aux activités d'octroi de prêts (p. ex. la création de microprêts et de prêts destinés à des groupes précis tels que les jeunes), des modifications aux services de conseils (p. ex. offrir du mentorat, de la formation et des services d'incubation aux entreprises), des partenariats et une collaboration accrue, ainsi que des changements au modèle de prestation (p. ex. restructuration du personnel et de l'administration, mettre davantage l'accent sur les prêts). Les changements ont apparemment donné lieu à des services élargis, à des activités commerciales accrues, à un plus grand nombre d'emplois dans les collectivités et à d'autres retombées (p. ex. un maintien accru des jeunes dans la région en question, des infrastructures améliorées et une augmentation du tourisme dans la région). En reconnaissance du fait que les rôles et le niveau d'activité des SADC varient selon les régions, FedDev Ontario a aussi apporté des changements au modèle de financement dans l'optique de mieux refléter le rendement de chaque SADC.

E. MESURE DU RENDEMENT

FedDev Ontario respecte les exigences de la Stratégie de mesure du rendement en recueillant et en rapportant des données liées à une vaste gamme d'indicateurs. Bien que les données existantes soient généralement considérées utiles, des problèmes persistent quant à la définition de certains indicateurs, la comparabilité des données et les ressources requises pour recueillir les données et en faire état, tel qu'il est indiqué ci-dessous.

FedDev Ontario recueille des renseignements détaillés de façon trimestrielle et annuelle auprès des SADC afin de répondre aux exigences quant aux indicateurs de la Stratégie de mesure du rendement.

Selon l'examen de la mise en œuvre du Programme de développement des collectivités de 2012⁴⁷, FedDev Ontario recueille des renseignements détaillés pour répondre aux exigences quant aux indicateurs de la stratégie de mesure du rendement auprès des 37 SADC de façon trimestrielle ou annuelle. Les SADC font rapport sur le fonds d'investissement, les services aux entreprises, la planification stratégique communautaire et les projets de DEC. Les données trimestrielles servent à évaluer et à suivre le rendement de chaque SADC ainsi qu'à préparer les documents de communication, les rapports régionaux et les rapports de programme nationaux. Les numéros d'entreprise et les codes postaux sont aussi recueillis à l'appui de l'analyse basée sur des données de Statistique Canada.

⁴⁷ FedDev Ontario. Examen de la mise en œuvre du Programme de développement des collectivités, 2012, p. 7-11.

Pleins feux sur les pratiques exemplaires et les possibilités d'amélioration – Analyse par numéro d'entreprise à l'aide de données de Statistique Canada : En réponse à un besoin cerné dans les évaluations du PDC de 2009 pour améliorer la collecte et les renseignements sur la gestion du rendement afin d'assurer le caractère mesurable plus précis du succès et de la rentabilité, les organismes de développement régional (ODR), dont FedDev Ontario, ont conclu un contrat avec Statistique Canada afin d'obtenir des données statistiques qui permettent de comparer la performance des entreprises qui ont reçu des prêts de SADC dans leur région respective à la performance d'un groupe d'entreprises comparables.

Aux fins de l'analyse, une liste d'entreprises aidées par le PDC a été fournie à Statistique Canada par chaque ODR. Chaque dossier a été lié au Registre des entreprises de Statistique Canada à l'aide du numéro d'entreprise et des codes postaux des entreprises aidées par le PDC. Statistique Canada a aussi produit un ensemble de tableaux pour un groupe d'entreprises qui n'a reçu aucun soutien dans le cadre du PDC, de taille semblable (niveau d'emploi), d'âge comparable, et en exploitation dans les mêmes secteurs industriels et emplacements géographiques en tant qu'entreprises aidées par le PDC. L'analyse a comparé la performance des deux groupes d'entreprises sur le plan de la croissance des ventes, de la croissance de l'emploi, des taux de survie des entreprises, de la croissance de la productivité de la main-d'œuvre et de l'indice de diversification. Trois rapports ont été préparés à ce jour pour le Sud de l'Ontario, comparant la performance sur des périodes de cinq ans terminées en 2008, en 2009 et en 2010.

La méthodologie a été établie comme pratique exemplaire dans la collecte et la mesure de données sur le rendement au chapitre de l'exactitude (utilisation de données sur le rendement provenant de Statistique Canada), l'attribution (d'autres facteurs influant sur la performance sont contrôlés pour l'utilisation du groupe comparable) et l'analyse des répercussions (les répercussions des services du PDC peuvent être isolées en comparant la performance des deux groupes).

La plupart des représentants de SADC et de FedDev Ontario considèrent les données sur le rendement utiles du point de vue de la planification et des rapports.

La plupart des représentants de SADC (86 %) et des représentants de FedDev Ontario (92 %) interrogés ont indiqué qu'ils utilisaient le rapport des données sur le rendement des SADC, surtout les données sur les prêts et les portefeuilles de prêt, les mesures des résultats telles que les emplois créés ou maintenus et les entreprises créées, maintenues ou élargies, le nombre de services offerts et les activités de DEC. Les SADC utilisent principalement les données sur le rendement pour améliorer le rendement interne et communiquent les résultats au conseil d'administration de la SADC, à FedDev Ontario, et à l'ensemble de la collectivité et des intervenants. Les représentants de FedDev Ontario ont le plus souvent dit utiliser les données sur le rendement pour faire rapport au ministre, établir les niveaux de financement, et déterminer les tendances clés et les résultats. Lorsqu'on leur a demandé de classer l'utilité des données sur le rendement, les représentants de SADC et de FedDev Ontario ont donné des classements moyens de 4,2 et de 3,9 respectivement (sur une échelle où 5 correspond à « très utile »).

Les principales préoccupations concernant la mesure du rendement sont l'exactitude et l'utilité de certaines mesures, l'uniformité des rapports dans les SADC et le niveau d'effort requis.

Bien que le PDC respecte les exigences en matière de collecte de données de la Stratégie de mesure du rendement nationale, il existe certains problèmes au sujet des rapports sur le rendement, dont les suivants :

- Un manque d'uniformité quant à la façon dont les données sur les résultats des services aux entreprises (p. ex. les emplois créés et maintenus) sont recueillies, analysées et rapportées entre les différentes SADC. Le Guide opérationnel fournit une définition des résultats, mais ne donne pas de directives sur le moment et la manière de collecter les données. Un examen des données déclarées par les SADC révèle que les nombres d'emplois et d'entreprises créés et maintenus relativement au niveau de service offert varient grandement. Bien que cette variation puisse refléter les différences dans les entreprises soutenues, elle s'explique en grande partie par des différences dans l'estimation des résultats.
- Il n'y a aucune procédure normalisée traitant de l'attribution des données fournies par les SADC. Par exemple, le Guide définit les emplois créés comme un « nombre de nouveaux emplois créés en conséquence directe d'un prêt à l'entreprise », mais ne fournit aucun éclairage sur la définition de « directe » ni sur la façon de mesurer cet aspect. Les résultats de l'évaluation indiquent une faible corrélation entre les nombres d'emplois déclarés comme attribuables au prêt reçu par les clients interrogés et les données déclarées relatives aux emplois créés dans la base de données créée à l'aide du logiciel The Exceptional Assistant (TEA) pour ces clients. L'attribution des résultats est encore plus difficile à évaluer lorsqu'il est question de services autres que les prêts.
- Les données déclarées par les SADC se fondent sur les incidences attendues, plutôt que sur les incidences réelles, et il n'y a aucun échéancier clairement défini quant au moment, par exemple, où les emplois seront créés ou maintenus. Hormis quelques évaluations périodiques et l'analyse par numéro d'entreprise fondée sur les données de Statistique Canada, il n'y a aucune preuve indiquant que l'on a essayé de faire le suivi des résultats découlant des services offerts.
- Il y a des incohérences dans les déclarations faites au sujet des activités de planification stratégique communautaire et de projets de DEC entre les différentes SADC. Les niveaux de détail des déclarations des SADC au sujet des projets et des initiatives de DEC varient, certaines fournissant des descriptions complètes de chaque projet et du rôle de la SADC et d'autres fournissant seulement un résumé des projets entrepris. Certaines SADC n'ont pas déclaré l'intégralité de leur contribution à la planification stratégique communautaire.
- L'utilité des données pour comparer les résultats entre les SADC est limitée en raison des différences dans les méthodes de collecte et de rapport des données et également en raison des différences entre les environnements opérationnels (p. ex. les niveaux de service et du portefeuille, les caractéristiques de la région, les conditions économiques).
- Le temps consacré au rapport et à la collecte des données est important. Certains représentants de SADC ont indiqué que le passage à FedDev Ontario avait engendré des exigences plus fastidieuses. Les SADC sont tenues de soumettre des rapports de façon trimestrielle, annuelle et périodique à la demande de FedDev Ontario. En outre, dans le cadre du nouveau modèle de financement axé sur le rendement, les SADC doivent suivre environ 20 indicateurs concernant le rendement selon deux systèmes parallèles (p. ex. indicateurs de financement axé sur les résultats et indicateurs de rendement clés).

Pleins feux sur les pratiques exemplaires et les possibilités d'amélioration – Il y a possibilité de simplifier les exigences en matière de rapports et de renforcer l'attribution et la fiabilité des indicateurs de rendement. Vu la réduction du budget de base et les exigences accrues en matière de rapports, certaines SADC peuvent avoir de la difficulté à trouver un équilibre entre l'établissement de rapports et l'atteinte de leurs niveaux de rendement annuels. Les représentants de SADC et de FedDev Ontario recommandent de prendre des mesures pour simplifier les rapports et réduire leur répétition, élaborer des définitions claires et appliquées uniformément pour les indicateurs (surtout en ce qui concerne les demandes de renseignements, les consultations, les emplois et les entreprises créés et maintenus grâce aux conseils d'affaires et aux services de prêts), de mettre en place un système électronique de production de rapports plus convivial et moins chronophage, d'inclure plus de données qualitatives et contextuelles dans les rapports et de communiquer l'information sur les activités et le rendement aux autres SADC pour faciliter l'analyse comparative.

VI. RENDEMENT – EFFICIENCE ET ÉCONOMIE

La démonstration d'efficacité et d'économie est définie dans la Directive sur la fonction d'évaluation (2009) du Secrétariat du Conseil du Trésor comme une « évaluation de l'utilisation des ressources relativement à la production des extrants et aux progrès réalisés concernant l'atteinte des résultats escomptés »⁴⁸.

Dans ce chapitre, nous examinons la relation entre les coûts de programme et les extrants de programme (efficacité opérationnelle) et les résultats (efficacité de la répartition des ressources). Nous nous penchons également sur les façons de réduire au minimum les coûts de programme tout en optimisant leurs résultats (économie). Enfin, nous évaluons la gestion des fonds d'emprunts, y compris la mesure dans laquelle on les a utilisés, fait fructifier et réduit leurs pertes.

A. EFFICIENCE

La présente section est axée sur l'efficacité du PDC en tant que modèle de prestation ainsi que sur l'efficacité de son exécution dans le Sud de l'Ontario par rapport aux autres régions. Afin d'évaluer le modèle de prestation, nous employons une approche qualitative et mixte de même que descriptive⁴⁹ basée essentiellement sur les données dans la documentation, les opinions des informateurs clés et une évaluation du rendement des investissements (p. ex. coût par emploi créé). Pour évaluer l'efficacité de la prestation du PDC dans le Sud de l'Ontario, nous utilisons une approche comparative des coûts qui examine autant l'efficacité opérationnelle que l'efficacité de la répartition des ressources.

1. Efficacité du modèle de prestation du PDC

Le modèle de prestation de services du PDC, en place à l'échelle du Canada, est considéré comme un modèle efficace et efficace. Les forces du modèle se situent entre autres sur le plan de la prestation locale, de l'indépendance à l'endroit du gouvernement, de la souplesse de la structure, des services intégrés, du recours intensif aux partenariats, de l'établissement de longue date des SADC dans les collectivités (qui leur a permis d'acquérir la confiance et de l'expertise) et de la forte mobilisation des bénévoles et du personnel des SADC.

Des évaluations antérieures ont permis de conclure que le modèle de prestation du PDC constituait une approche rentable. L'évaluation du PDC de 2008 en Ontario et l'évaluation du PDC de 2009 dans le Canada atlantique ont permis de conclure à la rentabilité du modèle de prestation du PDC, car il permet une approche communautaire où la prise de décisions se fait au niveau local, fonctionne indépendamment du gouvernement et favorise les partenariats avec d'autres acteurs du développement communautaire local⁵⁰. Cette conclusion a été confirmée par un examen approfondi réalisé par l'Organisme de coopération et de développement économiques (OCDE), qui a examiné 16 organismes de développement de 13 endroits dans le monde et défini les facteurs clés de réussite et les difficultés liées aux entreprises et aux organismes de développement économique. L'une des principales observations découlant de l'examen est que les « organismes de développement sont le

48 Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. *Examiner l'utilisation des ressources des programmes dans le cadre de l'évaluation des programmes fédéraux* (en ligne), 2013. Consulté le 2 avril 2014 sur Internet : <URL:https://www.tbs-sct.gc.ca/cee/pubs/ci5-qf5/ci5-qf502-fra.asp>; source originale : Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Directive sur la fonction d'évaluation, 2009.

49 Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. *Examiner l'utilisation des ressources des programmes dans le cadre de l'évaluation des programmes fédéraux* (en ligne), 2013. Consulté le 2 avril 2014 sur Internet : <URL:https://www.tbs-sct.gc.ca/cee/pubs/ci5-qf5/ci5-qf502-fra.asp>.

50 Agence de promotion économique du Canada atlantique. Évaluation du Programme de développement des collectivités dans le Canada atlantique, 2009, p. 70.

plus efficaces dans des systèmes de développement local performants »⁵¹. La prise de décisions au niveau local et la flexibilité du modèle de prestation permettent aux organismes de développement de se concentrer sur les difficultés d'ordre local, de gagner la confiance des entreprises locales et des clients, et d'améliorer la capacité et la coordination des systèmes locaux. L'importance de la prestation à orientation locale et de la flexibilité des services a aussi été relevée dans les entretiens avec divers informateurs clés.

Les deux tiers des représentants de SADC et la plupart des représentants de FedDev Ontario ont convenu que le PDC était adéquatement conçu en fonction de ce qu'il vise à accomplir. Ils ont dit que la conception du PDC avait été mise à l'essai et perfectionnée durant de nombreuses années d'activités et qu'il était le modèle le plus efficace puisqu'il est géré localement et flexible et englobe toutes les formes de soutien (services financiers et autres). De même, 77 % des représentants de SADC, 72 % des partenaires communautaires, 63 % des représentants de FedDev Ontario et 50 % des autres intervenants s'entendaient pour qualifier de rentable la structure de prestation existante. Reconnaisant la rentabilité de la structure de prestation, les informateurs clés ont souligné la structure de prestation par un tiers (qui permet aux organismes de mieux s'intégrer dans la collectivité, d'établir des partenariats plus facilement et de mieux comprendre les besoins des entreprises locales), l'engagement et le leadership dont font preuve le personnel et les conseils d'administration bénévoles des SADC, qui permettent à celles-ci de continuer à fournir des services de haute qualité, de servir un grand nombre de clients et d'obtenir des résultats malgré les coûts à la hausse pour les SADC et les coupures dans le financement de fonctionnement. Ils ont également souligné les connaissances et l'expertise du personnel des SADC, qui comprend l'environnement économique local, les besoins et les demandes, et qui a su gagner la confiance des entreprises locales, de même que la flexibilité du modèle, qui permet l'adaptation des services aux besoins des PME locales, qu'il s'agisse de besoins de financement, de conseils ou de mentorat. Dans leurs commentaires sur la rentabilité, certains partenaires communautaires ont souligné la simplicité du processus de demande et les exigences raisonnables en matière de déclarations, l'approche collaborative de la prestation des services et le large éventail de services offerts.

Le PDC génère un excellent rendement des investissements. Selon l'analyse par numéro d'entreprise basée sur des données de Statistique Canada, pour chaque dollar versé, le PDC dans le Sud de l'Ontario a généré 43,76 dollars en recettes des entreprises et 10,97 dollars en salaires, et a coûté 3 053 dollars par emploi créé au cours de la période cumulative de cinq ans suivant la réception des prêts.

Le PDC génère un excellent rendement des investissements pour le gouvernement du Canada sur le plan des coûts de subventions et contributions par emploi. Tel qu'il est décrit au chapitre III, les dépenses en subventions et en contributions du PDC au cours des quatre dernières années de l'évaluation s'élevaient à 47,21 millions de dollars. Selon l'analyse par numéro d'entreprise et les données tirées du sondage auprès des clients au chapitre IV, sur la base d'un budget moyen annuel de 11,8 millions de dollars, pour chaque dollar versé, le rendement des investissements généré à partir des services de SADC fournis aux clients des services de prêts s'élève à 15,64 dollars en recettes et à 3,70 dollars en salaires dans la cinquième année suivant l'octroi des prêts, et à 43,76 dollars en recettes et 10,97 dollars en salaires dans la période cumulative de cinq ans suivant la réception du prêt. De plus, le coût par emploi créé est égal à 8 760 dollars dans la cinquième année suivant la réception des prêts et de 3 053 dollars dans la période cumulative de cinq ans.

Le coût par emploi est comparable à celui d'autres programmes semblables gérés par FedDev Ontario,

51 OCDE. *Organising Local Economic Development: The Role of Development Agencies and Companies* (en ligne), 2010. Sur Internet : <URL:http://www.oecd-ilibrary.org/urban-rural-and-regional-development/organising-local-economic-development_9789264083530-en;jsessionid=2tehs727ub9e4.x-oecd-live-02>.

tels que le Programme SMART offert par les Manufacturiers et Exportateurs du Canada (MEC), qui aide les demandeurs admissibles au financement des projets d'intérêt communautaire qui amélioreront la productivité et la compétitivité. Selon une évaluation intérimaire des programmes de FedDev Ontario (octobre 2012), la contribution de FedDev Ontario au programme a engendré un coût moyen de 7 751 dollars par emploi créé et de 3 545 dollars par emploi maintenu (38,85 millions de dollars en contributions de FedDev Ontario entre 2009 et 2012 ont permis la création de 5 012 emplois et le maintien de 10 960 emplois)⁵².

Qui plus est, ces chiffres minimisent grandement l'incidence des SADC dans la mesure où les incidences déclarées ci-dessus se maintiendront à l'avenir et aucune part n'a été incluse pour l'incidence des services offerts aux clients des SADC qui ne reçoivent pas de prêt (p. ex. qui ont reçu seulement des services de conseils ou de la formation) ni les incidences à plus long terme des initiatives de DEC et des activités de planification stratégique communautaire.

2. Efficacité de la prestation du PDC dans le Sud de l'Ontario comparativement aux autres régions

Les coûts du PDC ont tendance à être plus élevés dans le Sud de l'Ontario que dans l'Ouest du Canada et dans le Canada atlantique en ce qui a trait aux coûts du programme par membre du personnel des SADC et par prêt octroyé. Toutefois, les SADC du Sud de l'Ontario présentent des coûts moins élevés par emploi créé ou maintenu et parviennent à réaliser un plus grand profit par dollar investi.

À l'aide d'une approche comparative des coûts pour évaluer l'efficacité de la répartition des ressources et l'efficacité opérationnelle du PDC dans le Sud de l'Ontario, les coûts de programme ont été comparés dans l'ensemble des régions à l'aide des données budgétaires indiquées dans la Stratégie de mesure du rendement nationale et des données sur les activités et les résultats indiqués dans les rapports annuels du Réseau de développement des collectivités du Canada (les rapports annuels ne contenaient pas de données pour le Québec)⁵³.

Sur le plan de l'efficacité opérationnelle, les résultats indiquent que les coûts de subventions et de contributions du programme par SADC et par membre du personnel des SADC ont tendance à être plus élevés dans le Sud de l'Ontario que dans l'Ouest du Canada et dans le Canada atlantique. Les constatations relatives à l'efficacité de la répartition des ressources contrastent. Les coûts par prêt octroyé et par dollar de prêt fourni ont tendance à être plus élevés dans le Sud de l'Ontario. En revanche, le Sud de l'Ontario a tendance à présenter des coûts moins élevés par emploi créé ou maintenu et parvient à réaliser un plus grand profit par dollar investi en comparaison avec les autres régions.

TABLEAU 11 : COÛT PAR EXTRANT ET RÉSULTAT POUR LES ODR POUR 2010-2011 ET 2011-2012

	2010-2011				2011-2012			
	DEO	IC	FedDev Ontario	Atlantique	DEO	IC	FedDev Ontario	Atlantique
Coûts du programme								
Coûts des S et C ⁵⁴	22 670 \$	8 400 \$	12 540 \$	12 640 \$	22 670 \$	8 400 \$	12 540 \$	12 640 \$

52 Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario. Évaluation provisoire des programmes de FedDev Ontario (en ligne), 2012. Consulté le 3 avril 2014 sur Internet :

<URL:<http://www.feddevontario.gc.ca/eic/site/723.nsf/fra/01772.html#p5>>.

53 Vous trouverez le rapport annuel le plus récent pour 2011-2012 présentant des données provenant des autres régions à l'adresse suivante : <http://www.communityfuturescanada.ca/LinkClick.aspx?fileticket=3AkREhEJoi0%3d&tabid=62>.

54 Veuillez noter que les coûts de S et C comprennent les contributions attribuées aux associations de SADC.

	2010-2011				2011-2012			
	DEO	IC	FedDev Ontario	Atlantique	DEO	IC	FedDev Ontario	Atlantique
(en milliers de dollars)								
Extrants du programme								
Nombre de sociétés de développement des collectivités et de SADC	90	24	37	41	90	24	37	41
Coûts par SADC	251 889 \$	350 000 \$	338 919 \$	308 293 \$	251 889 \$	350 000 \$	338 919 \$	308 293 \$
Nombre de membres du personnel estimé	562	145	224	251	525	145	224	242
Coûts liés au personnel des SADC	40 338 \$	57 931 \$	55 982 \$	50 359 \$	43 181 \$	57 931 \$	55 982 \$	52 231 \$
Résultats du programme								
Nombre de prêts	1 474	393	704	1 753	1 443	387	557	1 480
Coûts par prêt octroyé	15 380 \$	21 374 \$	17 813 \$	7 210 \$	15 710 \$	21 705 \$	22 513 \$	8 541 \$
Valeur des prêts (en milliers de dollars)	71 477 \$	22 938 \$	46 261 \$	61 473 \$	67 263 \$	17 691 \$	28 840 \$	57 160 \$
Montant prêté par dollar investi	3,15 \$	2,73 \$	3,69 \$	4,86 \$	2,97 \$	2,11 \$	2,30 \$	4,52 \$
Montant généré (en milliers de dollars) ⁵⁵	80 265 \$	82 080 \$	101 001 \$	60 898 \$	82 463 \$	31 373 \$	72 759 \$	39 765 \$
Montant généré par dollar investi	3,54 \$	9,77 \$	8,05 \$	4,82 \$	3,64 \$	3,73 \$	5,80 \$	3,15 \$
Emplois créés et maintenus ⁵⁶	7 062	2 314	6 951	4 806	5 515	1 510	4 091	3 562
Coûts par emploi créé ou maintenu	3 210 \$	3 630 \$	1 804 \$	2 630 \$	4 111 \$	5 563 \$	3 065 \$	3 549 \$

Source : Rapport annuel 2011-2012 du Réseau de développement des collectivités du Canada. Les données de FedDev Ontario et d'IC proviennent des rapports trimestriels du PDC.

Les principaux facteurs qui contribuent aux écarts entre les régions peuvent comprendre les différences dans les types de services offerts par les SADC (p. ex., les bureaux de développement des collectivités dans le Canada atlantique offrent uniquement des services de prêt et de conseils aux entreprises)⁵⁷, la portée dans laquelle les bureaux de développement des collectivités ont optimisé leur financement de fonctionnement en y ajoutant les fonds d'autres sources (p. ex. des programmes fédéraux et provinciaux), et les facteurs environnementaux tels que les différences relatives à la taille des régions géographiques, à la densité de population, à l'environnement de prêt, aux conditions économiques et aux coûts de la vie. En outre, les indicateurs sont probablement touchés par les différences dans les méthodes de collecte et de rapport des données sur le rendement dans l'ensemble des régions. De plus, les comparaisons doivent tenir compte du fait que les coûts plus élevés par extrant ou par résultat sont révélateurs d'économies ou non. Par exemple, le PDC dans le

55 Veuillez noter que le montant généré en 2010-2011 comprend le montant généré par les activités de prêt et de conseils, alors que le montant généré en 2011-2012 comprend uniquement le montant généré par les activités de prêt.

56 Veuillez noter que le nombre d'emplois créés et maintenus en 2010-2011 comprend le nombre d'emplois créés et maintenus au moyen des activités de prêt et de conseils, alors que le nombre d'emplois créés et maintenus en 2011-2012 comprend uniquement les emplois créés et maintenus au moyen des activités de prêt.

57 Agence de promotion économique du Canada atlantique. Évaluation du Programme de développement des collectivités dans le Canada atlantique, 2009, p. 2.

Sud de l'Ontario offre des services avec un personnel moins nombreux que celui des autres régions, ce qui pourrait indiquer que le PDC optimise l'utilisation du personnel des SADC et de bénévoles.

Un examen des coûts de programme de FedDev Ontario par extrant illustre la mesure dans laquelle les économies apparentes peuvent varier considérablement d'un exercice à l'autre en réponse aux changements dans les budgets, les niveaux d'activité et les conditions économiques du programme.

Comme il est indiqué ci-dessous, les coûts du programme par extrant ont été à leur niveau le plus bas en 2009-2010, année où le budget du programme était moins élevé et qui suivait le ralentissement économique. Ils ont ensuite presque doublé au cours de l'année suivante, et ont continué de croître l'année suivante en suivant la reprise économique. Les coûts par résultat ont diminué de nouveau en 2012-2013, alors que le budget du programme a diminué et les extrants ont augmenté.

TABLEAU 12 : COÛT PAR EXTRANT OU RÉSULTAT DU PDC DE FEDDEV ONTARIO POUR LA PÉRIODE DE 2009-2010 À 2012-2013

Années	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Coûts de S et C (en millions de dollars)	10,8 \$	12,5 \$	12,5 \$	11,3 \$
Nombre de nouveaux prêts octroyés	813	704	557	705
Valeur des nouveaux prêts (en millions de dollars)	48,0 \$	46,3 \$	28,8 \$	42,2 \$
Valeur de prêt par dollar investi	4,44 \$	3,70 \$	2,30 \$	3,73 \$
Nombre d'entreprises aidées (conseils)	3 097	1 560	1 519	2 936
Nombre d'entreprises aidées (prêts)	808	708	556	689
Nombre total d'entreprises aidées	3 905	2 268	2 075	3 625
Coût par entreprise aidée	2 766 \$	5 511 \$	6 024 \$	3 117 \$
Nombre d'emplois créés (services et prêts)	4 034	2 610	2 628	3 942
Nombre d'emplois maintenus (services et prêts)	7 215	4 341	3 572	6 701
Nombre d'emplois créés et maintenus	11 249	6 951	6 200	10 643
Coût par emploi créé ou maintenu	960 \$	1 798 \$	2 016 \$	1 062 \$

Selon les informateurs clés, les niveaux d'activité sont fortement influencés par divers facteurs externes tels que les conditions économiques; par exemple, on a indiqué que les prêts des SADC ont tendance à être cycliques et qu'ils peuvent augmenter pendant les périodes de ralentissement économique, alors que les prêts bancaires se font plus rares.

Il y a des écarts importants dans les coûts par extrant et par résultat dans l'ensemble des 37 SADC, étant donné que chaque SADC reçoit le même financement de base, alors que le niveau d'activités et de résultats déclarés varie considérablement.

Une analyse des accords de contribution et de la répartition des données financières de chaque SADC pour 2012-2013 montre que 30 organismes ont reçu un financement de base de 285 000 dollars, 6 ont reçu 20 000 dollars de plus aux termes du financement pour les langues officielles, et 2 SADC ont reçu un financement pour les bureaux auxiliaires (la première a reçu 50 000 dollars et la deuxième, 25 000 dollars). Comme l'illustre le tableau ci-dessous, près des trois quarts du financement sont

utilisés pour les salaires et les avantages sociaux des employés (soit 72 % du budget total)⁵⁸.

TABEAU 5 : ANALYSE DU FINANCEMENT DE FONCTIONNEMENT DES SADC, 2012-2013

Types de dépenses	Nombre de SADC	Moyenne par SADC	Total	% du total
Traitement et salaires	37	179 541	6 643 002	61,9 %
Avantages sociaux	37	30 100	1 113 574	10,4 %
Coûts indirects	37	69 258	2 562 528	23,9 %
DEC	20	9 683	193 660	1,8 %
Coût d'investissements	14	2 303	32 236	0,3 %
Langues officielles	6	20 000	120 000	1,1 %
Bureaux auxiliaires	2	37 500	75 000	0,7 %
Total des dépenses			10 740 000	100 %

Les coûts moyens relatifs aux traitements du personnel du PDC des 37 SADC ont totalisé 6,6 millions de dollars en 2012-2013. Les postes les plus courants étaient des postes de directeur exécutif ou de directeur général, d'agents des fonds d'investissement ou d'agent des services aux entreprises, des postes dans l'administration de bureau et des postes de coordonnateur du DEC. Le salaire moyen par membre du personnel était de 46 000 dollars, variant entre 75 000 dollars pour le directeur exécutif et 36 000 dollars pour les autres postes.

Les coûts indirects comprennent divers coûts fixes tels que les coûts de location de locaux à bureaux. Les études de cas ont permis de déterminer (voir l'étude de cas de la Société de développement des entreprises de Trenval) que certaines SADC ont adopté des stratégies visant à réduire les coûts fixes tels que la sous-location de locaux à d'autres organismes (p. ex. la BDC, les centres d'encadrement des petits entrepreneurs et les centres d'innovation régionaux) ainsi que la prestation d'autres programmes (p. ex. les Prestations d'aide au travail indépendant de l'Ontario) pour lesquels la SADC reçoit des frais administratifs qu'elle peut alors investir dans ses dépenses en coûts indirects. Cela permet aux SADC d'utiliser une plus grande partie du financement du PDC pour le personnel ou pour financer des projets de DEC. En 2012-2013, les SADC ont dépensé en moyenne seulement 1,8 % de leur financement pour des projets de DEC (en excluant la dotation et tout soutien en nature).

Au cours des quatre années visées par l'évaluation, les SADC de la région de l'Ouest du Sud de l'Ontario ont présenté un meilleur rendement en moyenne que les SADC de la région de l'Est en ce qui a trait aux coûts de contribution annuelle au PDC par employé (71 854 dollars contre 82 801 dollars). Toutefois, les SADC de l'Est ont présenté un meilleur rendement que les SADC de l'Ouest en ce qui a trait aux coûts par prêt octroyé (11 348 dollars contre 21 741 dollars), et aux montants prêtés (4,71 dollars contre 3,10 dollars) et générés (8,80 dollars contre 6,61 dollars) par dollar investi parce qu'elles ont octroyé un plus grand nombre de prêts et des prêts de valeur plus élevée par SADC que les SADC de l'Ouest.

Nous avons constaté que les coûts par extrant et par résultat variaient considérablement dans l'ensemble des SADC. De 2009-2010 à 2012-2013, par exemple, le coût moyen des SADC par entreprise aidée variait entre 735 dollars et 23 173 dollars (ce qui équivaut à un coût moyen de 3 709 dollars pour l'ensemble des SADC), le coût moyen par emploi créé ou maintenu variait entre 369 dollars et 5 643 dollars (ce qui équivaut à un coût moyen de 1 257 dollars), et le montant prêté moyen par dollar investi variait entre 1,23 dollar et 12,16 dollars (ce qui équivaut à un coût moyen de 3,75 dollars). Une partie des écarts dans les coûts par extrant et par résultat peut être attribuable à un manque d'efficacité. Toutefois, une partie des écarts pourrait indiquer que les SADC répondent

⁵⁸ Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario. Analyse du financement des contributions de base 2012-2013, 5 septembre 2012. Veuillez noter que cette analyse n'inclut pas le financement relatif aux normes en matière de pratiques exemplaires qui a été alloué à 32 SADC, pour un montant de 5 000 dollars par SADC.

adéquatement aux besoins de leur région. Par exemple, les différences dans les caractéristiques et les besoins des régions desservies (p. ex. la taille, la densité de population, les conditions économiques et les autres services offerts) peuvent amener les SADC à se concentrer sur différents services (p. ex. les prêts aux entreprises comparativement aux services de renseignements et de conseils aux entreprises).

Quatre différentes associations de développement des collectivités offrent des services pour le compte des SADC. Bien que les SADC se disent généralement satisfaites des services offerts par ces quatre associations, il n'y a aucun indicateur de rendement clair en place pour évaluer l'efficacité, l'efficience ou la rentabilité de leurs services.

En plus du Réseau national de développement des collectivités du Canada, il existe trois associations de SADC en Ontario, y compris l'Association des SADC de l'Ontario (ASADCO), l'Association des sociétés d'aide au développement des collectivités de l'Ouest ontarien (ASADCOO) et le Réseau des SADC de l'Est ontarien Inc. (Réseau des SADCEO). FedDev Ontario offre actuellement un financement de fonctionnement à trois des associations et l'affectation des fonds annuelle est déterminée en fonction du nombre de SADC qu'elles servent. Chaque association reçoit 5 000 dollars par SADC (c.-à-d. que l'ASADCO reçoit 185 000 dollars, le Réseau des SADCEO reçoit 75 000 dollars et l'ASADCOO reçoit 110 000 dollars). Les associations fournissent divers types de soutien aux SADC membres; p. ex., elles leur communiquent des renseignements (p. ex. sur les pratiques exemplaires), organisent des réunions et des conférences pour les SADC, offrent des cours de formation au personnel et aux membres des conseils d'administration des SADC, se font les défenseurs des SADC et offrent des programmes dont plusieurs régions tirent profit (tels que le FIISO) ainsi que des économies par le truchement d'achats groupés (p. ex. pour l'assurance, les logiciels et l'équipement).

Les représentants de SADC trouvent que les services fournis par les associations de l'Ontario leur sont utiles (les notes varient entre 3,5 pour l'ASADCO, 3,7 pour l'ASADCOO et 4,0 pour le Réseau des SADCEO sur une échelle de 1 à 5, où 5 équivaut à « très utile »), indiquant qu'elles leur communiquent des renseignements sur les pratiques exemplaires, les défis et les outils administratifs, qu'elles leur offrent des occasions de réaliser des économies par le truchement d'achats groupés⁵⁹, et qu'elles exécutent certains programmes. Les SADC avaient tendance à moins interagir avec le Réseau de développement des collectivités du Canada et perçoivent par conséquent que l'organisme leur est moins utile (note moyenne de 3,1). Les représentants de SADC ont recommandé que les associations nationales et provinciales augmentent leur niveau de communication et de réceptivité aux membres et qu'un examen du niveau de financement (ou le mécanisme de financement des associations) soit effectué⁶⁰. Certains informateurs clés ont remis en question le besoin de financer plusieurs associations et réseaux de SADC.

Les représentants de FedDev Ontario attribuent une note moyenne de 2,9 à l'utilité des services et des fonctions des associations de développement des collectivités. Plusieurs représentants de FedDev Ontario ont recommandé d'éliminer le financement fourni par FedDev Ontario aux organismes, de répartir le budget parmi les SADC et de laisser les SADC déterminer si elles veulent payer l'adhésion ou payer pour obtenir des services (c.-à-d. faire de l'adhésion aux réseaux une dépense admissible). Les représentants ont également indiqué qu'il devrait y avoir plus de coordination entre les

59 Seule l'ASADCO participe à des activités d'achats groupés.

60 Réseau de développement des collectivités du Canada : deux représentants de SADC ont recommandé d'éliminer le financement; ASADCO : dix représentants de SADC ont recommandé d'éliminer le financement, alors que trois ont recommandé de fusionner les réseaux de l'Est et de l'Ouest avec l'ASADCO; ASADCOO : huit représentants de SADC ont recommandé d'augmenter le budget, alors que trois ont recommandé d'éliminer le financement à l'association ou de créer de meilleurs liens avec les autres associations; Réseau des SADCEO : quatre représentants de SADC ont recommandé d'augmenter le budget, alors que trois ont recommandé d'éliminer le financement et de permettre aux SADC de choisir d'acquiescer une adhésion ou non.

associations et que ces dernières devraient offrir de la formation supplémentaire au personnel et aux membres des conseils d'administration des SADC.

Pleins feux sur les pratiques exemplaires et les possibilités d'amélioration – Les rôles, mandats et mesures du rendement relatifs des associations de développement des collectivités doivent être mieux définis. Il n'y a aucun consensus quant à la façon dont les associations devraient être structurées et financées. Toutefois, les représentants de FedDev Ontario et de SADC ont reconnu qu'il est inhabituel que quatre associations soient en place et que ces associations puissent jouer un rôle important dans des secteurs tels que le perfectionnement professionnel, la détermination et la communication de pratiques exemplaires, la promotion de la coordination et la collaboration entre les SADC et les organismes et d'autres services de soutien.

Les associations pourraient également jouer un rôle important dans l'amélioration de la commercialisation et la promotion de l'image de marque du PDC. Les informateurs clés ont indiqué qu'une promotion accrue des SADC augmenterait l'incidence du PDC en faisant croître l'utilisation de ses services et de ses fonds d'investissement. Sept pour cent des clients ont indiqué que les SADC devraient déployer plus d'efforts pour commercialiser leurs services et augmenter la sensibilisation à ces derniers. Bien que les activités de marketing puissent être effectuées à l'échelle locale et provinciale, la majorité des SADC (74 %), des intervenants (67 %) et presque la moitié des représentants de FedDev Ontario croient que le programme devrait établir une image de marque nationale pour le PDC d'un océan à l'autre. Une image de marque nationale solide permettrait d'accroître la sensibilisation aux services, d'améliorer l'uniformité et la continuité des activités de marketing et d'élever le profil du PDC du point de vue public et politique dans l'ensemble du pays tout en préservant la capacité des bureaux de développement des collectivités à personnaliser leurs services afin de répondre aux besoins locaux.

B. ÉCONOMIE

Selon le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, il y a économie lorsque le coût des ressources utilisées se rapproche de la quantité minimale de ressources requises pour obtenir les résultats escomptés. Il ne s'agit pas ici d'un minimum absolu, mais plutôt d'un minimum conceptualisé et contextualisé que l'on détermine en analysant la mesure dans laquelle les coûts des intrants ont été minimisés par rapport au contexte du programme, aux caractéristiques des intrants (comme leur qualité, leur quantité, leur caractère opportun et leur caractère approprié), et à la portée des répercussions sur la réalisation des résultats⁶¹.

Dans la présente section, nous évaluons la mesure dans laquelle les coûts du programme sont réduits au minimum, tout en optimisant l'atteinte des résultats du programme.

En réponse aux réductions budgétaires du PDC et à un désir de mieux lier les résultats au financement sous forme de contribution, FedDev Ontario travaille à l'optimisation des résultats du programme, efforts qui ont mené à l'adoption récente du modèle de financement axé sur le rendement.

Depuis que FedDev Ontario a pris en charge la direction du PDC dans le Sud de l'Ontario en 2009, un certain nombre d'activités ont été entreprises en vue d'optimiser les coûts de contribution du programme.

61 Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. *Examiner l'utilisation des ressources des programmes dans le cadre de l'évaluation des programmes fédéraux* (en ligne), 2013 (consulté le 2 avril 2014). Sur Internet : <URL:https://www.tbs-sct.gc.ca/cee/pubs/ci5-qf5/ci5-qf503-fra.asp>.

En août 2010, FedDev Ontario a envoyé une demande aux 37 SADC afin de solliciter leur aide pour l'exécution d'un examen organisationnel de leurs activités relatives au PDC, particulièrement en ce qui concerne les renseignements sur les défis économiques régionaux, la gouvernance, les opérations et les portefeuilles de prêt. La Trousse de renseignements sur les SADC qui a découlé de cet examen indiquait qu'il y avait un certain nombre de différences entre les SADC sur le plan des conditions économiques, des pratiques de gouvernance, de la formation et des niveaux de demande de services. Les constatations de l'examen ont mené à un certain nombre de recommandations, y compris les suivantes : fournir un soutien pour l'élaboration et la prestation de pratiques exemplaires en matière de gouvernance, élaborer un modèle de financement axé sur le rendement et élaborer des mécanismes de fonds d'investissement tels que le partage des risques de la mise en commun des prêts. En réponse à ces recommandations, un modèle de financement axé sur le rendement a été élaboré en 2011. Le modèle intégrait des normes minimales et des normes en matière de pratiques exemplaires, ainsi qu'une contribution au rendement fondée sur le rendement des SADC en fonction des indicateurs de rendement clés (IRC), les objectifs étant fixés par chaque SADC⁶².

En 2012, le budget pangouvernemental pour la prestation du PDC a été réduit sur une base permanente. Le budget affecté à la prestation du PDC dans le Sud de l'Ontario a été réduit de 10 % (soit de 1,254 million de dollars). Pour réaliser des économies et continuer d'optimiser le programme, FedDev Ontario, en consultation avec les SADC, a procédé à la mise en œuvre complète du modèle de financement axé sur le rendement (aussi appelé la transformation du PDC). Entre mai et septembre 2012, une série de séances de mobilisation ont eu lieu entre les représentants de FedDev Ontario, des SADC, des associations et d'autres intervenants clés. Ces séances avaient pour objectifs de recevoir une rétroaction sur le modèle de financement ainsi que de déterminer les indicateurs et les définitions qui pouvaient être utilisés pour mesurer les extrants et les résultats. En novembre 2012, la mise en œuvre du modèle de financement axé sur le rendement a été approuvée par FedDev Ontario, ainsi que d'autres améliorations au programme décrites ci-dessous. Une description détaillée du modèle de financement axé sur le rendement est fournie à l'annexe VI.

Aux termes du modèle de financement axé sur le rendement, chaque SADC recevra une contribution de base annuelle de 150 000 dollars (les SADC recevront un montant de base de 225 000 dollars en 2013-2014 seulement, en raison de la transition complète vers le modèle de financement en 2014-2015). Un financement supplémentaire pour chaque SADC sera déterminé en fonction des facteurs suivants :

- *La région géographique* : un financement supplémentaire (allant de 8 263 dollars à 22 752 dollars par organisme) sera affecté à 17 SADC qui se trouvent dans les régions desservies par les SADC dont la taille est supérieure à la moyenne. Le financement pour les bureaux auxiliaires sera réduit en 2013-2014 et éliminé en 2014-2015.
- *Les langues officielles* : le financement sera maintenu à 20 000 dollars pour chaque SADC désignée bilingue.
- *Le rendement selon les IRC* : les SADC seront admissibles un financement allant jusqu'à 40 000 dollars en fonction de leur rendement selon les IRC.
- *L'atteinte des résultats* : le financement axé sur les résultats est alloué en fonction d'une moyenne pondérée des trois années précédentes (le rendement de la première année valant 40 %, celui de la deuxième année valant 30 % et celui de la troisième année valant également 30 %). Les indicateurs et la pondération relative comprennent 1) le rendement des prêts, c.-à-d. la valeur totale des prêts en cours (18 %), le nombre de prêts dans le portefeuille (5 %), le nombre de prêts conclus (16 %) et la valeur des prêts conclus (5 %); 2) les

62 Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario. Aperçu des changements apportés au Programme de développement des collectivités dans le Sud de l'Ontario, novembre 2013.

partenariats avec les collectivités, c.-à-d. le ratio de levier financier (10 %); 3) les entreprises aidées, c.-à-d. le nombre d'entreprises aidées au moyen de services (18 %) et le nombre d'entreprises aidées au moyen de prêts (5 %); et 4) les emplois, c.-à-d. le nombre d'emplois créés (18 %) et le nombre d'emplois maintenus (5 %) par le truchement des prêts et des services.

Les changements au modèle de financement sont introduits en parallèle avec plusieurs autres améliorations au programme, y compris : une augmentation du plafond de prêts du PDC de 150 000 dollars à 250 000 dollars sur une base exceptionnelle; la prestation d'une capitalisation des fonds du PDC et d'un budget d'amélioration de la capacité afin de répondre aux besoins systématiques ou de prestation et de financer ces options par le truchement d'une mise en commun des prêts régionaux ou de capitalisations stratégiques (un montant de 200 000 dollars est prévu au budget pour 2013-2014 et un montant de 500 000 dollars pour 2014-2015); le soutien de possibilités de placement en actions du PDC dans les PME en comblant les lacunes sur le plan de la sensibilisation et de la formation à l'échelle des SADC (FedDev Ontario travaillera avec les SADC et les associations afin de faciliter la formation et la sensibilisation); l'amélioration de la collaboration du PDC par la mise en œuvre d'occasions de collaboration accrue autour et au sein du réseau des SADC (p. ex., par la mise en œuvre de projets pilotes visant à harmoniser les SADC et les centres d'encadrement des petits entrepreneurs financés par la province); et l'amélioration de la Politique sur les transferts de fonds d'investissement du PDC afin d'offrir aux SADC une plus grande marge de manœuvre pour gérer les défis opérationnels (les SADC ont la capacité d'accéder à 50 % de leur bénéfice net moyen du Fonds d'investissement pour les trois exercices les plus récents, jusqu'à concurrence de 100 000 dollars avant toute réduction correspondante de leur financement de base. Ces fonds doivent être utilisés pour couvrir les coûts admissibles du PDC)⁶³.

Bien qu'il soit trop tôt pour évaluer l'incidence de ces activités sur l'économie du programme et que cela ne fasse pas partie de la présente évaluation, il existe certaines preuves anecdotiques que le modèle de financement a permis une optimisation améliorée des ressources : [traduction] « grâce aux nouvelles exigences d'établissement de rapports des SADC, les efforts des SADC visant à augmenter le nombre et la valeur des prêts ont pu être observés, et, dans l'ensemble, le niveau de fonds non engagés dans les portefeuilles de fonds de placement des SADC commence à diminuer en raison de l'augmentation des activités de prêt⁶⁴ ».

Bien qu'il semble y avoir un nombre suffisant de ressources pour soutenir les coûts de fonctionnement et d'entretien du PDC, le niveau de ressources requis pour soutenir les subventions et les contributions a été désigné comme une contrainte importante dans l'atteinte des résultats du programme. En outre, il existe des préoccupations quant au fait que le nouveau modèle de financement pourrait décourager les SADC à répondre aux besoins en matière de DEC et de planification stratégique communautaire.

Il semble y avoir un nombre suffisant de ressources pour soutenir les coûts de fonctionnement et d'entretien (F et E) du PDC. Tel qu'il est décrit au chapitre III, les dépenses de fonctionnement et d'entretien liées au PDC au cours des quatre années de l'évaluation ont totalisé environ 3,08 millions de dollars, pour une moyenne annuelle d'environ 770 000 dollars. De plus, 10,45 ETP de FedDev Ontario sont affectés à l'administration du PDC. Les dépenses annuelles de F et E du PDC par SADC dans le Sud de l'Ontario sont semblables à celle de la majorité des autres régions (p. ex. 20 811 dollars dans le Sud de l'Ontario contre 21 700 dollars dans l'Ouest canadien,

63 Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario. Séance d'information sur la transformation du Programme de développement des collectivités, 29 novembre 2012.

64 Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario. Aperçu des changements apportés au Programme de développement des collectivités dans le Sud de l'Ontario, novembre 2013.

22 125 dollars dans le Nord de l'Ontario et 16 512 dollars dans le Canada atlantique en 2010-2011 et 2011-2012). De même, la majorité des représentants de FedDev Ontario ont convenu que les ressources, en particulier sur le plan du F et E, sont adéquates pour soutenir la mise en œuvre efficace et l'atteinte des résultats escomptés.

En revanche, le niveau de ressources affectées aux subventions et aux contributions pour le PDC pourrait nuire à l'atteinte des résultats. Seulement 13 % des représentants de SADC ont convenu que les ressources du programme sont adéquates. Les perceptions étaient semblables dans les régions de l'Est et de l'Ouest (15 % des représentants de SADC dans la région de l'Est et 11 % dans la région de l'Ouest ont convenu que les ressources étaient adéquates). Sur les deux tiers des représentants de SADC qui étaient quelque peu ou fortement en désaccord, la majorité a indiqué que le financement réduit ne permet pas de couvrir les coûts de fonctionnement des SADC à la hausse et les exigences croissantes en matière d'établissement de rapports. Les réductions du financement, combinées à l'incertitude quant au niveau de financement à venir, peuvent nuire aux SADC sur le plan de l'attraction et du maintien en poste d'employés qualifiés, de la prestation d'une gamme complète de services, de la gestion des fluctuations de la demande, de la planification des programmes à venir et de l'atteinte des résultats escomptés. Certains représentants se sont dits préoccupés à l'égard du fait que des circonstances imprévisibles (c.-à-d. la fermeture d'une usine locale) et d'autres événements au-delà de leur contrôle pourraient avoir une incidence importante sur leur rendement et, par conséquent, sur leur niveau de financement. De plus, certains représentants de FedDev Ontario ont fait valoir le besoin d'un plus grand nombre de ressources pour améliorer la capacité de l'organisation (formation, partenariat de marketing et collaboration), alors que peu de représentants ont mentionné le besoin de ressources supplémentaires pour les fonds de fonctionnement et de placement des SADC afin d'aider les organismes à atteindre leurs résultats.

D'autres ont également fait part de leur préoccupation à l'égard du fait que le nouveau modèle de financement axé sur le rendement pourrait décourager certaines activités (p. ex. le soutien de la planification stratégique communautaire ou de projets de DEC) qui sont nécessaires dans la collectivité ou avoir une incidence sur la façon dont les SADC effectuent le suivi et font état de leurs activités, de leurs partenariats et de leurs résultats. Dans le modèle de financement axé sur le rendement, seulement 10 % du financement axé sur les résultats et sept IRC sur 20 sont liés au DEC et à la planification stratégique communautaire⁶⁵. Certains représentants de SADC ont indiqué que la réduction du financement pourrait signifier qu'ils ne seront plus en mesure de participer d'aussi près à la planification stratégique communautaire ou au DEC, de travailler en partenariat avec les organismes communautaires ou de fournir le même niveau de services à leurs clients. Par conséquent, certaines SADC et certains représentants de FedDev Ontario ont recommandé que les incidences du nouveau système soient suivies de près au cours des premières années de sa mise en œuvre.

⁶⁵ Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario. Aperçu des changements apportés au Programme de développement des collectivités dans le Sud de l'Ontario, novembre 2013.

Pleins feux sur les pratiques exemplaires et les possibilités d'amélioration – Les incidences du modèle de financement axé sur le rendement doivent être suivies de près. Le nouveau modèle de financement pourrait avoir une incidence sur la capacité de certaines SADC à répondre à la demande de services au sein de leurs collectivités, influencer les types d'activités entreprises d'une façon qui va à l'encontre des besoins locaux (p. ex. se concentrer davantage sur le financement de prêts que sur les activités de DEC ou de conseils), et influencer la façon dont on suit et fait état des activités et des résultats. Par conséquent, FedDev Ontario doit suivre de près la mise en œuvre du modèle de financement axé sur le rendement et aider les SADC, au besoin, à élaborer des stratégies efficaces afin d'offrir des services équivalents et de même qualité avec des budgets réduits. Il pourrait également y avoir un besoin de perfectionner la formule de financement au fil du temps afin de s'assurer qu'elle favorise la rentabilité, la prestation de services et d'activités fondés sur les besoins, une prise de risques appropriée et une plus grande autonomie.

De plus, certains aspects de la structure de gouvernance du PDC nuisent à la production d'extrants et à l'atteinte des résultats (p. ex. les changements fréquents et la répétition des rapports, ainsi qu'un manque d'orientation et de clarté en ce qui a trait aux objectifs du programme).

Les représentants de FedDev Ontario et des SADC avaient des opinions quelque peu divergentes au sujet de l'économie de la structure de gouvernance. Seulement 27 % des représentants de FedDev Ontario étaient d'accord avec le fait que la structure de gouvernance est clairement définie et économique (la majorité n'a pas exprimé d'opinion), contrairement à 63 % chez les représentants de SADC. Une partie de cette divergence d'opinions est liée aux aspects de la structure de gouvernance que les informateurs clés ont évalués (c.-à-d. la gouvernance à l'échelle de FedDev Ontario ou des SADC). La gouvernance à l'échelle des SADC était largement considérée comme une force du programme, tel qu'il est indiqué précédemment dans ce chapitre. Les représentants de SADC perçoivent que les forces de la structure de gouvernance comprennent une représentation solide de la collectivité au sein du conseil d'administration, un haut niveau de responsabilisation, des processus et des systèmes de gestion bien établis, des objectifs et des politiques clairement définis et une longue série de réussites.

Toutes les préoccupations au sujet de la structure de gouvernance concernaient généralement la relation entre FedDev Ontario et les SADC. Les représentants des SADC ont mentionné certaines incohérences dans les communications avec FedDev Ontario, un manque de clarté dans les processus de décision (les agents de projet n'ont pas l'autorité requise pour prendre des décisions), et ils ont indiqué que les exigences en matière de rapports étaient sévères et qu'elles se répétaient. Près du tiers des représentants de SADC ont indiqué que les changements aux exigences et aux structures d'établissement de rapports ont alourdi le fardeau d'employés déjà surchargés et peu nombreux, et il n'y a pas eu suffisamment d'orientation et de formation sur ces exigences. Quelques représentants ont indiqué que l'exigence stricte en matière de rapidité d'exécution des rapports et les retards dans l'administration des contrats et de la vérification des demandes de remboursement ont restreint les gains d'efficacité dans leurs activités. De plus, quelques représentants de FedDev Ontario ont suggéré que la structure de gouvernance comprenait trop de couches de gestion (p. ex., FedDev Ontario n'a pas besoin de gérer les SADC, puisqu'il s'agit déjà d'organismes non gouvernementaux indépendants, petits et bien gérés par leur propre conseil d'administration), que le rôle et le mandat des diverses associations de SADC ne sont pas très clairs, et que l'on aurait pu réaliser plus d'économies en réduisant le nombre de SADC.

Pleins feux sur les pratiques exemplaires et les possibilités d'amélioration – La communication et les relations entre les représentants de SADC et de FedDev Ontario doivent être renforcées. Plusieurs représentants de SADC ont recommandé que le personnel de FedDev Ontario simplifie sa gestion du PDC et renforce ses relations avec chacune des SADC. Il a été suggéré que les agents de projet tiennent des réunions en personne plus fréquemment avec les SADC, ou qu'ils participent aux réunions importantes du comité de projet afin d'être davantage au courant des besoins et des défis des collectivités locales. On a également recommandé que FedDev Ontario communique plus clairement ses attentes relatives aux SADC en ce qui concerne les objectifs du PDC, en particulier dans les secteurs qui ne reçoivent pas de financement supplémentaire, tels que le DEC et la planification stratégique communautaire. En dernier lieu, les SADC ont également indiqué qu'elles aimeraient que leur relation avec FedDev Ontario soit définie plus clairement et qu'elles aimeraient participer davantage en tant que partenaires de soutien au développement économique et au développement des entreprises, plutôt qu'à titre de simples bénéficiaires de financement.

C. GESTION DES FONDS D'EMPRUNT

En moyenne, les fonds d'investissement des SADC sont bien utilisés. Au cours de la période de quatre ans, en moyenne 71 % des fonds d'investissement étaient consacrés aux prêts en cours. Toutefois, il pourrait y avoir des possibilités d'optimiser davantage l'utilisation des fonds d'emprunt dans certaines régions des SADC.

De 2009-2010 à 2012-2013, les SADC ont géré en moyenne 2 504 prêts d'une valeur totale de 134,4 millions de dollars par année, ce qui représente 71 % du portefeuille d'investissements total moyen de 189,8 millions de dollars. Le pourcentage des fonds d'investissement consacrés aux prêts en cours est demeuré relativement stable, variant de 67 % à 74 % au cours des quatre années.

TABLEAU 14 : POURCENTAGE DES FONDS D'INVESTISSEMENT CONSACRÉS AUX PRÊTS EN COURS

Année	Activité du portefeuille d'investissements			
	Nombre de prêts en cours	Valeur des prêts en cours	Valeur du portefeuille d'investissements	% des fonds d'investissement consacrés aux prêts en cours
2009-2010	2 349	123 774 918 \$	170 319 516 \$	73 %
2010-2011	2 561	138 930 723 \$	187 185 331 \$	74 %
2011-2012	2 485	134 431 546 \$	199 361 811 \$	67 %
2012-2013	2 619	140 410 002 \$	202 337 966 \$	69 %
Moyenne des 4 années	2 504	134 386 797 \$	189 801 156 \$	71 %

Les écarts entre chacune des SADC étaient plus accentués. Par exemple, en 2012-2013, 11 SADC présentaient un pourcentage de fonds d'investissement consacrés aux prêts en cours entre 50 % et 60 %, alors que 5 SADC présentaient un pourcentage de fonds d'investissement consacrés aux prêts en cours de 85 % à 95 %. Pour l'ensemble des quatre années, en moyenne, les SADC des régions de l'Est et de l'Ouest présentaient le même pourcentage de fonds d'investissement consacrés aux prêts en cours (71 % pour les deux régions).

Ce niveau d'activité sur l'ensemble des quatre années est semblable à celui déclaré dans l'évaluation

précédente pour l'ensemble de l'Ontario (p. ex. des taux d'utilisation de 72 % en 2004-2005 et de 69 % en 2007-2008)⁶⁶. L'évaluation précédente citait également une étude commandée par FedNor en 2003, laquelle concluait que les SADC devraient conserver environ 30 % de leur activité de prêt en réserve de caisse. Cependant, le rapport allait plus loin en concluant que la réserve de caisse des SADC devrait être de l'ordre de 50 % de l'activité de prêt moyenne des SADC au cours des trois dernières années⁶⁷. L'utilisation des fonds d'emprunt semble être similaire à celle des SADC des autres régions. L'évaluation du PDC de 2009 dans le Canada atlantique révélait que le pourcentage des fonds d'investissement des SADC consacrés aux prêts en cours s'élevait à 78 % en moyenne de 2003 à 2008⁶⁸.

Selon la majorité des représentants de FedDev Ontario, la gestion des fonds est généralement appropriée, bien que chaque SADC gère son fonds d'investissement différemment. Les représentants des SADC ont indiqué que des structures efficaces sont en place afin de gérer les portefeuilles de prêt (p. ex. des employés formés et des membres de comités soutenus par des protocoles complets).

Tel qu'il est indiqué précédemment, les récents changements au programme et au modèle de financement visent à corriger les pratiques non efficaces et à faciliter une augmentation de l'activité de prêt (p. ex. l'adoption du modèle de financement axé sur le rendement et l'établissement de la capitalisation des fonds du PDC et du budget d'amélioration de la capacité, lequel peut être utilisé pour financer des options telles que la mise en commun de prêts régionaux ou les capitalisations stratégiques). Toutefois, certains représentants de SADC ont indiqué qu'il sera difficile pour eux d'augmenter leur activité de prêt parce que la majorité des fonds sont déjà utilisés, que d'autres sources de capital sont offertes localement ou qu'ils ne disposent pas des fonds de fonctionnement suffisants pour faire la promotion de leurs prêts et autres services. Il pourrait y avoir d'autres secteurs dont l'efficacité doit être améliorée, en particulier en ce qui a trait à la facilitation des transferts de fonds d'emprunt entre les secteurs qui présentent une plus faible demande et les secteurs qui peinent à répondre à la demande.

Pleins feux sur les pratiques exemplaires et les possibilités d'amélioration – Il y a des possibilités d'améliorer l'efficacité des SADC dans les régions où la demande de services est moindre (p. ex. fusionner les fonctions des SADC des régions où la demande de services est moindre ou les regrouper avec des fournisseurs de services semblables). Certaines des suggestions formulées par les représentants de SADC et de FedDev Ontario étaient de partager le personnel et les autres ressources, de fusionner les SADC plus petites, ou au moins certaines fonctions de ces SADC (p. ex. la gestion des fonds d'investissement), d'augmenter la base de revenus ou de réduire les coûts en accédant au financement des gouvernements fédéral ou provinciaux pour des services connexes, et de regrouper les services avec ceux d'autres programmes ou organismes.

La valeur totale des fonds d'investissement a augmenté de 7 % (environ 12 millions de dollars) de 2009-2010 à 2012-2013, grâce à un rendement positif réalisé sur les prêts. Les recapitalisations par le truchement du FAC ont contribué à une augmentation supplémentaire de 29 millions de dollars.

La valeur totale en dollars des fonds d'investissement pour la totalité des 37 SADC est passée

66 Industrie Canada. Évaluation finale du Programme de développement des collectivités en Ontario, 2008.

67 KPMG. Analyse des fonds d'investissement des sociétés d'aide au développement des collectivités : sommaire des constatations, juin 2003.

68 Agence de promotion économique du Canada atlantique. Évaluation du Programme de développement des collectivités dans le Canada atlantique, 2009.

de 161 millions de dollars au début de la période visée par cette évaluation à plus de 202 millions de dollars à la fin de 2012-2013.

TABEAU 6 : CROISSANCE DU PORTEFEUILLE D'INVESTISSEMENTS, DE 2009-2010 À 2012-2013

Fonds d'investissement	Exercice commençant le 1 ^{er} avril				Total des quatre années
	2009	2010	2011	2012	
Solde de départ	161,2 \$	170,3 \$	187,2 \$	199,4 \$	161,2 \$
Recapitalisation	14,3 \$	14,8 \$	--	--	29,1 \$
Bénéfices non répartis	(5,2 \$)	2,1 \$	12,2 \$	2,9 \$	12,0 \$
Solde de fin d'exercice	170,3 \$	187,2 \$	199,4 \$	202,3 \$	202,3 \$
Bénéfices non répartis/solde de départ					
Pourcentage de croissance	-3,2 %	1,2 %	6,5 %	1,5 %	7,4 %

Sur cette hausse de la valeur, 12 millions de dollars ont été générés à partir du rendement des prêts en cours, alors que 29 millions de dollars proviennent de contributions supplémentaires de FedDev Ontario aux fonds d'investissement. Le nouveau fonds d'investissement fourni par FedDev Ontario a propulsé le total des contributions du gouvernement fédéral aux fonds d'investissement à plus de 120 millions de dollars. Le montant des contributions fédérales par SADC varie de moins de 2 millions de dollars (pour 7 SADC) à entre 4 et 7 millions de dollars (pour 8 SADC). Sur les 37 SADC, cinq présentent actuellement un solde de fonds d'investissement inférieur au montant contribué par le gouvernement fédéral au cours des années, alors que 32 ont généré au moins un certain rendement sur les fonds d'emprunt.

La limite d'emprunt du PDC de 150 000 dollars et de 250 000 dollars sur une base exceptionnelle est perçue comme une limite adéquate, compte tenu de l'accent du PDC placé sur les petites entreprises et les entreprises en démarrage.

La majorité des informateurs clés ont considéré que la limite d'emprunt de 150 000 dollars et de 250 000 dollars sur une base exceptionnelle est adéquate. Environ la moitié des représentants de FedDev Ontario et plus des deux tiers des représentants de SADC ont convenu que la limite d'emprunt actuelle est adéquate, compte tenu de l'accent du PDC sur les petites entreprises et les entreprises en démarrage (p. ex., contrairement à la BDC, qui offre habituellement des prêts plus élevés) et du fait que, au besoin, les SADC peuvent s'associer avec d'autres SADC pour augmenter de manière effective la limite d'emprunt. Certaines SADC ont émis un avertissement selon lequel un trop grand nombre de prêts de valeur élevée pourrait présenter un risque important pour un portefeuille en général petit. Toutefois, environ le tiers des représentants de SADC ont indiqué que l'augmentation de la limite d'emprunt normale à 250 000 dollars serait avantageuse (en reconnaissant que la majorité des prêts se situeraient toujours bien en deçà de cette limite), en particulier lorsque l'on tente d'augmenter le rendement des prêts en fonction des indicateurs de financement axé sur les résultats (p. ex., des prêts plus élevés peuvent mener à la création d'un plus grand nombre d'emplois).

Selon les renseignements disponibles, le taux de pertes sur prêts des 37 SADC est en moyenne de 4,5 %. Alors que la majorité des informateurs clés considèrent que les taux de pertes sur prêts sont adéquats, certains sont préoccupés à l'égard du fait que le nouveau modèle de financement pourrait faire en sorte que les SADC soient moins portées à prendre des risques.

Nous avons obtenu au moins un rapport d'investissement pour chacune des 37 SADC. Les rapports d'investissement indiquent généralement les provisions pour pertes sur prêts et les encours de prêts des SADC pour chacune des cinq années précédentes. Ensemble, les rapports résument les taux de pertes sur prêts pour un échantillon de 200 occurrences de SADC, pour les exercices 2004-2005

à 2011-2012. En moyenne, les taux de pertes sur prêts (soit le total des provisions pour pertes sur prêts divisé par le total des encours de prêts) étaient de 4,5 %, avec une moyenne annuelle (fondée sur des données incomplètes) variant de 3,3 % à 4,7 % pour les trois premières années visées par cette évaluation.

TABLEAU 7 : TAUX DE PERTES SUR PRÊTS DES SADC, DE 2004-2005 À 2011-2012

	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	Moyenne des 7 années
Taux de pertes sur prêts	6,1 %	2,0 %	5,0 %	4,7 %	5,8 %	4,7 %	3,8 %	3,3 %	4,5 %
Nombre de SADC	9	16	25	32	34	34	35	15	37

Les SADC ont le mandat d'offrir des prêts à des clients à risque élevé (p. ex. aux entreprises en démarrage, aux petites entreprises et aux entreprises qui œuvrent dans des secteurs plus risqués). Par conséquent, il n'est pas étonnant que les SADC présentent un taux de pertes plus élevé que celui des institutions financières privées. Les institutions financières telles que les banques et les caisses populaires enregistrent généralement des taux de pertes de moins de 1 %, et le taux de perte de la BDC se situe habituellement autour de 1 %⁶⁹. Toutefois, le taux de pertes des SADC ne doit pas être trop élevé afin que les fonds d'emprunt continuent de générer un rendement global durable.

La majorité des représentants de FedDev Ontario et de SADC ont convenu que les taux moyens de pertes sur prêts sont acceptables (73 % des représentants de FedDev et 83 % des représentants de SADC étaient d'accord ou fortement en accord). Certains représentants de FedDev Ontario ont indiqué que le taux est trop faible, au moins pour quelques SADC, puisque l'objectif est de combler une lacune et de soutenir les entreprises plus innovatrices et plus risquées. Les représentants de SADC dont le taux de pertes est inférieur à 4 % étaient davantage portés à suggérer que leur taux de pertes était trop bas, alors que ceux dont le taux était supérieur à 4 % étaient plus portés à suggérer qu'un taux élevé était justifié, puisque leur objectif est de soutenir des clients à risque élevé. Les représentants de SADC et de FedDev Ontario ont indiqué qu'il n'y a jamais eu d'orientation ni de consensus en ce qui concerne la définition d'un taux de pertes acceptable.

Certains représentants sont préoccupés à l'égard du fait que les taux de pertes sur prêts sont déjà trop bas et que le nouveau modèle de financement pourrait faire en sorte que certaines SADC soient moins enclines à prendre des risques, étant donné que le modèle récompense les prêts qui mènent à la création ou à la préservation d'entreprises et d'emplois (ce qui ferait diminuer davantage le taux de pertes sur prêts). On a également mentionné que les taux de pertes faibles n'indiquent pas nécessairement qu'une SADC ne prête pas de fonds à des clients « à risque élevé », tel que le perçoivent les prêteurs commerciaux et autres prêteurs (p. ex. les entreprises en démarrage); les informateurs clés ont expliqué que les SADC atténuent le risque relatif au prêt en évaluant les demandeurs et en soutenant les clients des services de prêts de façons qui vont au-delà de ce qu'une banque commerciale type ferait. Les SADC considèrent les aspects tels que le caractère personnel lorsqu'elles examinent les demandes de prêt, et fournissent aux clients des services de prêts des services de conseils et de soutien afin de contribuer à leur réussite. On a également indiqué que les SADC devraient continuer de chercher ces types de clients (p. ex. des entreprises nouvelles ou plus innovatrices) afin de combler des lacunes financières.

69 Agence de promotion économique du Canada atlantique. Évaluation du Programme de développement des collectivités dans le Canada atlantique, 2009.

VII.CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Ce chapitre résume les conclusions et les recommandations importantes découlant de l'évaluation.

A. CONCLUSIONS

Les principales conclusions découlant de l'évaluation du Programme de développement des collectivités dans le Sud de l'Ontario sont les suivantes :

Pertinence

Besoin continu du programme

- 1. Il y a un besoin important pour les quatre secteurs d'activités du PDC dans le Sud de l'Ontario (financement aux entreprises, renseignements et services d'entreprise, appui à la planification communautaire stratégique et projets de développement économique des collectivités), compte tenu des défis économiques importants auxquels font face les petites collectivités, du besoin pour un soutien particulier pour les PME et le rôle important joué par les SADC à l'appui du développement économique communautaire.**

Il y a un besoin important pour le PDC dans le Sud de l'Ontario. Les petites collectivités font face à des défis économiques importants liés à une faible population ou une population à la baisse; à un accès plus restreint aux travailleurs, en particulier pour les travailleurs qualifiés; et à une forte dépendance sur les secteurs de ressources naturelles qui rendent l'économie plus vulnérable aux fluctuations économiques. La plupart des informateurs clés ont souligné un grand besoin pour des programmes personnalisés qui aideraient les collectivités à répondre à ces enjeux, ce qui inclut le soutien spécifiquement ciblé aux PME et un soutien systémique plus large visant à promouvoir le développement économique communautaire.

Il y a un besoin continu d'offrir du financement, des renseignements et des services d'entreprises aux PME. Le soutien spécifiquement ciblé aux PME est nécessaire, car les petits centres ont davantage recours aux PME pour les activités opérationnelles et l'emploi, la base entrepreneuriale vieillit et devra être remplacée, les PME ont un accès beaucoup plus restreint quant au financement par prêts et les régions rurales ont tendance à avoir un accès plus limité aux services aux entreprises.

Il y a également un besoin de renforcer la capacité des gouvernements locaux et régionaux, trouver des partenaires et obtenir du financement d'autres sources que le PDC pour appuyer la planification stratégique communautaire et les projets de DEC. Bien que le soutien apporté directement aux petites entreprises soit une stratégie importante dans la promotion du développement économique des collectivités, de nombreuses questions clés sont mieux traitées par de vastes initiatives systémiques en collaboration avec les gouvernements locaux. Les SADC jouent un rôle important de catalyseur pour de telles initiatives (comme démontré dans les études de cas), car elles créent des partenariats et apportent la capacité, l'expertise, le soutien et le point de vue de l'entreprise nécessaires pour faire progresser les plans communautaires et les initiatives de DEC, particulièrement dans les régions où les organismes locaux ont une capacité restreinte quant au développement économique.

Relation avec d'autres programmes

- 2. Les activités des SADC complètent plutôt que répéter ou chevaucher les autres**

ressources disponibles.

Il existe de nombreux autres programmes financés par le gouvernement qui sont offerts aux entreprises et aux petites collectivités dans le Sud de l'Ontario et qui ont des objectifs similaires à ceux du PDC. Ces programmes comprennent ceux qui fournissent le financement aux petites entreprises, ceux qui offrent d'autres services aux PME et ceux qui soutiennent la planification stratégique communautaire et les initiatives de DEC. Le plus grand risque de chevauchement réside dans la fourniture de renseignements et de services de base aux entreprises ainsi que dans les offres de prêts plus importants. Le niveau réel de répétition et de chevauchement est faible en raison de la forte demande pour les services et la coordination, la collaboration, l'optimisation des ressources et la différenciation importantes qui existent entre les programmes. La conception flexible du PDC permet aux activités des SADC d'être adaptées aux lacunes et aux besoins précis dans les services offerts au sein des collectivités locales.

Harmonisation avec les priorités, les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral

3. Les objectifs du PDC sont harmonisés avec les résultats stratégiques de FedDev Ontario ainsi qu'avec les priorités, les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral.

Les objectifs du PDC sont bien harmonisés avec les résultats stratégiques de FedDev Ontario, particulièrement quant au développement économique durable, à la croissance des collectivités et à une « compétitivité de l'économie du Sud de l'Ontario », ainsi qu'avec les discours du Trône qui reflètent l'engagement du gouvernement du Canada à la création d'emploi, au soutien des petites entreprises et au bien-être économique des collectivités. L'exécution de programme concorde également avec l'engagement du gouvernement fédéral, en vertu de la *Loi constitutionnelle* (1982), à promouvoir « le développement économique pour réduire l'inégalité des chances. »

Rendement – Efficacité

Services de financement et de développement des entreprises

4. De 2009-2010 à 2012-2013, les SADC ont offert une gamme de services à environ 2 300 clients des services de prêts, y compris 2 779 prêts d'une valeur supérieure à 165 millions de dollars.

En moyenne, 75 prêts d'une valeur de 4,5 millions de dollars ont été octroyés pour chaque SADC au cours des quatre années de l'évaluation. Un plus grand nombre de prêts (105 contre 55 par SADC) et de valeur supérieure (5,6 millions contre 3,7 millions par SADC) ont été octroyés par les SADC pour chaque SADC dans l'Est par rapport à ceux de l'Ouest. Cette différence peut s'expliquer, en partie, par les différences de densité de population (c.-à-d. la région de l'Est a une faible densité de population qui est généralement associée à moins de services aux entreprises), les données aberrantes et les différences éventuelles dans les niveaux de sensibilisation des services des SADC.

En plus des prêts, 54 % des clients des services de prêts interrogés ont également reçu des services individuels de conseils aux entreprises, 42 % ont participé à un programme de formation, 41 % ont reçu de l'aide pour l'élaboration d'un plan d'entreprise et 35 % ont reçu des renseignements d'entreprise. Ces services ont eu une incidence notable en ce qui concerne l'aide offerte aux clients pour perfectionner davantage leurs compétences en affaires et en gestion (signalé par 34 % des clients), l'accès à d'autres programmes et services (31 %), l'amélioration des pratiques opérationnelles (29 %) ou la création de leur propre entreprise (24 %). Le PDC a également eu des répercussions importantes sur l'accroissement de l'accès

au capital. Une majorité de clients se sont vu refuser un financement provenant d'autres sources (telles qu'une banque ou une caisse populaire) ou ils croient qu'il est peu probable qu'ils aient accès à du financement provenant d'autres sources. La plupart des clients des services de prêts estiment que les prêts et les services des SADC ont été très importants pour le démarrage et à l'expansion de leur entreprise.

Les prêts des SADC ont été obtenus par le financement provenant d'autres sources. Les clients interrogés ont constaté avoir investi une moyenne de 1,50 dollar en financement provenant d'autres sources pour chaque 1 dollar prêté les SADC alors que, dans leurs rapports trimestriels, les SADC ont déclaré une moyenne de 2 dollars de profit pour chaque 1 dollar prêté. Les sources les plus courantes étaient des investissements faits par des clients ou des partenaires, des prêteurs commerciaux et de la famille et des amis. Les prêts et les fonds investis ont été utilisés principalement pour démarrer les activités, financer les immobilisations et les améliorations locatives, accroître la production et fournir des fonds de roulement.

- 5. Les clients des services de prêts des SADC ont connu des taux de croissance et de survie plus grands et ont généré environ 516 millions de dollars supplémentaires en revenue, 3 865 emplois et presque 130 millions de dollars en salaires sur une période de cinq ans par rapport aux entreprises similaires n'ayant pas reçu de services de prêts.**

L'analyse par numéro d'entreprise à l'aide des données de Statistique Canada indique que les PME qui ont reçu des prêts des SADC dans le Sud de l'Ontario croissent beaucoup plus rapidement (croissance moyenne du revenu de 14,9 % contre 6,9 %) et connaissent un plus haut taux de survie (88 % contre 66 %) après cinq ans par rapport aux entreprises similaires qui n'ont pas reçu des prêts des SADC. Selon les résultats de l'enquête auprès des clients et de l'analyse par numéro d'entreprise, il est estimé que, par rapport au groupe de contrôle, les clients des services de prêts des SADC ont généré 516 millions de dollars supplémentaires en revenu, 3 865 emplois et près de 130 millions de dollars en salaires sur une période de cinq ans.

- 6. Les clients des SADC recevant seulement des renseignements et des services d'entreprise ont amélioré leurs compétences et leurs pratiques opérationnelles, ont démarré et développé davantage leur entreprise et ont élargi leur accès à d'autres programmes et services. Cependant, l'incidence des services n'est pas quantifiable en raison d'un manque de données adéquates.**

Quant aux clients des services autres que les prêts interrogés, 29 % ont reçu des services individuels de conseils aux entreprises, 29 % ont reçu de l'aide pour l'élaboration d'un plan d'entreprise, 27 % ont participé à une formation et 27 % ont reçu des renseignements d'entreprise. Ces services ont eu une incidence notable pour aider les clients à développer davantage leur entreprise, à perfectionner leurs compétences en affaires et en gestion (souligné par 39 % des clients), les encourager à créer leur propre entreprise (33 %), à améliorer leurs pratiques opérationnelles (30 %) et à accroître l'accès à d'autres programmes et services (25 %). Comme démontré dans les études de cas, les SADC ont également contribué à améliorer les connaissances, les compétences et la sensibilisation de l'entrepreneuriat chez les jeunes de la région.

Soixante-trois pour cent des clients des services autres que les prêts interrogés exploitent actuellement des entreprises et, en moyenne, les revenus d'entreprise ont augmenté d'environ 15 % par année depuis la réception de services. Plus de deux tiers des clients n'ayant pas reçu de prêts ont évalué les services comme étant importants ou très importants au développement de l'entreprise. Cependant, il n'existe aucune base fiable pour extrapoler les résultats à la

population totale des clients n'ayant pas reçu de prêt étant donné qu'aucune analyse par numéro d'entreprise n'a été effectuée à l'aide des données de Statistique Canada sur la croissance et la survie des clients des services autres que les prêts. Il n'y a pas de paramètres normalisés, tels que les prêts reçus, sur lesquels fonder l'extrapolation. Il est généralement beaucoup plus difficile pour les clients des services autres que les prêts d'attribuer leur croissance à l'aide reçue, comparativement aux clients des services de prêts. Il n'y a aucune base pour évaluer la représentativité des répondants non-clients dans la population totale des clients des SADC qui n'ont pas reçu de prêts.

Planification stratégique, projets de DEC et partenariats

- 7. Le PDC joue un rôle important dans le développement économique communautaire et dans la planification stratégique, particulièrement en ce qui concerne le soutien en nature du personnel des SADC (p. ex. obtenir du financement d'autres programmes et partenaires gouvernementaux, catalyser des partenaires et renforcer la capacité des gouvernements locaux et régionaux).**

Presque toutes les SADC (92 %; 93 % dans l'Est et 91 % dans l'Ouest) ont mené des projets de DEC au cours des quatre dernières années, tandis que 59 % des SADC (60 % dans l'Est et 59 % dans l'Ouest) ont pris l'initiative de l'élaboration d'un ou plusieurs plans stratégiques communautaires. Les SADC ont rapporté avoir participé à 2 317 initiatives de DEC, desquelles elles en ont dirigé 30 %. Les SADC ont utilisé le personnel et les ressources en nature afin de fournir 8,7 millions de dollars pour ces initiatives de DEC (la plupart ont été accessibles au moyen d'accords de prestation de services avec d'autres programmes et ministères gouvernementaux), qui a été optimisé davantage avec 45,5 millions de dollars en financement provenant d'autres partenaires (5,20 dollars pour chaque dollar mobilisé par la SADC). Les SADC ont déclaré une moyenne de trois partenaires par projet de DEC auquel elles ont participé.

Il y a eu différents niveaux d'activités de DEC dans les régions de l'Est et de l'Ouest en raison des différences dans les niveaux de financement disponibles au moyen des programmes d'accord de prestation de services (c.-à-d. du financement qui ne provient pas du PDC), en particulier le PDEO et le FAC. Les SADC dans les régions de l'Est et de l'Ouest ont joué un rôle actif dans la planification stratégique communautaire et dans les initiatives de DEC. Cependant, les SADC dans l'Est, par rapport à celles dans l'Ouest, ont été plus actives dans les projets de DEC, car elles reçoivent plus de financement de DEC d'autres programmes (p. ex., le financement du PDEO pour les SADC de l'Est est quatre fois plus élevé que le niveau de financement du FAC pour les SADC de l'Ouest pour chaque SADC au cours des quatre années d'évaluation).

La plupart des informateurs clés estiment que les SADC ont permis de renforcer la capacité communautaire en matière de développement socioéconomique, en améliorant l'accès au capital, en renforçant la base entrepreneuriale et en augmentant davantage la capacité de développement économique des organismes locaux. Les études de cas fournissent des exemples de la façon dont les SADC ont renforcé la capacité communautaire en améliorant les compétences en affaires des jeunes et l'infrastructure communautaire, en augmentant la sensibilisation et la fierté dans la région, en renforçant les relations avec les partenaires, la capacité de la collectivité de participer au développement économique durable et la capacité des entreprises sociales.

Résultats finaux

8. **La plupart des informateurs clés croient que les SADC sont efficaces dans le soutien au développement des petites entreprises, dans l'obtention de financement d'autres programmes et dans le travail avec les partenaires pour promouvoir la stabilité économique, la croissance et la diversification.**

Selon tous les groupes d'informateurs clés, le PDC a été particulièrement efficace pour faciliter le développement des petites entreprises, la création et le maintien d'emplois, la stabilité économique (en élargissant la base économique) et la diversification. Comme il a été mentionné précédemment, les entreprises ont démarré et s'élargissent en raison du financement et des services aux entreprises offerts par le PDC (516 millions de dollars en nouvelles recettes et 3 865 nouveaux emplois). Les SADC ont travaillé avec divers organismes partenaires dans la prestation de services, l'élaboration de stratégies et la mise en œuvre des initiatives de DEC pour soutenir la croissance économique, la stabilité et la diversification. Comme le démontrent les études de cas, les SADC ont établi un partenariat avec les gouvernements régionaux pour attirer les entreprises de la région, obtenu du financement du gouvernement provincial et fédéral et ont convaincu les partenaires de veiller au maintien et à la diversification des emplois.

Certains informateurs clés ont souligné que le financement et les services aux entreprises ont eu tendance à moins bien soutenir l'innovation, car ils diversifient les économies au détriment des industries traditionnelles et améliorent la compétitivité par rapport aux efforts visant des changements structurés et à long terme, tels que le DEC et la planification stratégique communautaire.

Facteurs favorables et défavorables

9. **Les principaux facteurs qui contribuent à l'efficacité du PDC comprennent le modèle de prestation flexible et local, le personnel de SADC et les membres du conseil d'administration expérimentés et compétents et le lien solide entre les SADC et la collectivité.**

Un bon nombre de facteurs contribuent à l'efficacité du PDC. Les informateurs clés attribuent l'efficacité des SADC au modèle de prestation flexible et local, au personnel et les membres du conseil expérimentés, instruits et dévoués, aux liens solides avec la collectivité, au haut niveau de responsabilisation, à la familiarité des besoins locaux, aux occasions favorables et aux intervenants, et à la mesure dans laquelle les services des SADC sont intégrés à ceux d'autres organismes. Dans l'ensemble, les clients des SADC sont satisfaits des services qu'ils ont reçus. Les clients ont souligné que le personnel des SADC est professionnel, serviable, compétent, respectueux et sensible à leurs besoins, que les services répondent à leurs attentes et que les services (particulièrement les prêts) n'étaient pas disponibles auprès d'autres sources.

10. **Les principaux facteurs qui nuisent à l'efficacité du PDC comprennent des facteurs internes tels que le niveau de financement pour les opérations du PDC et des facteurs externes tels que la récession économique de 2008, les défis liés à la petite taille des collectivités et un manque de volonté de certains gouvernements ou organismes d'établir un partenariat avec les SADC.**

Des facteurs internes et externes nuisent à l'efficacité du programme. Le niveau de financement disponible aux SADC limite leur capacité d'offrir des services et le temps consacré par le personnel au soutien de la planification stratégique communautaire, des projets de DEC et des partenariats. Aucun financement particulier n'est mis de côté pour les projets de DEC ou pour la planification stratégique communautaire et, jusqu'à l'exercice actuel, le niveau de financement

fourni aux SADC individuelles n'était pas lié directement aux activités de programme et aux résultats déclarés. D'autres contraintes internes comprennent la confusion quant aux objectifs du programme, au nombre d'heures que le personnel de la SADC consacre aux rapports du PDC et au manque de clarté en ce qui concerne les rôles des quatre associations de développement des collectivités.

Les contraintes externes comprennent les conditions économiques (p. ex. la récession économique de 2008), les défis liés à la petite taille des collectivités (p. ex. le transport, les télécommunications et l'infrastructure municipale limités) et un manque de volonté de certains gouvernements ou organismes locaux d'établir un partenariat avec la SADC (p. ex. manque de sensibilisation à la SADC, accent est mis sur la croissance de la collectivité plutôt que sur les objectifs régionaux, etc.) Les SADC ont mis en œuvre diverses stratégies pour atténuer les obstacles internes et externes, tels que des changements à leurs activités et services de prêt, l'augmentation des partenariats et les modifications à leur modèle de prestation, entre autres.

Mesure du rendement

- 11. Bien que des renseignements exhaustifs sur le rendement sont recueillis et communiqués et des pratiques exemplaires ont été élaborées (p. ex. analyse par numéro d'entreprise à l'aide des données de Statistique Canada), il y a des enjeux liés à la mesure du rendement et à l'établissement de rapports qui doivent être abordés, tels que l'exactitude et l'utilité de certaines mesures, la cohérence dans les rapports des SADC et le niveau d'effort requis.**

FedDev Ontario recueille des renseignements détaillés sur une base trimestrielle et annuelle des SADC afin de répondre aux exigences de la Stratégie de mesure du rendement et aux fins de planification et d'établissement de rapports. En outre, l'analyse par numéro d'entreprise à l'aide des données de Statistique Canada, qui compare le rendement des clients des SADC et celui de groupes d'entreprises similaires, a été déterminée comme une meilleure pratique de mesure de rendement en raison de la précision des données et de l'attribution et l'analyse des répercussions. Cependant, il y a des enjeux importants liés à la mesure du rendement qui doivent être abordés, notamment :

- **Incohérences en ce qui concerne la façon dont les données sur les résultats des services aux entreprises (p. ex. création et maintien des emplois) sont recueillies, analysées et présentées au sein des SADC.** Le Guide opérationnel fournit une définition des résultats, mais ne fournit pas de directives quant à savoir quand et comment les données doivent être recueillies. Il existe une grande variation entre le nombre d'emplois et d'entreprises créés et maintenus rapporté par les SADC et le niveau de services fournis. Bien que cette variation reflète les différences des entreprises soutenues, elle est probablement le résultat des différences d'estimation des résultats.
- **Il n'y a pas de procédures normalisées sur l'attribution des données fournies par les SADC.** Bien que le Guide opérationnel définisse les résultats, il ne fournit pas d'indications sur la façon d'attribuer les résultats aux services des SADC. De plus, il existe une faible corrélation entre le nombre d'emplois rapporté par les clients interrogés comme étant attribuables au prêt reçu et ce qui a été rapporté comme emploi créé dans la base de données des SADC pour ces clients. L'attribution des résultats est encore plus difficile à mesurer lorsque les services autres que les prêts sont traités.

- **Les données rapportées par les SADC sont basées sur les répercussions prévues, plutôt que sur les répercussions réelles**, et il n'y a pas de délais clairement définis par rapport au moment où, par exemple, les emplois seront créés ou maintenus. Mis à part les évaluations périodiques et l'analyse par numéro d'entreprise à l'aide des données de Statistique Canada, il n'existe aucune preuve de toute tentative de suivi sur les résultats réels.
- **Il y a des incohérences dans l'établissement de rapports de la planification communautaire et des activités des projets de DEC au sein des SADC.** Les SADC ont fait rapport sur des projets et des initiatives de DEC avec différents niveaux de détail. Alors que certains fournissaient des descriptions complètes de chaque projet ainsi que le rôle de la SADC, d'autres fournissaient seulement un résumé de tous les projets entrepris. Certaines SADC n'ont rapporté aucunement leur contribution à la planification stratégique communautaire.
- **L'utilité des données dans la comparaison des résultats entre les SADC est limitée par la différence dans la façon dont les données sont recueillies et communiquées, ainsi que des différences dans les environnements opérationnels** (p. ex. les services et les niveaux de portefeuille, les caractéristiques de la région, les conditions économiques).
- **Le temps consacré à l'établissement de rapport et à la collecte de données est important.** Les SADC sont tenues de soumettre des rapports sur une base trimestrielle, annuelle et périodique à la demande de FedDev Ontario. En outre, en vertu du nouveau modèle de financement axé sur le rendement, les SADC sont tenues de suivre environ 20 indicateurs liés à leur rendement dans deux systèmes parallèles (p. ex. indicateurs de financement basé sur les résultats et les indicateurs clés de rendement).

Rendement – Efficience et économie

Efficience

12. **Le modèle de prestation de services du PDC est une approche efficace et efficiente au développement économique des collectivités. La structure de prestation, locale et flexible, permet aux SADC de mettre l'accent sur les besoins locaux et d'établir des liens de confiance avec les partenaires et les entreprises.**

Le modèle de prestation de services du PDC, qui est en place dans l'ensemble du Canada, est efficace et efficient, car il permet aux SADC de répondre aux besoins locaux au niveau communautaire. Les points forts du modèle comprennent la prestation locale, l'indépendance du gouvernement, le modèle de prestation flexible, les services intégrés (c.-à-d. le financement et les conseils d'entreprise, le soutien aux projets de développement économique et le soutien à la planification stratégique communautaire), l'utilisation optimale de partenariats, la longue histoire des SADC des collectivités (qui leur a permis de bâtir la confiance et une expertise) et le ferme engagement des volontaires et du personnel des SADC.

13. **Même si seules les répercussions relevant des services fournis aux clients des services de prêts sont prises en compte, le PDC génère un fort retour sur investissement pour chaque dollar investi annuellement dans les subventions et les contributions du programme.**

Le PDC génère un fort retour sur investissement pour le gouvernement du Canada quant aux coûts de subventions et de contributions pour chaque emploi créé. Selon l'analyse par numéro d'entreprise effectuée à l'aide des données de Statistique Canada, pour chaque dollar contribué (selon le budget annuel moyen du PDC pour les contributions et les subventions de 11,8 millions de dollars), le PDC dans le Sud de l'Ontario a généré un revenu d'entreprise de 43,76 dollars et 10,97 dollars en salaires, ainsi qu'un coût de 3 053 dollars par emploi créé dans la période de cinq ans suivant la réception des prêts. Les coûts par emploi sont comparables à d'autres programmes qui ont des objectifs similaires (p. ex., le Programme SMART des Manufacturiers et Exportateurs du Canada [MEC] de FedDev Ontario a produit un coût moyen de 7 751 dollars par emploi créé et 3 545 dollars par emploi maintenu). En outre, les chiffres sous-estiment grandement l'incidence des SADC, car ils ne prennent pas en compte les répercussions des services fournis aux clients des SADC qui n'ont pas reçu de prêts (p. ex. les clients qui ont seulement reçu des conseils ou de la formation) ou les contributions des SADC aux initiatives de DEC et aux activités de planification stratégique communautaire.

14. **Il est possible d'améliorer l'efficacité de la prestation du PDC dans le Sud de l'Ontario puisque les coûts ont tendance à être plus élevés pour certains extrants dans le Sud de l'Ontario que ceux dans l'Ouest et dans le Canada Atlantique. L'efficacité varie beaucoup entre les SADC et les rôles et les mesures d'efficacité des associations de DC pourraient être mieux définies.**

Pour certains extrants, la prestation du PDC dans le Sud de l'Ontario est moins efficace que celle dans l'Ouest et le Canada Atlantique, notamment en ce qui a trait aux coûts budgétés par membre du personnel de la SADC et par prêt octroyé. Cependant, le Sud de l'Ontario a tendance à avoir des coûts plus faibles par emploi créé ou maintenu et à mieux optimiser le financement des entreprises par coût d'un dollar. Les différences sont attribuables, en partie, aux différences dans les types de services fournis et à la façon dont les données sont recueillies et communiquées. Il y a aussi une variation importante des coûts par résultats dans les SADC du Sud de l'Ontario, qui pourrait également indiquer différents niveaux d'efficacité ou des demandes variées pour des services. En outre, alors que les SADC sont généralement satisfaites des services fournis par les quatre associations de développement des collectivités, il n'y a aucun indicateur de rendement précis de mis en place pour évaluer l'efficacité, l'efficience ou l'économie de leurs services.

Économie

15. **Bien que les quatre dernières années aient été une période de transition pour l'administration du PDC dans le Sud de l'Ontario et qu'un bon nombre d'activités ont été entreprises pour optimiser la prestation, le niveau de financement, le nouveau modèle de financement et les défis liés à la gouvernance peuvent contraindre la réalisation des résultats du programme.**

FedDev Ontario travaille pour optimiser les résultats du programme depuis qu'il a pris en charge l'administration du PDC dans le Sud de l'Ontario en 2009. Les activités comprennent un examen organisationnel de toutes les 37 SADC en 2010, l'élaboration d'un modèle de financement qui incorpore des indicateurs de rendement clés (IRC) en 2011, la tenue de séances de participation avec les SADC et les intervenants en 2012 pour élaborer et définir les indicateurs de rendement et la mise en œuvre d'un modèle de financement axé sur le rendement en 2012 pour atteindre une meilleure optimisation avec un budget de programme limité. Bien qu'il soit trop tôt pour déterminer les répercussions de ces changements, il existe des préoccupations quant au fait que le niveau réduit de financement garanti et le niveau incertain du financement axé sur le rendement limiteront la prestation des services des SADC et

peuvent dissuader les SADC de répondre aux besoins de DEC et de planification stratégique communautaire dans leurs collectivités (p. ex., seulement 10 % du financement basé sur les résultats a trait au DEC et au rendement de la planification stratégique). Les mesures incitatives du modèle de financement axé sur le rendement peuvent influencer sur les décisions de prêts et sur la façon dont les activités et les résultats sont suivis et signalés, nuire à la capacité des SADC d'attirer ou de garder du personnel ou ajouter à la complexité de la prise de décisions stratégiques à long terme. Les défis liés à la gouvernance du programme par FedDev Ontario peuvent aussi limiter les résultats (p. ex. un manque de clarté dans les objectifs du programme, des rapports changeants et répétés, des retards dans l'approbation de demandes de contrats et de vérifications, des échéances rigides et une surveillance exagérée des SADC).

Gestion des fonds d'emprunt

- 16. Bien qu'il y ait une certaine variation dans chacune des SADC, en moyenne, les fonds d'emprunt du PDC sont bien gérés. Au cours des quatre années, 71 % des fonds étaient des prêts en cours et les fonds ont augmenté de 7 %. En plus, les limites de prêts et les taux de pertes sur prêts sont acceptables.**

En général, les fonds d'investissement des SADC sont bien utilisés. Au cours de la période de quatre ans, une moyenne de 71 % des fonds d'investissement était dans des prêts en cours (l'utilisation moyenne était de 71 % dans les deux régions de l'Est et de l'Ouest). La valeur totale des fonds d'investissement a augmenté de 7 % (environ 12 millions de dollars) de 2009-2010 à 2012-2013, en raison des rendements positifs réalisés sur les prêts. Les recapitalisations par le FAC ont contribué à une augmentation supplémentaire de 29 millions de dollars. En outre, les informateurs clés ont estimé que le taux de pertes sur prêts (une moyenne de 4,5 %) et la limite de prêts (150 000 dollars et 250 000 dollars, exceptionnellement) sont acceptables. Cependant, il pourrait y avoir des possibilités d'optimiser davantage l'utilisation des fonds d'emprunt dans certaines régions, car certains fonds ont été presque entièrement utilisés dans les prêts en cours, alors que d'autres fonds étaient utilisés environ à la moitié (p. ex., accroître la flexibilité au moyen de la mise en commun de prêts régionaux pour permettre aux SADC qui reçoivent beaucoup de demandes de fonds d'investissement d'accéder aux fonds sous-utilisés dans les régions à faible demande).

B. RECOMMANDATIONS

Les principales recommandations découlant de l'évaluation du Programme de développement des collectivités dans le Sud de l'Ontario sont les suivantes :

- 1. Profiter des occasions d'établir d'autres partenariats et de renforcer la collaboration avec d'autres organismes afin de tirer parti des services du PDC (c.-à-d. les services aux entreprises et de prêts, le soutien aux projets de DEC et à la planification stratégique communautaire).**

Avec une présence locale et une structure flexible qui permet aux services et aux activités d'être adaptés aux besoins et aux conditions locales, les SADC sont bien placées pour faciliter une approche coordonnée et intégrée au développement des petites entreprises et au développement économique communautaire. Tout en reconnaissant l'historique des SADC dans l'établissement de relations solides avec d'autres organismes, il est possible que les SADC puissent davantage :

- **Partager des locaux avec d'autres organismes de prestation de services (comme**

- démontré dans les études de cas) pour améliorer davantage la coordination et la collaboration, accroître la sensibilisation et la promotion des services, fournir un meilleur accès aux renseignements et aux conseils d'entreprise, obtenir du financement d'entreprises et du financement de DEC et partager les coûts indirects (p. ex. le loyer, le personnel de la réception, le matériel de bureau, l'espace de réunion, etc.).
- **Obtenir du financement d'autres programmes au moyen d'accords de prestation de services** (p. ex. d'autres programmes du gouvernement fédéral ou provincial) pour augmenter les services disponibles localement (p. ex. la formation, le mentorat, l'incubation d'entreprises, le réseautage), fournir un meilleur guichet automatique pour les PME et répartir les coûts indirects sur une base de revenu plus large.
 - **Catalyser les partenaires régionaux et communautaires et obtenir du financement d'autres sources à l'appui de DEC et de la planification stratégique communautaire**; puisque les SADC n'ont pas de financement consacré aux projets de DEC, FedDev Ontario devrait encourager les SADC à continuer d'utiliser les fonds de leur budget de fonctionnement général ou d'accéder au financement offert par FedDev Ontario (p. ex. PDEO), le gouvernement provincial ou d'autres sources.
 - **Optimiser les coûts indirects et les coûts liés au personnel des SADC**, par exemple, en échangeant de l'expertise avec des SADC situées dans régions voisines (p. ex., les SADC pourraient conserver une présence locale, mais profiter des services d'un agent de crédit qui travaillerait dans différentes succursales, sur rendez-vous).
 - **Établir des mécanismes de financement spéciaux en collaboration avec d'autres SADC et organismes** tels que les fonds de capital de risque, les fonds d'emprunt régionaux, les partenariats public-privé, les mécanismes de co-investissements et les mécanismes ou accords pour accéder au capital inutilisé des autres SADC. Le rapport de l'OCDE souligne les avantages possibles d'établir des mécanismes communs entre différents organismes et programmes, et même entre les différents ordres de gouvernements afin de pouvoir partager les risques et les coûts.

FedDev Ontario devrait travailler en étroite collaboration avec d'autres programmes et services des gouvernements fédéral et provincial pour coordonner et intégrer davantage les services. Bien que la coordination puisse se produire au niveau local, il y a aussi des occasions de coordonner davantage, et même de consolider des programmes et des services au niveau gouvernemental. La coordination entre le PDC et les autres programmes, en particulier ceux financés et offerts par le gouvernement provincial, pourraient améliorer l'efficacité, l'efficience et l'économie du PDC.

2. **Accroître les efforts de mesure du rendement en abordant les défis d'attribution et de cohérence, en diminuant la répétition, en surveillant les systèmes de mesure du rendement et en travaillant avec d'autres ODR pour mettre en commun les pratiques exemplaires.**

FedDev Ontario a la possibilité d'approfondir les activités de mesure du rendement qui ont été entreprises au cours des quatre dernières années (p. ex. l'examen organisationnel des SADC, les consultations pour élaborer et définir les indicateurs, l'élaboration du modèle de financement axé sur le rendement, etc.) et les mécanismes qui ont été élaborés pour suivre et mesurer le rendement du PDC afin de renforcer davantage les données de rendement du PDC. Les catégories précises comprennent :

- **Aborder les défis liés à l'attribution et à la cohérence des rapports** – Examiner l'utilité et la fiabilité des indicateurs de rendement (p. ex. les entreprises et le nombre d'emplois); élaborer des définitions précises et appliquées de façon uniforme pour les indicateurs (en particulier en ce qui concerne le nombre de demandes de renseignements, les entretiens approfondis et les emplois et les entreprises créés ou maintenus); élaborer des procédures pour valider et vérifier les données communiquées par les SADC (p. ex. un agent de FedDev Ontario ou les procédures et les responsabilités des SADC pour la validation de données, les exigences de preuves, etc.); élaborer des techniques relatives à l'attribution (p. ex. le suivi des principales caractéristiques de la région desservie, comme les niveaux de population et de chômage qui fourniront les renseignements contextuels pour analyser les différences entre les SADC et les régions); intégrer une analyse plus approfondie par numéro d'entreprise à l'aide des données de Statistique Canada ou d'autres sources de données communes pour la mesure du rendement (p. ex., examiner la faisabilité et les avantages de la collecte de chiffres d'affaires de clients non emprunteurs importants); continuer à consulter et à échanger les renseignements du PDC sur le rendement avec les SADC pour faciliter l'analyse comparative et l'échange des pratiques exemplaires et des défis en matière de mesure du rendement.
- **Diminuer la répétition dans les rapports** – Diminuer le nombre de rapports requis; réduire le nombre d'indicateurs recueillis, c.-à-d. collecter seulement les données relatives aux indicateurs qui sont utilisés par FedDev Ontario (p. ex. soumettre des rapports aux ministres ou lors des évaluations) et par les SADC (p. ex. pour améliorer le rendement interne et soumettre des rapports au conseil d'administration); augmenter l'automatisation de l'établissement de rapports (p. ex. mettre en œuvre un processus en ligne ou électronique plus convivial et qui permet de gagner du temps et élaborer des outils pour permettre à FedDev Ontario de recueillir des données des rapports trimestriels pour former les totaux annuels).
- **Surveiller les répercussions du modèle de financement axé sur le rendement** – Au cours des prochaines années, surveiller la mise en œuvre du modèle de financement axé sur le rendement et aider les SADC, le cas échéant, à élaborer des stratégies efficaces pour offrir le même niveau et qualité des services avec des budgets réduits; revoir, et si nécessaire, peaufiner la formule de financement au fil du temps pour assurer qu'elle favorise le rapport coût-efficacité, les services et les activités axés sur les besoins, la prise de risque appropriée et une plus grande autonomie (p. ex. revoir les limites sur l'accès de la SADC au revenu des fonds d'investissement qui peut être utilisé pour les coûts admissibles du PDC).
- **Travailler avec les ODR pour échanger les pratiques exemplaires et les leçons apprises en matière de mesure du rendement et d'établissement de rapports** – travailler avec les autres ODR pour échanger les pratiques exemplaires (p. ex. l'élaboration d'indicateurs de rendement clés et du modèle de financement axé sur le rendement de FedDev Ontario) et les défis (p. ex. aborder l'attribution et la cohérence) dans l'établissement de rapports sur le rendement, pour établir une meilleure cohérence dans l'ensemble du Canada et élaborer une Stratégie de mesure de rendement nationale révisée et pour faciliter la collecte nationale de répercussions du programme.

3. Continuer d'inclure le DEC et la planification stratégique communautaire à titre d'activités principales de programme et faciliter la participation des SADC dans ces

domaines en soutenant les SADC dans l'obtention de financement d'autres sources, s'assurant que les activités disposent des ressources suffisantes, et diminuant le fardeau lié à l'établissement de rapport sur le temps du personnel.

Les SADC jouent un rôle clé en offrant un soutien en nature et du personnel afin de catalyser et obtenir du financement pour le DEC et la planification stratégique communautaire. Comme décrit dans les deux premières recommandations, FedDev Ontario peut soutenir la participation des SADC dans ces domaines en encourageant les SADC à obtenir du financement d'autres sources et à favoriser les partenariats, pour assurer que les activités disposent de ressources suffisantes (soit par le financement axé sur le rendement ou d'autres mécanismes de financement) tout en tenant compte des différences contextuelles entre les régions (p. ex. l'accès au financement du PDEO dans la région de l'Est), et en réduisant le temps d'établissement de rapports des SADC (p. ex. réduire le nombre et la fréquence des rapports, élaborer des mécanismes pour accroître l'automatisation, etc.) afin que le personnel des SADC puisse avoir plus de temps pour aborder les besoins de planification stratégique et de développement économique de leur collectivité.

En ce qui concerne les différences dans l'accès au DEC, le financement de projets de planification dans les régions et le besoin éventuel d'un financement supplémentaire, une nouvelle évaluation des besoins relatifs et des répercussions de ce type de financement doit être effectuée dans le cadre des évaluations d'autres programmes administrés par FedDev Ontario (p. ex. PDEO et FAC).

- 4. Définir plus précisément les rôles (p. ex. le marketing du PDC, l'échange de renseignements et le soutien), les mandats et les exigences relatives à la mesure du rendement pour les quatre associations de développement des collectivités pour améliorer la capacité de répondre aux besoins des SADC et la reddition de comptes.**

Les associations de développement des collectivités jouent un rôle important dans le soutien aux SADC; ce rôle peut être défini plus en détail pour s'assurer qu'elles répondent aux besoins des SADC et qu'elles sont responsables du financement qu'elles reçoivent. Les associations jouent un rôle clé dans les domaines tels que le perfectionnement professionnel, la détermination et la communication des pratiques exemplaires, la promotion de la coordination et de la collaboration dans l'ensemble des SADC et dans d'autres organismes et d'autres services de soutien. Les associations pourraient également jouer un rôle dans l'amélioration du marketing et de l'image de marque du PDC dans le Sud de l'Ontario, dans la valorisation du profit politique et privé du PDC tout en conservant la capacité des SADC locales d'adapter les services aux besoins locaux. Bien qu'il n'y ait pas de consensus sur la façon dont les associations doivent être structurées et financées, FedDev Ontario devrait examiner les différentes options en ce qui concerne le financement des associations de développement des collectivités, telles que la réduction du nombre d'associations financées, l'encouragement de la fusion ou d'une meilleure coordination des activités, ou la décentralisation des décisions de financement pour les SADC. De plus, des indicateurs et des mesures de rendement plus précis devraient être élaborés pour encourager une meilleure réactivité et responsabilisation. Les indicateurs devraient comprendre les niveaux de satisfaction des SADC (p. ex. une enquête auprès des membres des SADC), le rendement du programme (p. ex. le nombre de SADC qui sont des membres actifs ou desservis par les organismes) et les niveaux d'activité (p. ex. le nombre d'ateliers de travail organisés, les participants aux ateliers, les événements de réseautage organisés ou la publication de notes d'information relatives aux pratiques exemplaires).

- 5. Renforcer la communication et les relations de partenariats avec les SADC**

En reconnaissant que les quatre dernières années représentent une période de transition pour l'administration du PDC par FedDev Ontario, l'Agence doit continuer de travailler pour renforcer la communication et ses relations de partenariat avec chacune des SADC. FedDev Ontario devrait fournir une orientation claire et cohérente par rapport aux objectifs du programme relatifs au DEC et à la planification stratégique, aux attentes quant aux prêts, aux conseils aux entreprises, aux taux acceptables de pertes sur prêts (p. ex. selon les taux de pertes sur prêts nationaux du PDC) et les niveaux appropriés de risque. Les agents de projet jouent un rôle important dans le renforcement du partenariat de FedDev Ontario avec les SADC. Les agents de projet devraient tenir plus de réunions en personne avec les SADC, améliorer leur connaissance des besoins régionaux des SADC et travailler avec la direction et le conseil d'administration des SADC pour faire participer les gouvernements locaux et faciliter les partenariats et les collaborations. FedDev Ontario pourrait tirer davantage parti des SADC et de leurs connaissances des besoins locaux et de leur présence dans les collectivités afin de tirer le maximum de l'exécution des programmes de FedDev Ontario et dépasser les objectifs de l'Agence.

ANNEXES

ANNEXE I : APERÇU DE FEDDEV ONTARIO

TABLEAU 17 : APERÇU DE FEDDEV ONTARIO

Activité de programme	Budget (en million de dollars)	Sous-activités	Indicateurs de rendement clés
Développement des entreprises	118,5 M\$	- Investir dans l'innovation des entreprises - Initiative pour la prospérité - Productivité et innovation des entreprises	- Augmentation de l'investissement des entreprises dans la machinerie et l'équipement en Ontario - Augmentation des salaires en taux horaire dans le Sud de l'Ontario - Augmentation de la productivité du travail dans les entreprises de l'Ontario
Innovation technologique	51 M\$	- Stage en entreprise pour diplômés - Scientifiques et ingénieurs en affaires - Initiative jeunesse en STIM - Initiative pour la recherche appliquée et la commercialisation - Programme de développement de la technologie	- Augmentation du nombre d'employés dans le Sud de l'Ontario qui sont considérés comme du « personnel hautement qualifié » - Augmentation du montant des investissements dans la recherche-développement par les entreprises de l'Ontario
Développement économique communautaire	34,5 M\$	- Programme de développement des collectivités - Programme de développement de l'Est de l'Ontario - Communautés de langues officielles en situation minoritaire - Livraison des programmes d'infrastructure (p. ex. Fonds chantiers Canada)	- Nombre d'entreprises dans les collectivités du Sud de l'Ontario qui sont dans des industries « en croissance » - Augmentation du taux d'emploi dans le Sud de l'Ontario
Services internes	14,8 M\$	- Gestion et surveillance - Communications - Juridique - Gestion des ressources humaines - Gestion financière - Gestion de l'information	- Technologie de l'information - Biens immobiliers - Matériel - Acquisition - Voyages et autres services administratifs
Total	218,8 M\$	- Augmentation du produit intérieur brut de l'Ontario par rapport aux économies semblables - Augmentation du taux d'emploi en Ontario par rapport aux économies semblables	

Source : Rapport sur les plans et les priorités de 2012-2013 de l'Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario.

ANNEXE II : ENJEUX ET QUESTIONS DE L'ÉVALUATION

TABLEAU 18 : ENJEUX ET QUESTIONS DE L'ÉVALUATION

Enjeux de l'évaluation	Questions de l'évaluation
Pertinence	1.1 Y a-t-il un besoin continu pour le financement des entreprises, les renseignements et les services d'entreprise, la planification stratégique communautaire et les projets et les partenariats de développement économique communautaire (DEC) du PDC? 1.2 Dans quelle mesure les objectifs du PDC s'harmonisaient-ils avec les résultats stratégiques du Ministère et les priorités et stratégies fédérales? 1.3 Dans quelle mesure les objectifs du PDC s'harmonisaient-ils avec les activités, les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral? 1.4 Est-ce que le PDC complète, répète ou chevauche d'autres programmes gouvernementaux ou des services du secteur privé?
Rendement – Efficacité	2.1 Quelles auraient été les répercussions de l'absence du financement du PDC sur le démarrage, la survie et la croissance des entreprises et sur la planification et le développement stratégique communautaire? 2.2 Dans quelle mesure les activités du PDC ont-elles contribué à l'amélioration de l'accès au capital et des services aux entreprises? 2.3 Dans quelle mesure les activités du PDC ont-elles contribué au renforcement de la planification stratégique communautaire et à une mise en œuvre plus efficace du DEC par des projets, des partenariats et des initiatives de DEC? 2.4 Dans quelle mesure les activités et les résultats immédiats du PDC ont-ils contribué à l'amélioration des pratiques commerciales, à la stimulation de l'entrepreneuriat et à la consolidation et l'expansion des entreprises? 2.5 Dans quelle mesure les activités et les résultats immédiats du PDC ont-ils contribué au renforcement de la capacité des collectivités en matière de développement socioéconomique? 2.6 Dans quelle mesure les activités et les résultats immédiats et intermédiaires du PDC ont-ils contribué à l'atteinte des résultats finaux en matière de stabilité économique, de croissance et de création d'emplois, d'économies rurales locales diversifiées et compétitives et de collectivités économiquement viables? 2.7 Quels sont les obstacles à la réalisation des résultats immédiats, intermédiaires et finaux du PDC et dans quelle mesure sont-ils atténués? 2.8 Dans quelle mesure les structures de mesure du rendement et d'établissement de rapports du PDC sont-elles efficaces pour la réalisation des résultats du PDC? Comment les renseignements sur le rendement sont-ils utilisés par les SADC et FedDev Ontario?
Rendement – Efficience et économie	3.1 Dans quelle mesure le PDC est-il efficace en ce qui a trait aux résultats obtenus? 3.2 Y a-t-il une façon plus rentable d'obtenir les résultats attendus, en tenant compte d'autres mécanismes de prestation, des pratiques exemplaires et des leçons apprises? 3.3 Les fonds d'investissement des SADC sont-ils bien gérés? Les taux de pertes sur prêts sont-ils acceptables? Les SADC comportent-elles un niveau acceptable de risque? La limite de prêts actuelle de 150 000 dollars stipulée dans les modalités du PDC est-elle appropriée?

ANNEXE III : MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION

A. APPROCHE ET MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION

L'évaluation a utilisé plusieurs sources de données, y compris des sources de données primaires (enquêtes auprès des clients, des représentants des SADC et des partenaires communautaires, ainsi que des entrevues auprès des représentants de FedDev Ontario et d'autres intervenants), des sources de données secondaires (examen de données administratives, de documents, de littérature et des analyses de données de Statistique Canada) et des études de cas relevant de sources de données primaires et secondaires. Chaque source de données est décrite en détail dans les paragraphes suivants.

1. Enquêtes auprès des clients

L'analyse comprend les résultats d'une enquête auprès de 512 clients des SADC, soit 309 clients des services de prêts et 203 clients des services autres que les prêts. Pour enquêter auprès des clients dans le Sud de l'Ontario, nous avons :

- **Obtenu une liste de clients de 35 des 37 SADC.** Nous avons défini les données nécessaires de chaque client et avons travaillé avec FedDev Ontario, l'Association des sociétés d'aide au développement des collectivités de l'Ontario et CommonGoals Software (ce qui a permis de développer le logiciel TEA qu'utilisent la plupart des SADC pour faire le suivi de leurs clients) afin de définir le processus de collecte de données des SADC. CommonGoals Software a ensuite écrit un script qui a permis au système logiciel de télécharger les données requises dans un fichier Excel. Chaque SADC a reçu une lettre de FedDev Ontario et de l'Association lui demandant de participer à l'évaluation, une copie du script et des directives sur la façon de télécharger les données requises et de nous les transférer. Les listes de clients comprennent le nom de l'entreprise, le nom de la personne-ressource et ses coordonnées, ainsi que les caractéristiques de tous les prêts qui ont été octroyés, des emplois créés et de la participation des groupes désignés.
- **Regroupé les listes de clients pour élaborer une liste de population de clients uniques servis dans chaque région.** Des travaux considérables ont été entrepris pour regrouper les listes de clients associés à divers services (y compris les prêts) et pour supprimer les copies. Les listes combinées comprennent 4 769 clients uniques (1 971 clients des services de prêts et 2 798 clients des services autres que les prêts) de 35 des 37 SADC (deux SADC n'ont pas participé). De ce total, 4 250 dossiers contenaient des coordonnées, y compris les adresses de courriel.
- **Créé un site Internet consacré à l'évaluation du Programme de développement des collectivités** qui expliquait le but de l'évaluation et qui contenait le questionnaire d'enquête en ligne pour les clients du Programme de développement des collectivités en anglais et en français. Nous avons effectué huit entrevues téléphoniques auprès d'un échantillon de clients pour prétester le questionnaire d'enquête. Selon les résultats, des modifications mineures ont été apportées aux versions téléphoniques et électroniques du questionnaire d'enquête.
- **Envoyé un courriel à 4 250 clients cibles qui décrivait le but de l'évaluation et qui fournissait un lien vers le questionnaire en ligne.** Nous avons également mis en pièces jointes une lettre signée par FedDev Ontario les informant du but de l'enquête. La lettre mentionne la nature facultative de la participation à l'enquête et les dispositions de

confidentialité appropriées. Nous avons fourni aux répondants d'autres méthodes de remplir le questionnaire d'enquête, notamment par téléphone avec un représentant de Ference Weiker & Company.

- **Envoyé des rappels par courriel et effectué un suivi par téléphone** pour encourager les clients qui n'avaient pas encore répondu, particulièrement les clients des services de prêts, à participer, selon les besoins, pour améliorer les taux de réponse.

Comme indiqué, nous avons communiqué avec un maximum de 1 290 clients des services de prêts et 2 130 clients des services autres que les prêts (ces chiffres sont nettement exagérés, car nous ne pouvons pas supposer qu'un courriel a été reçu et consulté par le destinataire cible juste parce qu'il n'y a pas eu de messages retournés). Comme indiqué dans le tableau ci-dessous, 26 % des clients des services de prêts et 11 % des clients des services autres que les prêts qui peuvent avoir reçu le message ont répondu à l'invitation de participer à l'enquête. Le taux de réponse de 16 % pour l'enquête globale et le taux de 11 % pour les clients n'ayant pas reçu de prêts est très exagéré dans la mesure où plusieurs clients ciblés n'ayant pas reçu de prêts n'étaient probablement pas admissibles pour participer à l'enquête, car ils avaient reçu peu de services et se souvenaient peu des services reçus dans le passé.

TABLEAU 19 : TAUX DE RÉPONSE PAR TYPE DE CLIENT

Province	Clients des services de prêts		Clients des services autres que les prêts		Total	
Nombre apparent de clients consultés						
Clients uniques	1 971		2 798		4 769	
Clients avec des coordonnées, y compris l'adresse de courriel	1 669		2 581		4 250	
Clients non joints (c.-à-d. message retourné, pas de numéro de téléphone, mauvais numéro de téléphone, numéro hors service ou simplement impossibilité de joindre)	379		451		830	
Nombre maximum de clients joints	1 290		2 130		3 420	
Réponse	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Répondu	291	23 %	192	9 %	483	14 %
Répondu en grande partie	18	1 %	11	1 %	29	1 %
Répondants compris dans l'analyse	309	24 %	203	10 %	512	15 %
Commencé, mais pas terminé en grande partie (les résultats ne sont pas compris dans l'analyse)	28	2 %	12	1 %	40	1 %
Nombre total de répondants	337	26 %	215	11 %	552	16 %
Refus ou désinscription	161	12 %	286	13 %	447	13 %
Aucune réponse	792	61 %	1 629	76 %	2 421	71 %
Total	1 290	100 %	2 130	100 %	3 420	100 %

Pour un niveau de confiance de 95 %, la marge d'erreur dans le cas de l'échantillon de 512 clients du Programme de développement des collectivités qui ont répondu, ou répondu en grande partie, à l'enquête (au moins quatre des six parties) est de ± 4 %. À ce niveau de 95 %, l'intervalle de confiance pour l'enquête auprès des clients des services de prêts est de $\pm 4,8$ % alors que l'intervalle spécifique pour les clients des services autres que les prêts est de $\pm 6,5$ %. Des 512 enquêtes effectuées, 146 ont été faites par téléphone et 366 en ligne.

Les données de l'enquête ont été liées à l'échantillon de dossiers obtenus des SADC, qui ont permis de combler certaines lacunes dans les réponses (p. ex. la valeur des prêts reçus) et de comparer la croissance de l'entreprise au nombre prévu d'emplois qui seraient créés.

2. Enquête auprès des représentants des SADC

Une enquête auprès de 79 représentants des SADC (personnel et membres du conseil d'administration des organismes financés par le PDC; p. ex. les SADC) a été menée pour recueillir des renseignements sur les activités et les résultats de l'exécution de programmes liés au PDC. L'enquête a été effectuée auprès de représentants des 37 SADC, dont 36 directeurs généraux, directeurs administratifs et PDG, 33 membres du conseil d'administration, 6 gestionnaires et agents de prêts, 1 agent des services aux entreprises, 2 coordonnateurs de développement économique des collectivités et un administrateur. En moyenne, les gestionnaires participent au PDC depuis 12 ans.

3. Enquête auprès des partenaires communautaires

Une enquête a été menée auprès de 73 représentants d'organismes communautaires qui participent à la réalisation des activités du PDC, ou qui sont touchés par ces activités, et qui sont en mesure de se prononcer sur les répercussions du programme dans leurs collectivités respectives. En moyenne, les partenaires communautaires œuvrent avec les SADC depuis 9 ans, à divers titres, y compris établir un partenariat avec la SADC pour les initiatives de DEC et élaborer des plans stratégiques communautaires, orienter des clients vers la SADC ou recevoir des références de l'organisme et servir les membres du conseil d'administration de la SADC ou les membres des comités de prêts.

TABEAU 20 : PARTICIPATION DE PARTENAIRES COMMUNAUTAIRES AU TRAVAIL DES SADC

Participation avec les SADC	Nombre	%
Nombre total de partenaires communautaires interrogés	73	100 %
Partenariat avec la SADC pour la mise en œuvre d'une ou plusieurs initiatives de développement économique des collectivités (DEC)	70	96 %
Orientation de clients vers la SADC	51	70 %
Partenariat avec la SADC pour l'élaboration d'un ou plusieurs plans stratégiques communautaires	40	55 %
Réception de références de clients de la SADC	30	41 %
Membre du conseil d'administration	15	21 %
Membre du comité de prêts	7	10 %
Autre (collaboration dans les domaines du marketing, du service à la clientèle et de la planification communautaire)	5	7 %

4. Entrevues auprès de représentants de FedDev Ontario

Des entrevues téléphoniques détaillées ont été effectuées auprès de 12 représentants de FedDev Ontario, dont quatre cadres supérieurs et membres de la haute direction, trois gestionnaires, quatre agents de programme et un agent de traitement des demandes. Des 12 représentants, huit se trouvaient à l'administration centrale de FedDev Ontario à Kitchener (région de l'Ouest), trois se trouvaient au bureau de Peterborough (région de l'Est) et un se trouvait à Ottawa. Les entrevues ont offert la perspective unique sur le programme des personnes qui participent étroitement à la conception et la prestation du programme. Leurs rôles en ce qui a trait au PDC sont résumés dans le tableau suivant.

TABEAU 21 : PARTICIPATION DE REPRÉSENTANTS DE FEDDEV ONTARIO AU PDC

Poste	Rôles et responsabilités liés au PDC
Cadres supérieurs	- Directrice générale de l'innovation et du développement économique - Vice-président de l'innovation commerciale et du développement communautaire - Vice-président des politiques, des partenariats et de gestion du rendement

Poste	Rôles et responsabilités liés au PDC
	(surveillance des politiques)
Gestionnaires	- Superviser les agents de programmes des régions de prestation de l'Est et de l'Ouest - Superviser le groupe de politiques au bureau de l'administration centrale à Kitchener
Agents de programme	- Travailler directement avec les SADC (le bureau de l'Ouest supervise 22 SADC; le bureau de l'Est supervise 15 SADC) - Mettre en place un contrat et un accord avec la SADC (fournir des conseils et une orientation) - Superviser les opérations des SADC (rapports des SADC sur les prêts, les activités, le plan d'entreprise, les fonds d'investissement) - Administrer les subventions et les contributions pour le PDC - Responsables de certaines associations de la SADC (p. ex. ASADCO, ASADCOO)
Agents de traitement des demandes	- Examiner rigoureusement les coûts - Examiner les coûts présentés - Examiner les demandes par rapport aux critères d'admissibilité des accords

Le guide d'entrevue a été structuré de façon à obtenir des commentaires au sujet de la pertinence du programme, l'harmonisation avec les priorités ministérielles et gouvernementales, la réalisation des résultats escomptés et la rentabilité des activités du programme. En moyenne, les représentants de FedDev Ontario participent au PDC depuis cinq ans.

5. Entrevue auprès d'autres intervenants

Des entrevues ont été menées auprès de 16 autres intervenants qui connaissent bien les SADC et qui interagissent avec elles, mais qui ne participent pas directement à la conception et à la prestation du programme. Ces intervenants comprenaient des représentants de deux organismes fédéraux (Agriculture et Agroalimentaire Canada et BDC), sept représentants d'organismes gouvernementaux provinciaux (ministère du Développement économique et du commerce et le ministère des Affaires rurales) et sept représentants d'autres organismes (FCJE, Chambre de commerce de l'Ontario, ASADCO, Réseau des SADCEO, ASADCOO).

Les représentants connaissent bien le PDC (fournissant ainsi un taux moyen de familiarité de 4,2 sur une échelle de 1 à 5, où 1 correspond à « ne connaît pas du tout » et 5 correspond à « connaît très bien »). Comme indiqué ci-dessous, le renvoi de clients entre leur organisme et les SADC est la forme d'interaction la plus commune.

TABLEAU 22 : PARTICIPATIONS D'AUTRES INTERVENANTS AU PDC

Participation	Nombre	Pourcentage
Nombre d'autres intervenants interrogés	16	100 %
Orientation de clients vers la SADC	11	69 %
Réception de références de clients de la SADC	10	63 %
Interaction propre à l'activité (p. ex. un partenariat sur les co-prêts et la prestation de services, le réseautage et intermédiaire de projets précis)	10	63 %
Partenariat sur l'élaboration de plans stratégiques communautaires ou sur la mise en œuvre d'initiatives de développement économique communautaire (DEC)	9	56 %
Membre du conseil d'administration d'une SADC	1	6 %

6. Examen de la documentation

Un examen approfondi des documents, des dossiers et des données de Statistique Canada a été effectué avec un accent particulier sur l'obtention de renseignements relatifs à la pertinence, à la rentabilité et aux répercussions du programme. L'examen comprenait tous les documents internes (à l'échelle de l'Agence et des régions) et externes, y compris les documents relatifs au PDC (p. ex., analyse par numéro d'entreprise effectuée par Statistique Canada qui compare le rendement des entreprises assistées par le PDC à celui d'un groupe similaire), à FedDev Ontario et aux stratégies et politiques du gouvernement fédéral, ainsi que d'autres documents jugés pertinents pour la programmation (p. ex. la Stratégie de mesure du rendement et les évaluations antérieures). Les documents externes liés à la programmation de DEC et au contexte dans lequel fonctionne le PDC ont également été examinés (p. ex. les plans stratégiques communautaires et les documents sur les initiatives de DEC). L'examen de la documentation était principalement axé sur les politiques et les stratégies fédérales, les autres programmes similaires fonctionnant dans le Sud de l'Ontario et dans d'autres juridictions et les données économiques (p. ex. la population, les taux de participation au marché du travail, l'emploi, le taux de chômage et le revenu des ménages) associés à la région desservie par les SADC. Une liste des bases de données et de la documentation examinée sont fournies à l'annexe I.

7. Données administratives

Une analyse détaillée des données du projet de 2009-2010 à 2011-2012 et, lorsque possible, de 2012-2013, a été entreprise pour créer un profil des activités mises en œuvre par l'entremise du programme. Les données administratives fournissent une perspective globale des extraits et des activités du programme (tels que les statistiques sur les activités de programme, les prêts, les services de soutien aux entreprises, etc.) Les données sont recueillies par FedDev Ontario sur une base trimestrielle et/ou annuelle. Les données du projet ont été complétées par des données sur les ressources de FedDev Ontario et des systèmes de ressources humaines, le cas échéant.

8. Études de cas

Quatre régions desservies par une SADC ont été sélectionnées pour des études de cas approfondies fondées sur une variété de critères, tels que l'emplacement, la population, la densité de la population, la population autochtone, le taux de chômage, la participation à des projets de DEC et la participation à des pratiques uniques, novatrices et prometteuses déterminées pendant des entrevues auprès d'informateurs clés. Chaque étude de cas comprenait :

- Une évaluation d'un projet ou d'un modèle de prestation précis de développement économique des collectivités;
- Un examen des répercussions plus larges des SADC, particulièrement les répercussions liées aux réalités économiques des collectivités desservies.

Les études de cas ont également fourni des preuves sur les pratiques prometteuses et les leçons apprises en matière de prestation de l'exécution de programme et de projets. Les SADC et les initiatives ou modèles sélectionnés pour les études de cas sont présentés dans le tableau ci-dessous.

TABLEAU 23 : COLLECTIVITÉS CHOISIES POUR LES ÉTUDES DE CAS

SADC	Sujet de l'étude de cas
Société de développement des entreprises de Trenval	L'objet de cette étude de cas était d'examiner le modèle de regroupement de partenariats que la société de Trenval a développé en collaboration avec d'autres organismes de développement économique et d'entreprises, et la façon dont ce modèle améliore la coordination et le soutien au développement économique et des entreprises dans la région.
Société d'aide au développement des collectivités de Frontenac	L'objet de cette étude de cas était d'en apprendre davantage au sujet des activités de promotion de l'industrie des aliments et des boissons de la SADC de Frontenac et d'examiner la façon dont ces activités ont favorisé le développement économique et des entreprises dans la région.
Nottawasaga Futures	L'objet de l'étude de cas était d'examiner le Green Economy Centre et la façon dont ce centre a soutenu des entreprises et leur a permis de réduire leurs coûts, de conserver des emplois et de croître.
Société de développement des entreprises de Sarnia-Lambton	L'objet de l'étude de cas était d'évaluer le Programme des jeunes entrepreneurs autochtones et la façon dont il a aidé à mieux faire connaître l'entrepreneuriat auprès des jeunes participants autochtones et les a aidés à acquérir des compétences en affaires.

Des visites de lieux ont été faites dans deux collectivités de SADC : le bureau de la Société de développement des entreprises de Trenval à Belleville, en Ontario et le bureau de Nottawasaga Futures à Alliston, en Ontario. Chaque visite de lieu comprenait :

- Un examen des documents de rapports annuels, de rapports de projet, de site Web, de renseignements statistiques et démographiques (compilés à partir des données disponibles de Statistique Canada) et d'autres documents liés à la région;
- Une rencontre individuelle avec le directeur administratif de la SADC ou avec le PDG;
- Une visite des installations de la SADC;
- Un groupe de discussion axé sur le sujet de l'étude de cas ainsi que sur la nécessité et les répercussions des services de la SADC;
- Une analyse des enquêtes auprès des représentants de la SADC, des partenaires communautaires et des clients dans les collectivités choisies pour l'étude de cas.

Les études de cas dans les deux collectivités où des visites de lieux n'ont pas été faites comprenaient un examen de documents, des entrevues avec des représentants qui participent au projet ou au modèle sélectionné aux fins d'examen (c.-à-d. les partenaires communautaires des SADC et les clients qui participent au projet ou au modèle sélectionné aux fins d'examen) et une analyse des enquêtes effectuées dans cette région. Comme indiqué ci-dessous, 33 représentants ont apporté leur contribution dans les quatre études de cas et un total de 110 enquêtes et entrevues ont été comprises dans l'analyse⁷⁰.

⁷⁰ Veuillez prendre note que certains représentants des SADC et partenaires communautaires ont participé aux deux groupes de discussion ou aux entrevues liés à l'étude de cas, ainsi qu'aux entrevues auprès d'informateurs clés.

TABLEAU 24 : NOMBRE DE PARTICIPANTS AUX GROUPES DE DISCUSSION ET D'ENQUÊTES ET D'ENTREVUES MENÉES DANS CHACUNE DES RÉGIONS VISÉES PAR LES ÉTUDES DE CAS

Informateurs clés	Trenval	Nottawasaga	Frontenac	Sarnia-Lambton	Total
Participants aux groupes de discussions et entrevues menées pour les études de cas					
Représentants de la SADC	3	4	1	4	12
Partenaires communautaires	7	1	5	1	14
Clients de la SADC	-	3	4	-	7
Total	10	8	10	5	33
Enquêtes et entrevues					
Clients	25	32	31	7	95
Représentants de la SADC	4	3	1	2	10
Partenaires communautaires	2	1	2	-	5
Total	31	36	34	9	110

Les données ont été compilées, analysées et résumées en fonction des résultats principaux des indicateurs de rendement clés. Un résumé de ces résultats d'études de cas est fourni à l'annexe II (dans un document distinct).

B. DÉFIS ET CONTRAINTES

Les défis et les contraintes associés à cette évaluation incluaient le risque de partialité parmi les répondants et les erreurs dues à la non-réponse. De nombreux informateurs clés (représentants de SADC, représentants de FedDev et partenaires communautaires) et clients participent à la conception et à la prestation du programme, ou en sont des bénéficiaires directs qui ont un intérêt dévolu dans le programme. Par conséquent, les constatations pourraient être biaisées au profit de résultats de programme plus favorables. Plusieurs mesures ont été prises afin de réduire l'effet de la partialité des répondants et de valider les résultats de l'enquête : (i) l'objet des enquêtes et des entrevues, leur conception et leur méthodologie ainsi que la stricte confidentialité des réponses ont été communiqués clairement aux participants; (ii) les réponses de chaque échantillon de répondants ont été comparées à celles des autres groupes afin de vérifier leur uniformité et validité; (iii) lorsqu'il était possible de le faire, les constatations des enquêtes et des entrevues avec les informateurs clés ont été corroborées et validées à l'aide des résultats de l'examen des documents et de l'examen administratif ainsi que des études de cas.

Les facteurs qui ont contribué à la possibilité d'erreurs dues à la non-réponse chez les clients comprenaient des problèmes liés à la liste de la population (p. ex. l'exhaustivité et l'exactitude des coordonnées fournies par les SADC), à la durée écoulée depuis que les services ont été offerts aux clients (jusqu'à quatre ans, ce qui peut avoir une incidence sur la disponibilité des clients ainsi que sur leur volonté et capacité à répondre (en particulier chez les clients des services autres que les prêts), et aux différences dans le niveau de service offert et dans les résultats (les clients qui ont reçu des services plus importants, tels que des prêts élevés, et qui sont actuellement en exploitation, sont plus susceptibles de répondre à l'enquête). Pour atténuer les effets éventuels de ces erreurs, trois courriels de rappel ont été envoyés et plusieurs appels téléphoniques de suivi ont été effectués auprès des clients, en visant particulièrement les régions sous-représentées dans le taux de réponse initial. À la fin, les répondants étaient répartis de façon relativement égale entre ceux de la région de l'Ouest (259) et ceux de la région de l'Est (253).

Pour évaluer l'erreur due à la non-réponse, les caractéristiques des personnes interrogées ont été comparées avec celles de clients faisant partie du cadre d'échantillonnage afin de déterminer leur cohérence en fonction des données actuellement disponibles. Les caractéristiques des répondants différaient de celles de la population totale en ce qui a trait au genre, au taux de clients des services de prêts et à la valeur moyenne des prêts.

- Quarante-trois pour cent des répondants sont des femmes (comparativement à 32 % de la population totale des clients, tel qu'il est indiqué dans les listes des personnes-ressources). Aucune modification n'a été apportée pour tenir compte du genre puisqu'on estime que la différence est davantage attribuable à un problème de classification dans les listes d'échantillons qu'à des écarts importants entre le groupe et la population de répondants.
- Le taux de réponse était considérablement plus élevé chez les clients des services de prêts que chez les clients des services autres que les prêts, parce qu'on a surtout mis l'accent sur les clients des services de prêts et parce que ces derniers sont plus susceptibles de répondre en raison de l'importance qu'ils accordent aux services. Pour régler ce problème, on a fait état des réponses des clients des services de prêts et des clients des services autres que les prêts séparément.
- La valeur moyenne du prêt reçu par client interrogé s'élevait à 82 553 dollars tandis que celle des clients des services de prêts faisant partie des listes de personnes-ressources s'élevait à 66 620 dollars. Les clients ayant reçu un prêt élevé sont un peu plus susceptibles de répondre en raison du caractère substantiel de l'aide reçue, et parce que les bénéficiaires de prêts plus petits sont plus susceptibles d'avoir déménagé ou de ne plus être en exploitation. On a traité la question de la différence dans la valeur moyenne des prêts en faisant état des incidences par dollar de fonds d'emprunt fourni plutôt que par prêt offert. Un tableau croisé des résultats par valeur du prêt n'a révélé aucune différence importante sur le plan de l'importance du prêt perçue quant à l'expansion de l'entreprise, de la satisfaction à l'égard de l'aide reçue ou du besoin perçu du programme.

Le taux de réponse au sondage varie quelque peu selon les questions. Les questions d'ordre financier posées aux clients (p. ex. les questions sur les revenus générés par l'entreprise au cours de l'année précédant la réception de l'aide et au cours de la dernière année) ont enregistré un taux de réponse moindre, ce qui est attribuable au fait que certains clients, en particulier les clients des services autres que les prêts, hésitent à communiquer des données financières, ou ne se souvenaient pas des données financières des années passées. Sur les 309 clients des services de prêts, 239 ont fourni des données financières, 20 ne sont plus en exploitation, 27 en sont toujours à leur première année d'exploitation et 23 ont refusé de fournir des données financières. Sur les 203 clients des services autres que les prêts, 74 ont fourni des données financières, 72 ne sont plus en exploitation, 32 en sont toujours à leur première année d'exploitation et 25 ont refusé de fournir des données financières. Afin d'illustrer ce défi, le nombre de clients qui ont répondu à chacune des questions est inclus dans les tableaux tout au long du présent rapport.

ANNEXE IV : RÉFÉRENCES

Bases de données

Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario. Données administratives tirées des rapports trimestriels des SADC de 2009-2010 à 2012-2013.

Statistique Canada. Recensements de 2006 et de 2011 pour le Canada, 2012.

Statistique Canada. *Enquête nationale auprès des ménages de 2011*, 2012.

Statistique Canada. *Enquête sur la population active de 2008 à 2012*.

Documents

Agence de promotion économique du Canada atlantique. *Évaluation du Programme de développement des collectivités dans le Canada atlantique*, 2009.

Réseau de développement des collectivités du Canada. *Révision annuelle 2012* (en ligne).

Sur Internet :

<URL:<http://www.communityfuturescanada.ca/LinkClick.aspx?fileticket=3AkREhEJoi0%3d&tabid=62>>.

Stratégie de mesure du rendement nationale du Programme de développement des collectivités, 19 janvier 2013.

Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario. *Analyse du financement des contributions de base 2012-2013*, 5 septembre 2012.

Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario. *Séance d'information sur la transformation du Programme de développement des collectivités*, 29 novembre 2012.

Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario. *Examen de la mise en œuvre du Programme de développement des collectivités*, 2012, p. 7-11.

Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario. *Évaluation provisoire des programmes de FedDev Ontario* (en ligne), 2012. Sur Internet :
<URL:<http://www.feddevontario.gc.ca/eic/site/723.nsf/fra/01772.html#p5>>.

Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario. *Aperçu des changements apportés au Programme de développement des collectivités dans le Sud de l'Ontario*, novembre 2013.

Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario. *Rapports annuels des SADC de 2009-2010 à 2012-2013*. Veuillez noter que les données sont fortement influencées par les investissements en DEC d'une SADC dans la région de l'Est.

Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario. *Rapport sur le rendement du Programme de développement des collectivités*, décembre 2011, mars 2013 et juin 2013.

- Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario. *Rapport sur les plans et les priorités 2013-2014* (en ligne). Sur Internet :
<URL:<http://www.feddevontario.gc.ca/eic/site/723.nsf/fra/01574.html>>.
- Industrie Canada. *Évaluation finale du Programme de développement des collectivités en Ontario*, 2008.
- Industrie Canada. *Évaluation finale du Programme de développement de l'Est de l'Ontario (PDEO)* (en ligne), 2008. Sur Internet : <URL:http://www.ic.gc.ca/eic/site/ae-ve.nsf/fra/02981.html#s3_1>.
- KPMG. *Analyse des fonds d'investissement des sociétés d'aide au développement des collectivités : sommaire des constatations*, juin 2003.
- « Discours du Trône ouvrant la première session quarante et unième législature du Canada », dans *Journaux de la Chambre des communes*, vol. 146, 3 juin 2011, p. 11.
- « Discours du Trône ouvrant la deuxième session quarante et unième législature du Canada », dans *Journaux de la Chambre des communes*, vol. 147, 16 octobre 2013, p. 4.
- « Discours du Trône ouvrant la troisième session de la quarantième législature du Canada », dans *Journaux de la Chambre des communes*, vol. 145, 3 mars 2010, p. 10.
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. *Examiner l'utilisation des ressources des programmes dans le cadre de l'évaluation des programmes fédéraux* (en ligne), 2013. Sur Internet :
<URL:<https://www.tbs-sct.gc.ca/cee/pubs/ci5-qf5/ci5-qf503-fra.asp>>.

Littérature

- BÉCHARD, J. P. et J. M. TOULOUSE. « *Validation of a didactic model for the analysis of training objectives in entrepreneurship* », dans *Journal of Business Venturing*, vol. 13, n° 4, 1997, p. 317-332.
- BOLLMAN, R. et A. ALASIA. *Profil des travailleurs autonomes dans les régions rurales et les petites villes du Canada : un départ à la retraite important des travailleurs autonomes est-il imminent?*, Statistique Canada, juillet 2012.
- Banque de développement du Canada. [CFDC and BDC: Partnership in Action], 2013. Bulletin par courriel. Sur Internet :
<URL:<http://app.service.bdc.ca/e/es.aspx?s=1896&e=50076&elq=d2eebf229eec4699a4a742e8a9f19491>>.
- Banque de développement du Canada. *Les PME d'un coup d'œil* (en ligne), août 2013. Sur Internet :
<URL:http://www.bdc.ca/Documents/sbw2013/docs/PME_dun_coup_doeil_ete_2013_FR.pdf>.
- Carrier, C. « The training and development needs of owner-manager of small businesses with export potential », dans *Journal of Small Business Management*, vol. 22, 1999.
- CGA-Canada. *Access to Finance for the Small and Medium Sized Enterprise Sector*, 2009.
- Fédération canadienne des municipalités. *Canada rural : la vision et la voix nationales qui s'imposent – Le rôle du gouvernement fédéral dans la viabilité rurale* (en ligne), 2009.

Sur Internet : <URL:http://www.fcm.ca/CMFiles/20090526_RuralReport_Final_FR1KLC-5262009-6036.pdf>.

IBRAHIM, A. B. et W. ELLIS. *Entrepreneurship and Small Business Management: Text, Readings and Cases*, 4^e édition, Kendall-Hunt Publishing Company, Dubuque, IA, 2002.

IBRAHIM, A. B. et K. SOUFANI. « *Entrepreneurship education and training in Canada: a critical assessment* », dans *Education + Training*, vol. 44, n° 8/9, 2002, p. 421-430. Veuillez consulter le document suivant pour de plus amples renseignements :

Industrie Canada. *Résumé de l'Enquête sur le financement et la croissance des petites et moyennes entreprises*, 2011.

Industrie Canada. *Accès des petites entreprises au financement : taux de demande et d'approbation, taux d'intérêt et exigences en matière de garantie (2000-2010)* (en ligne). Sur Internet : <URL:[https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapj/APEF-SBAF_fra.pdf/\\$file/APEF-SBAF_fra.pdf](https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapj/APEF-SBAF_fra.pdf/$file/APEF-SBAF_fra.pdf)>.

MENZIES, T. et Y. GASSE. *Entrepreneurship and the Canadian Universities: A Report of a National Study of Entrepreneurship Education*, Brock University, St. Catharines, 1999.

OCDE. *Organising Local Economic Development: The Role of Development Agencies and Companies* (en ligne), 2010. Sur Internet : <URL:http://www.oecd-ilibrary.org/urban-rural-and-regional-development/organising-local-economic-development_9789264083530-en;jsessionid=2tehs727ub9e4.x-oecd-live-02>.

ROTHWELL, N. « *Les entreprises commerciales rurales du Canada* », Statistique Canada, dans *Bulletin d'analyse – Régions rurales et petites villes du Canada*, n° 21-006-X, vol. 8, n° 3, janvier 2010.

Rural Ontario Institute. *Focus on Rural Ontario*, vol. 1, n° 10, juillet 2013.

Rural Ontario Institute. *Southwestern Ontario Development Fund: ROI Input* (en ligne), janvier 2012. Sur Internet : <URL:<http://ruralontarioinstitute.ca/resources-reports/#3da1c896-6539-4e49-9e4a-9c871aa19aeb>>.

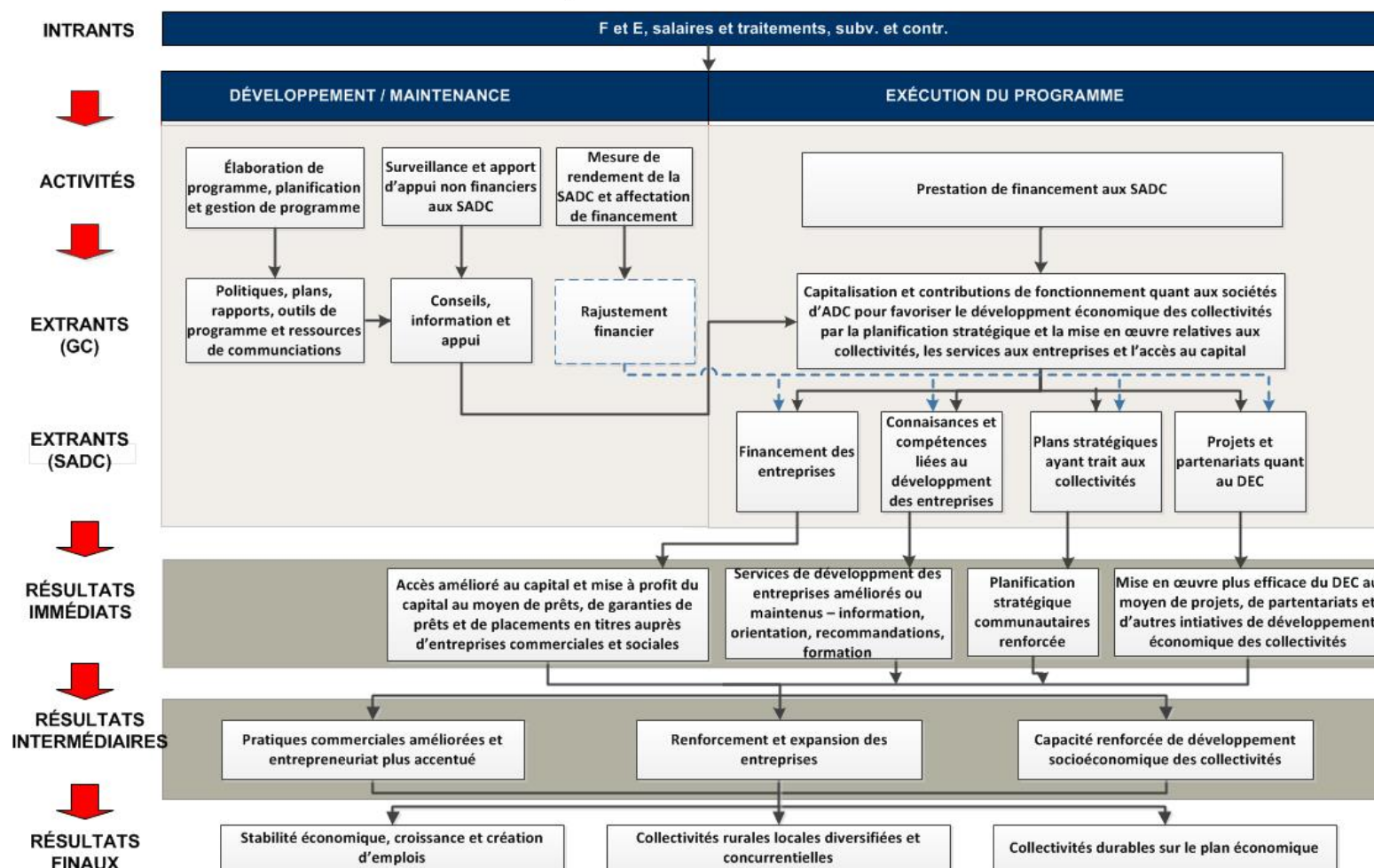
Rural Ontario Municipal Association (ROMA). Document de discussion *A Voice for Rural and Northern Ontario* (en ligne), octobre 2011. Sur Internet : <URL:<http://www.roma.on.ca/Advocacy/Reports.aspx>>.

Statistique Canada. *Enquête sur les conditions de crédit – 2010*, 2012.

ANNEXE V : MODÈLE LOGIQUE DU PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT DES COLLECTIVITÉS

IMAGE 2 : MODÈLE LOGIQUE DU PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT DES COLLECTIVITÉS

IMAGE 2 : MODÈLE LOGIQUE DU PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT DES COLLECTIVITÉS



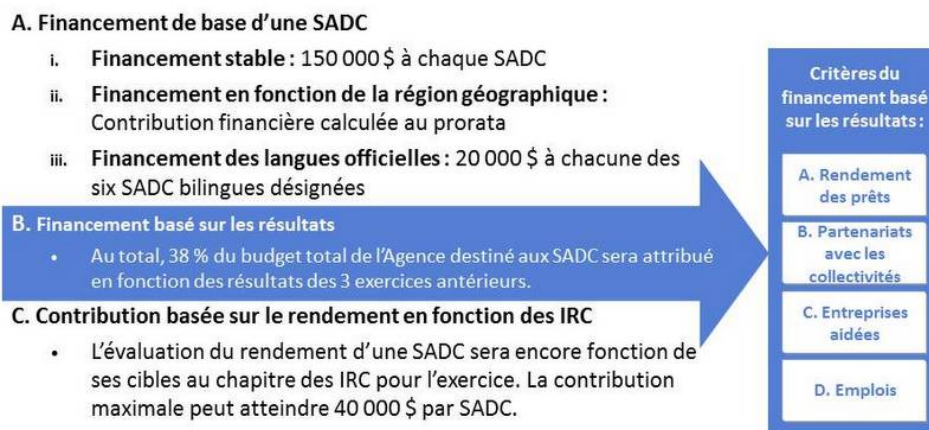
*Les cases et lignes pointillées peuvent ne pas s'appliquer à tous les ODR ou ministères..

**Les extrants ou extrants des initiatives de DEC peuvent ne pas s'appliquer à tous les ODR ou ministères.

ANNEXE VI : MODÈLE DE FINANCEMENT AXÉ SUR LE RENDEMENT

Aperçu du modèle de financement axé sur le rendement (MFAR)

Conformément au modèle de financement axé sur le rendement (MFAR), le financement de chaque SADC est déterminé en fonction des critères suivants :



En ce qui concerne le financement de base de chaque SADC, l'Agence a conclu que 2013-2014 sera un exercice de transition avant la mise en œuvre intégrale afin de faciliter la transition vers le modèle de financement axé sur le rendement complet; en 2013-2014, le financement de base de chaque SADC était de 225 000 dollars; en 2014-2015, le financement de base sera réduit à 150 000 dollars.

A. Financement de base des SADC conformément au modèle de financement axé sur le rendement

Le financement de base des SADC en vertu du modèle de financement axé sur le rendement sera déterminé comme suit :

i) Financement de base : 150 000 dollars à chacune des SADC

- La transition durera deux ans; le financement de base en 2013-2014 sera de 225 000 dollars.

ii) Financement en fonction du secteur géographique : contribution financière calculée au prorata en fonction du secteur géographique

- Le financement des bureaux auxiliaires octroyé à deux SADC (pour un total de 75 000 dollars) est éliminé.
- Un financement de 200 000 dollars est offert pour contribuer à la prestation de services dans les zones de service des SADC dont la taille est supérieure à la moyenne.
- Le financement varie de 8 263 dollars à 22 752 dollars et 16 SADC reçoivent un financement.
- Les deux SADC qui bénéficiaient d'un financement pour leurs bureaux auxiliaires se sont vu accorder un allègement transitoire en 2013-2014 de la moitié du financement de leurs bureaux auxiliaires en plus du financement en fonction du secteur géographique auquel ils sont admissibles.

iii) **Financement pour les langues officielles** : 20 000 dollars pour chacune des six SADC des régions désignées bilingues

B. Indicateurs de financement axé sur les résultats conformément au modèle de financement axé sur le rendement

Le financement axé sur les résultats accordé à chacune des SADC sera déterminé comme suit :

Pondération du rendement des trois années précédentes

- Année 1 : 40 %
- Année 2 : 30 %
- Année 3 : 30 %

Pondération du rendement des indicateurs et des paramètres

A. Rendement des prêts

Valeur totale en dollars des prêts en cours	18 %
Nombre de prêts dans le portefeuille	5 %
Nombre d'ententes conclues	16 %
Valeur monétaire des ententes conclues	5 %

B. Partenariats avec les collectivités

Ratio de levier financier	10 %
---------------------------	------

C. Entreprises aidées

Nombre d'entreprises aidées (services)	18 %
Nombre d'entreprises aidées (prêts)	5 %

D. Emplois

Nombre d'emplois créés (prêts et services)	18 %
Nombre d'emplois maintenus (prêts et services)	5 %

100 %

- Total du financement axé sur les résultats disponibles pour 2014-2015 : 3 971 000 dollars
- Le financement axé sur les résultats pour 2014-2015 varie de 36 216 dollars à 232 597 dollars.

Fonctionnement du modèle

- Le rendement antérieur d'une SADC est comparé au rendement de toutes les SADC pour déterminer un ensemble d'indicateurs.
- Les données sur le rendement enregistrées au cours de trois exercices sont utilisées aux fins du calcul et les données de l'exercice complet le plus récent (année 1) ont la pondération la plus élevée.
- Dans le calcul, la pondération des indicateurs individuels varie de 5 % à 18 %.

- Exemple : valeur totale en dollars des prêts en cours (année 1).
 - $\text{Total de la SADC} \div \text{total du PDC} \times 40 \% \text{ (pondération de l'année 1)} \times 18 \% \text{ (pondération de l'indicateur)} \times \text{le budget de financement axé sur les résultats de cet exercice.}$
 - Cette formule est recalculée pour chaque exercice afin d'en arriver au financement total de l'indicateur.
 - Le processus est répété pour chaque indicateur.
 - La somme de tous les indicateurs équivaut au financement axé sur les résultats de l'année subséquente.

C. Indicateurs de rendement clés (IRC) conformément au modèle de financement axé sur le rendement

Le financement en fonction des indicateurs de rendement clés accordé à chacune des SADC sera déterminé comme suit :

Priorités et planification communautaire stratégique

- Les besoins en matière de développement économique communautaire sont cernés
- Les besoins en matière de développement économique communautaire sont intégrés et tiennent compte des plans de développement économique de la région desservie
- Nombre de bénévoles

Projets de développement économique communautaire

- Nombre total de partenaires
- Nombre total de projets
- Valeur en dollars de l'investissement
- Fonds totaux obtenus

Services aux entreprises

- Nombre d'ateliers
- Nombre de renvois
- Nombre d'entretiens en profondeur (consultation individuelle)
- Nombre total d'entreprises aidées
- Nombre total d'emplois créés ou maintenus

Prêts aux entreprises

- Nombre total d'entreprises aidées
- Nombre de prêts réalisés
- Valeur en dollars des prêts réalisés
- Ratio de créances irrécouvrables
- Ratio du portefeuille actif
- Fonds totaux obtenus
- Nombre d'entretiens en profondeur (consultation individuelle)
- Nombre total d'emplois créés ou maintenus

Le financement en fonction des IRC est fondé sur les actions affectées selon le rendement atteint. L'atteinte des cibles des IRC donne droit à une SADC à ce qui suit : 60 % = 1 action, 80 % = 2 actions et 100 % = 3 actions. Une réserve de financement en fonction des IRC totalisant 575 000 dollars a été établie dans le cadre du budget du PDC. Cette réserve de financement se divise par le nombre d'actions admissibles pour déterminer la valeur d'une action individuelle.

On a continué à verser un financement en fonction des IRC en 2013-2014, qui sont fondés sur le rendement de 2012-2013, conformément au nouveau modèle et on a obtenu les résultats suivants :

- Il y avait 66 actions admissibles, pour une valeur d'action individuelle de 8 712 dollars.
- Le financement attribué au rendement atteint était le suivant :
 - 5 SADC – 0 action
 - 4 SADC – 1 action
 - 22 SADC – 2 actions
 - 6 SADC – 3 actions