



# DIRECTION GÉNÉRALE DE LA VÉRIFICATION ET DE L'ÉVALUATION

## ÉVALUATION DU PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT DU NORD DE L'ONTARIO

RAPPORT

Janvier 2022



Vous pouvez lire cette publication en ligne à l'adresse <https://fednor.gc.ca/eic/site/fednor-fednor.nsf/fra/fn04635.html>

Pour obtenir un exemplaire de cette publication ou un format substitut (Braille, gros caractères), veuillez contacter :

FedNor : Unité de communication  
Agence fédérale de développement économique pour le Nord de l'Ontario  
19, rue Lisgar  
bureau 307  
Sudbury (Ontario) P3E 3L4  
Canada

Téléphone (sans frais au Canada) : 1-877-333-6673  
ATS (pour les personnes malentendantes) : 1-866-694-8389  
Les heures de bureau sont de 8 h 30 à 17 h (heure de l'Est)  
Courriel : fednormediarelations-relationsaveclesmediasfednor@ised-isde.gc.ca

### **Autorisation de reproduction**

À moins d'indications contraires, 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 Nord de l'Ontario, pourvu qu'une diligence raisonnable soit exercée afin d'assurer l'exactitude de l'information reproduite, que l'Agence fédérale de développement économique pour le Nord de l'Ontario soit mentionné comme organisme source et que la reproduction ne soit présentée ni comme une version officielle ni comme une copie ayant été faite en collaboration avec l'Agence fédérale de développement économique pour le Nord de l'Ontario ou avec son consentement.

Pour obtenir l'autorisation de reproduire l'information contenue dans cette publication à des fins commerciales, veuillez communiquer avec FedNor : Unité de communication, aux coordonnées ci-dessus.

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par la Ministre des Services aux Autochtones et ministre responsable de l'Agence fédérale de développement économique pour le Nord de l'Ontario, 2022.

No de catalogue lu91-4/26-2022F-PDF  
ISSN 978-0-660-43349-3

Also available in English under the title Evaluation of the Northern Ontario Development Program.

# Table des matières

	Contexte	3
	Méthodologie	6
	Constatations – Pertinence	11
	Constatations – Rendement	17
	Constatations – Efficience	24
	Conclusions	29
	Annexes et notes	30



# Contexte



# Contexte



Le **Nord de l'Ontario** s'étend sur plus de 806 000 kilomètres carrés, soit 90 % de la superficie terrestre de la province. Malgré sa taille, la région ne compte que 840 739 habitants, soit un peu plus de 6 % de la population de la province<sup>1</sup>. On y trouve 25 % de la population francophone de la province<sup>2</sup>, et 105 des 126 communautés des Premières Nations de l'Ontario<sup>3</sup>, dont 30 ne sont accessibles que par avion ou par route d'hiver. Ensemble, ces facteurs peuvent compliquer la prestation de programmes dans une vaste région géographique.

Le Nord de l'Ontario se définit par des caractéristiques économiques et démographiques uniques qui diffèrent de celles du reste de la province. La région est riche en ressources naturelles et dépend traditionnellement de quelques secteurs, dont l'exploitation minière, la sylviculture et le tourisme. Sa dépendance à l'égard des industries primaires la rend vulnérable à l'épuisement des ressources et aux fluctuations mondiales des prix des produits de base et des taux de change.

Le Nord de l'Ontario a connu une croissance économique plus lente que celle du reste du Canada. Entre 2009 et 2018, la croissance annuelle moyenne du PIB était de 0,1 %, contre 1,8 % pour le reste du Canada<sup>4</sup>. Sa population connaît également une faible croissance en raison d'une immigration limitée et de l'émigration des jeunes, ce qui entraîne des pénuries de compétences et de main-d'œuvre.

**FedNor** est l'organisme du gouvernement du Canada responsable du développement économique du Nord de l'Ontario. Il a été créé en 1987 en tant que direction générale d'Industrie Canada (maintenant Innovation, Sciences et Développement économique Canada – ISDE) et est le seul organisme fédéral de développement économique qui favorise le développement des entreprises et la diversification économique dans le Nord de l'Ontario.



# Description

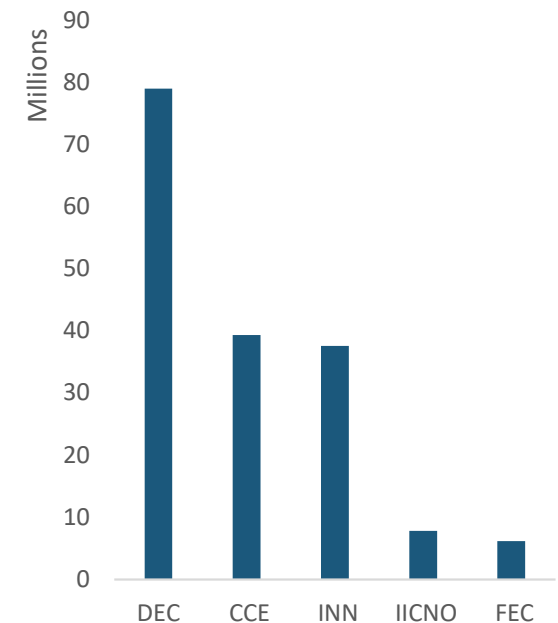


Le **Programme de développement du Nord de l'Ontario (PDNO)** a été lancé en 1996 par FedNor pour répondre aux défis économiques régionaux de longue date et a financé plus de 5 280 projets depuis sa création, pour un investissement total de 873 millions de dollars. Le PDNO vise à promouvoir la diversification de l'économie, la création d'emplois ainsi que l'autonomie et la durabilité des collectivités dans le Nord de l'Ontario. Ce programme de subventions et de contributions offre un soutien financier aux entreprises (p. ex., les petites et moyennes entreprises), aux municipalités, aux Premières Nations et à d'autres organisations et institutions. En outre, le Programme appuie les stages pour les jeunes en trouvant de la main-d'œuvre pour les partenaires de projet, tout en donnant aux diplômés de niveau postsecondaire l'occasion d'acquérir une expérience de travail précieuse dans le Nord de l'Ontario. Au cours de la période d'évaluation de cinq ans, le PDNO a approuvé un financement de 169 millions de dollars pour des projets.

## Volets de financement du PDNO

- Le volet **Développement économique communautaire (DEC)** vise à bâtir des collectivités fortes et durables en aidant à créer les conditions nécessaires à la croissance et au développement économiques.
- Le volet **Croissance et compétitivité des entreprises (CCE)** vise à favoriser la croissance économique et à accroître la compétitivité des entreprises du Nord de l'Ontario.
- **L'Innovation (INN)** vise à encourager les collectivités et les entreprises à innover davantage.
- **L'Initiative d'investissement communautaire pour le Nord de l'Ontario (IICNO)** est une initiative de FedNor sous l'égide du PDNO qui permet aux collectivités rurales et aux Premières Nations d'embaucher une personne qualifiée pour aider à développer l'économie locale.
- Le **Fonds pour les expériences canadiennes (FEC)** est une initiative nationale qui aide les collectivités de tout le Canada à créer et à améliorer les produits, les installations et les expériences touristiques. Dans le Nord de l'Ontario, il est géré par FedNor sous l'égide du PDNO.

**Appui autorisé par volet de financement**  
Source : PDNO





# Méthodologie



# À propos de l'évaluation



## Portée et objectifs

Cette évaluation, requise au titre de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, a permis d'évaluer la pertinence, le rendement et l'efficacité du financement du PDNO, tout en abordant les problèmes soulevés par la direction de FedNor et d'ISDE. Par exemple, l'Initiative d'investissement communautaire pour le Nord de l'Ontario, qui n'avait jamais été évaluée depuis son lancement en tant que projet pilote en 2014, était visée par l'évaluation.

L'évaluation portait sur tous les projets relevant des modalités du PDNO et de ses volets de programmation associés réalisés entre le 1<sup>er</sup> avril 2015 et le 31 mars 2020, soit la suite de la période évaluée lors de l'évaluation précédente. Pour évaluer la réalisation des résultats à long terme, on s'est intéressé aux projets entamés avant avril 2015 et dont le rapport de suivi après deux ans était terminé au début de la période d'évaluation. En ce qui a trait au Fonds pour les expériences canadiennes, l'évaluation a porté uniquement sur les résultats immédiats, puisque le Fonds pour les expériences canadiennes a été mis en place en 2019.

Le modèle logique du PDNO se trouve à l'annexe A.

## Approche

La Direction générale de la vérification et de l'évaluation (DGVE) d'ISDE a mené l'évaluation du PDNO selon une approche axée sur les objectifs, ce qui a permis d'évaluer la réalisation des résultats du Programme par rapport aux résultats attendus.



# Questions de l'évaluation



## Pertinence

1. Dans quelle mesure le PDNO répond-il à un besoin démontrable et satisfait-il les besoins des collectivités du Nord de l'Ontario?

## Rendement

### *Résultats immédiats et intermédiaires*

2. Dans quelle mesure le PDNO a-t-il contribué à ce que les collectivités et les entreprises du Nord de l'Ontario disposent des ressources financières et de la capacité nécessaires pour relever les défis et saisir les possibilités de développement économique, les mettre en œuvre et en tirer profit?
  - 2.1 Dans quelle mesure le Fonds pour les expériences canadiennes a-t-il créé des possibilités d'emploi et de développement des compétences dans l'industrie du tourisme du Nord de l'Ontario et pour les groupes sous-représentés?
3. Dans quelle mesure le PDNO a-t-il contribué à la croissance et à la compétitivité des collectivités et des entreprises du Nord de l'Ontario?

### *Résultats ultimes*

4. Dans quelle mesure le PDNO a-t-il contribué à la diversification économique, à la viabilité et à la durabilité des collectivités et des entreprises du Nord de l'Ontario?

## Efficacité

5. Dans quelle mesure le Programme fait-il preuve d'économie et d'efficacité?





# Méthodes de collecte de données

L'évaluation reposait sur de multiples sources de données pour examiner la pertinence, le rendement et l'efficacité du Programme, y compris sur des méthodes de recherche qualitatives et quantitatives.



## Revue de la littérature et des documents

La DGVE a mené une revue de la littérature et des documents pour comprendre le PDNO et ses résultats attendus. L'analyse documentaire portait sur l'économie et les données démographiques du Nord de l'Ontario, tandis que l'examen des documents visait plutôt les documents d'établissement des priorités du gouvernement et des principaux programmes.



## Entrevues

La DGVE a réalisé 31 entrevues virtuelles afin de recueillir divers points de vue sur la pertinence, le rendement et l'efficacité du PDNO. Les personnes interrogées comprenaient des membres du personnel d'ISDE ou de FedNor, des fonctionnaires provinciaux, municipaux et autochtones, des intervenants en développement des entreprises et en développement communautaire, des experts en développement économique régional, des bénéficiaires du Programme, ainsi que des demandeurs non retenus.



## Sondages

La DGVE a mené un sondage en ligne auprès d'un échantillon de 529 demandeurs de financement du PDNO afin d'évaluer le besoin continu du Programme, ses résultats, son efficacité et sa prestation. En tout, 201 sondages ont été remplis, ce qui représente un taux de réponse de 38 %. Parmi les répondants au sondage, 58 % avaient vu leur demande de financement approuvée, tandis que 42 % avaient vu leur demande refusée. Des questions sociodémographiques ont été incluses pour permettre une analyse comparative entre les sexes plus (ACS+).



## Études de cas

La DGVE a mené des études de cas sur quatre projets du PDNO (voir l'annexe C pour plus de détails). Les études de cas portaient sur les besoins, les avantages et les obstacles propres aux groupes sous-représentés et les résultats à long terme du financement du PDNO. La sélection des projets pour les études de cas s'est faite en fonction de la taille du budget, du volet de financement, de l'emplacement et du type d'organisation bénéficiaire.



## Examen des données administratives et financières

La DGVE a analysé les données administratives et financières liées au rendement, à l'efficacité et à l'économie du PDNO. Elle a examiné les données du Système de rapport de subventions et contributions (SRSC) et de la Base de données sur les résultats, ainsi que les données de Statistique Canada<sup>5</sup>. La DGVE a analysé les données des rapports de suivi fournis par les bénéficiaires de financement du PDNO deux ans après la fin de leurs projets. Elle a également examiné les données financières du PDNO pour évaluer l'efficacité et la dispersion géographique des fonds du Programme.



# Contraintes et stratégies d'atténuation



## Changements apportés au Programme

Au cours de la période d'évaluation, le PDNO a connu de grands changements puisque son volet Innovation et certaines des activités de son volet Croissance et compétitivité des entreprises ont été transférés au programme Croissance économique régionale par l'innovation (CERI) en 2018. Par ailleurs, le programme CERI a adhéré à la recommandation de l'évaluation de 2016 qui suggérait d'explorer les moyens d'encourager un plus grand nombre de demandes (et donc de financement) pour le volet Innovation. L'Initiative d'investissement communautaire pour le Nord de l'Ontario a été ajoutée en 2014 et le Fonds pour les expériences canadiennes a été ajouté en 2019 (voir l'annexe B pour plus de détails). Il a donc été difficile de définir la portée de l'évaluation. Pour pallier ce problème, FedNor a fourni une liste de tous les projets financés par le PDNO durant la période d'évaluation, ce qui a permis à la DGVE de déterminer précisément les projets et les initiatives à prendre en compte. Les méthodes de collecte de données ont également été adaptées pour évaluer, dans la mesure du possible, les extrants et les résultats immédiats des nouvelles composantes du Programme.

## Attribution



La plupart des projets du PDNO sont financés conjointement avec des partenaires d'autres ordres de gouvernement et du secteur privé. C'est pourquoi il est difficile d'attribuer au PDNO en particulier les résultats qui ont été atteints. De plus, étant donné la petite taille du Programme par rapport à la taille de l'économie du Nord de l'Ontario, il serait difficile d'attribuer tous les effets du PDNO aux changements économiques. Pour pallier ce problème, les méthodes de collecte des données (en particulier les questions du sondage, de l'étude de cas et de l'entrevue) ont été conçues de manière à permettre aux répondants de déterminer les effets différentiels du financement du PDNO.

## Biais des répondants



Bon nombre des personnes qui ont été interrogées ou qui ont répondu au sondage participaient à la prestation du Programme ou étaient des bénéficiaires directs du PDNO. Il se peut donc que les résultats soient positivement biaisés. Pour pallier ce problème, les participants ont été clairement informés de la stricte confidentialité de leurs réponses, et celles-ci ont été validées par recoupement entre les groupes d'intervenants. Des entrevues ont en outre été réalisées avec des experts qui ne bénéficient pas directement du Programme (p. ex., des experts en développement économique régional), des demandeurs non retenus, ainsi que des personnes qui n'ont pas présenté de demande au cours des cinq dernières années.



## Constatations – Pertinence



# Nécessité de programmes de développement économique

**Constatation :** Compte tenu de la croissance relativement lente du Nord de l'Ontario, le soutien au développement économique offert par le PDNO représente un besoin constant.



Conformément aux constatations des évaluations précédentes, le Nord de l'Ontario connaît une croissance économique plus lente et des taux de participation au marché du travail plus faibles que ceux de la province dans son ensemble. Sa population est peu nombreuse et très dispersée, ce qui contribue aux coûts de transport élevés, à la difficulté d'accéder aux marchés et au manque d'accès à Internet haute vitesse.

De nombreuses personnes interrogées ont déclaré que le PDNO répondait aux besoins variés des collectivités rurales, urbaines et éloignées du Nord de l'Ontario. Plusieurs ont dit qu'étant donné le faible nombre de secteurs primaires (p. ex., l'exploitation minière, la foresterie, les produits du bois, l'agroalimentaire et le tourisme), le soutien du PDNO est nécessaire pour diversifier l'économie de la région.

Il y a eu une forte demande pour l'aide fournie par le PDNO aux projets de développement économique. Environ la moitié seulement des demandes présentées au Programme entre 2015-2016 et 2019-2020 ont donné lieu à un financement (la plupart des demandes non financées – 42 % – ont été retirées ou rejetées à la première étape du processus de demande, tandis que 8 % ont été retirées ou rejetées après l'étape de la rédaction d'une proposition complète). La majorité des demandes approuvées dans le cadre du PDNO (sur un total de 437) étaient concentrées dans les volets Développement économique communautaire (228), Croissance et compétitivité des entreprises (82) et Innovation (62), avec des taux d'approbation compris entre 42 % et 49 %. Ce chiffre représente 271 bénéficiaires distincts (68 % des bénéficiaires n'avaient qu'un seul projet approuvé).

Les études de cas, les entrevues et les données sur le rendement du PDNO ont révélé que de nombreux projets financés par le Programme n'auraient pas été réalisés ou auraient eu une portée beaucoup plus limitée sans son financement. Dans leurs rapports à FedNor, deux tiers (67 %) des bénéficiaires de financement ont déclaré que leur projet n'aurait pas été réalisé sans le financement du PDNO. Cette affirmation a été confirmée par le sondage d'évaluation, où 40 % des demandeurs non financés ont déclaré qu'ils n'avaient pas été en mesure de poursuivre leur projet. Les demandeurs qui n'ont pas pu aller de l'avant avec leurs projets provenaient souvent de petites collectivités rurales et cherchaient surtout à obtenir un soutien pour des projets touristiques ou d'autres projets commerciaux.

## LE SAVIEZ-VOUS ?

*En 2019, la croissance du PIB du Nord de l'Ontario a été modérée (1,1 %), et devrait se contracter de 7,2 % en 2020 en raison de la pandémie. (Conference Board du Canada<sup>6</sup>)*



# Besoins des collectivités du Nord de l'Ontario

**Constatation :** Il y a un besoin continu de soutenir l'expertise professionnelle en planification économique et le secteur du tourisme dans le Nord de l'Ontario.



Les entrevues, le sondage et une étude de cas ont révélé que l'**Initiative d'investissement communautaire pour le Nord de l'Ontario**, lancée en 2014, a répondu aux besoins des collectivités en matière d'expertise professionnelle en planification et leur a permis de saisir les occasions de développement économique. À l'origine, l'Initiative offrait un soutien financier sur trois ans. Lorsque les bénéficiaires ont demandé un financement supplémentaire à la fin de leurs projets initiaux, FedNor a décidé que tout renouvellement recevrait un niveau d'aide décroissant (de 90 % à 50 %) au cours des trois années suivantes afin d'assurer une transition progressive vers d'autres sources de financement. Des 18 projets de l'Initiative qui sont terminés ou sur le point de l'être depuis le début du Programme, 6 demandeurs ont demandé un renouvellement (à ce jour, 3 des 6 renouvellements ont été approuvés). De plus, une étude de cas a révélé que les collectivités pourraient avoir besoin de soutien sur une plus longue période pour effectuer cette transition.

Quant au **Fonds pour les expériences canadiennes** (FEC) mis en place en 2019, les personnes interrogées ont convenu que le secteur du tourisme du Nord de l'Ontario a besoin d'un soutien important étant donné son importance pour l'économie régionale et les répercussions négatives de la pandémie. Dans l'ensemble, le FEC a permis une augmentation bienvenue du financement des projets touristiques. Toutefois, sans ce nouveau Fonds, certains des projets auraient pu être réalisés dans le cadre du PDNO puisque certains projets du FEC avaient initialement été soumis au PDNO. Certaines personnes interrogées ont suggéré qu'il est encore nécessaire d'adopter une approche plus stratégique et coordonnée pour soutenir le secteur du tourisme.

Les données suggèrent que certains besoins ne sont pas entièrement satisfaits par le PDNO, et de nombreuses personnes interrogées de tous les groupes de répondants ont déclaré qu'il était nécessaire de mettre une plus grande expertise au service des efforts de développement économique. Par exemple, de nombreuses municipalités manquent d'expertise en planification communautaire, et les petites ou jeunes entreprises ont besoin d'aide pour recruter des experts en affaires et des professionnels spécialisés. Les personnes interrogées ont déclaré qu'il était possible d'élargir les critères du Programme au-delà du financement des stagiaires pour inclure davantage de soutien aux professionnels qualifiés.

*En raison de la pandémie, les industries de l'hébergement et des services de restauration du Nord de l'Ontario qui dépendent du tourisme devraient, selon les prévisions, se contracter de 36,5 % en 2020. (Conference Board du Canada<sup>7</sup>)*



# Répondre aux besoins des intervenants

**Constatation :** Les initiatives du PDNO ont offert un soutien supplémentaire afin d'aider à répondre aux besoins de certains groupes cibles : les Autochtones, les femmes, les jeunes et les francophones. Il est toutefois possible d'améliorer les services de FedNor aux populations autochtones et d'examiner s'il convient d'élargir ses groupes cibles.



Les documents de base du PDNO désignent les Autochtones, les femmes, les jeunes et les francophones comme des groupes nécessitant une aide ciblée dans le cadre du Programme. L'examen des documents et le sondage d'évaluation ont révélé que les **Autochtones** font partie des groupes qui se heurtent aux plus grands obstacles au soutien du PDNO. Les rapports de FedNor ont fait la lumière sur les difficultés auxquelles sont confrontés les Autochtones, notamment l'accès limité au capital, au mentorat et aux possibilités de développement des compétences. Les **femmes entrepreneures** sont elles aussi confrontées à des problèmes similaires; ces groupes sont donc désavantagés par rapport à leurs homologues masculins et non autochtones. La concentration du Programme sur les **jeunes** fait partie des efforts de FedNor pour ralentir l'exode dans le Nord de l'Ontario. Les Autochtones constituent le groupe minoritaire le plus important du Nord de l'Ontario (16 % de la population) suivi des **francophones** (15 % de la population)<sup>8</sup>.

Dans l'ensemble, les rapports de FedNor indiquent qu'environ 30 % de son financement dans le cadre du PDNO entre 2015 et 2020 a été consacré à des projets concernant les groupes cibles qu'il avait désignés ou à des projets leur bénéficiant, soit près du double de son objectif de 15 %. Il s'agit d'une augmentation considérable par rapport à la dernière période d'évaluation (2011-2015) ayant révélé que 12 % des fonds du PDNO avaient été versés à ces groupes.

La majeure partie du financement du PDNO accordé aux groupes cibles, soit environ 23 %<sup>9</sup>, est allée à des organisations autochtones ou à des projets bénéficiant aux **Autochtones**. (Il convient de noter que certains projets du PDNO bénéficient à plus d'un groupe cible.) Bien que les organisations autochtones reçoivent un soutien important de la part du PDNO, les entrevues et les rapports montrent qu'il y a des progrès à faire. Les entrevues ont révélé que le manque de représentation autochtone au sein des agents de projet de FedNor constitue un obstacle à la prestation de services adaptée aux difficultés multiples auxquelles sont confrontées les communautés autochtones, comme le manque d'accès à l'eau potable et à un logement adéquat. Selon un répondant autochtone, « les bureaucrates et les Autochtones ne communiquent pas dans la même langue ». Cette observation est étayée par un rapport de l'OCDE de 2020, qui demande aux agences de développement régional de s'assurer que le personnel suit une formation à la culture autochtone de la région, que du personnel autochtone est recruté et encadré, et que les entrepreneurs autochtones sont intégrés au contexte commercial local<sup>10</sup>.

*Points  
saillants de  
l'étude de cas*

*Le Fonds de  
développement  
Nishnawbe Aski a  
aidé les Premières  
Nations à élaborer  
des plans  
communautaires  
complets qui  
constituent une  
feuille de route  
pour un  
développement  
communautaire.*



# Besoins des intervenants (suite)



Environ 7,2 % des fonds du PDNO entre 2015 et 2020 ont été consacrés à des projets axés sur les **jeunes**, en plus des stages pour les jeunes diplômés de l'enseignement postsecondaire. Les rapports du PDNO ont montré que 65 % des stagiaires étaient employés à l'issue de leur stage, la plupart dans leur organisation d'accueil. Environ 3 % des fonds du PDNO ont été consacrés au soutien des **femmes** entrepreneures par l'entremise du PARO Centre pour l'entreprise des femmes, qui offre un accès au capital et au mentorat, en plus d'autres projets qui soutiennent les entrepreneurs de façon plus générale, y compris les entreprises dirigées par des femmes (p. ex., les Anges du Nord de l'Ontario). Une autre initiative fédérale mise en œuvre par FedNor – la Stratégie pour les femmes en entrepreneuriat – a également fourni un soutien ciblé aux femmes entrepreneures désireuses de démarrer leur entreprise.

En tant qu'organisme fédéral, FedNor offre des services bilingues pour venir en aide aux **francophones**, comme le font environ un cinquième (20 %) des projets du PDNO, y compris le Centre d'innovation de Sault Ste. Marie et les Anges du Nord de l'Ontario. L'Initiative de développement économique est un programme distinct exécuté par FedNor qui fournit également une aide ciblée aux communautés de langue officielle en situation minoritaire.

Bien que les minorités visibles ne représentent actuellement qu'une petite partie (2,5 %) de la population du Nord de l'Ontario<sup>11</sup>, FedNor contribue aux efforts visant à attirer et à retenir les nouveaux immigrants afin de contrer les pénuries de main-d'œuvre et le déclin de la population<sup>12</sup>. L'évaluation a permis de constater que le PDNO profite aux minorités visibles, notamment par le biais des Anges du Nord de l'Ontario. Cependant, comme les minorités visibles et les autres groupes sous-représentés ne font pas partie des groupes cibles actuels du PDNO, ces projets ne font pas l'objet d'un suivi systématique. Le PDNO a ainsi une occasion de commencer à faire le suivi de l'aide qu'il apporte aux minorités visibles et aux autres groupes sous-représentés, comme les personnes handicapées, et de déterminer si d'autres groupes devraient recevoir une aide ciblée. Les groupes cibles du PDNO ont été examinés pour la dernière fois en 2011.



## Points saillants de l'étude de cas

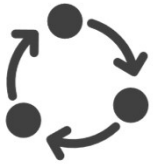
*Les Anges du Nord de l'Ontario font le lien entre les entreprises et les investisseurs providentiels. Entre 2017 et 2020, 18 % de leurs transactions commerciales ont été conclues avec des entreprises dirigées par des femmes et 6 %, avec des entreprises dirigées par des jeunes de moins de 30 ans.*

**Recommandation :** FedNor devrait étudier des moyens d'offrir des services mieux adaptés à la culture et aux défis des communautés autochtones. Il devrait aussi déterminer si ses groupes cibles devraient être élargis.



# Complémentarité du PDNO

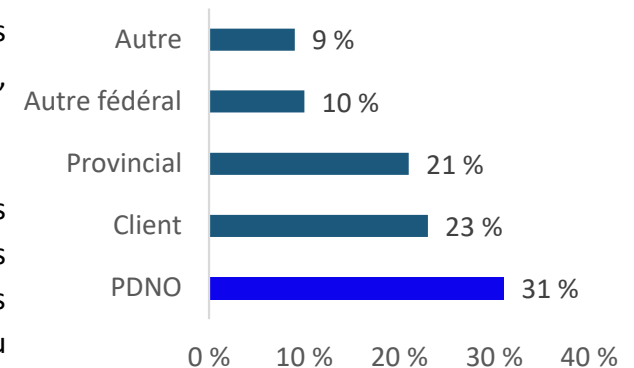
**Constatation :** Le financement accordé par le PDNO vient compléter d'autres programmes des gouvernements fédéral et provincial qui soutiennent le développement économique du Nord de l'Ontario.



De nombreux programmes fédéraux et provinciaux sont menés en partenariat dans le Nord de l'Ontario afin de soutenir les perspectives économiques de la région. Le plus important de la province est la Société de gestion du Fonds du patrimoine du Nord de l'Ontario. Dotée d'un budget annuel d'environ 100 millions de dollars, elle fournit près de trois fois le montant du financement fourni par le PDNO. Parmi les autres programmes provinciaux axés sur le développement et la diversification économiques, on compte le Fonds de développement économique des collectivités rurales de l'Ontario, le Fonds de développement économique pour les Autochtones, le Programme de maintien et d'expansion des entreprises et la Fondation Trillium de l'Ontario. D'autres programmes d'ISDE, comme le programme de financement de la large bande Un Canada branché et le Fonds stratégique pour l'innovation, et de Services aux Autochtones Canada, comme l'Initiative de partenariat stratégique et Entreprise autochtone Canada, font aussi partie de ceux qui offrent un soutien aux entreprises du Nord de l'Ontario.

Sans communication entre ces programmes, il existe un risque de chevauchement, car ils financent les mêmes initiatives. Toutefois, les entrevues, les études de cas et les documents montrent que le PDNO collabore avec d'autres programmes et organismes fédéraux et provinciaux pour cofinancer des projets ou en tirer parti. Les données du Programme montrent que la province de l'Ontario complète généralement les efforts du PDNO en étant l'un des principaux cofinanceurs des projets, appuyant 21 % de leurs coûts, tandis que d'autres ministères fédéraux ont contribué à 10 % des coûts des projets. Le financement du PDNO représentait 31 % des coûts des projets. Dans le sondage d'évaluation, 77 % des demandeurs de financement ont déclaré qu'il y avait peu ou pas de chevauchement entre le PDNO et les programmes de financement similaires.

**Financement obtenu pour les projets du PDNO au cours de la période d'évaluation**  
Source: PDNO





# Constatactions – Rendement



# La contribution du PDNO aux capacités des entreprises et des collectivités

**Constatation :** Le PDNO a aidé à améliorer les ressources financières et la capacité des collectivités et des entreprises du Nord de l'Ontario pour leur permettre de relever les défis et de saisir les possibilités de développement économique, les mettre en œuvre et en tirer profit.



Toutes les sources de données ont révélé que le PDNO a atteint les résultats escomptés en matière d'amélioration des capacités des entreprises et des collectivités, dépassant systématiquement ses objectifs de rendement. Entre 2015 et 2020, le PDNO a versé 169 millions de dollars de financement dans 437 projets. Chaque dollar investi a permis d'obtenir 2,08 \$ d'autres sources publiques et privées, dépassant ainsi la cible de mobilisation du Programme (1,80 \$), et augmentant clairement les ressources financières disponibles pour les collectivités et les entreprises. Le montant mobilisé a augmenté depuis la dernière période d'évaluation (2011-2015), où il était de 1,71 \$.

En cinq ans, ce financement a contribué à la création ou au maintien de 789 alliances stratégiques par an entre des entreprises, des collectivités et des organismes à but non lucratif, ce qui dépasse largement la cible de 500 du PDNO, la grande majorité relevant du volet DEC. Presque tous les répondants au sondage ayant reçu un financement pour des agents de développement économique dans le cadre de l'IICNO ont déclaré que le soutien du PDNO avait permis l'élaboration d'études et de plans stratégiques et la création d'alliances régionales. Par ailleurs, deux tiers des organisations communautaires ayant reçu un financement du PDNO ont déclaré que leur projet avait permis de trouver des possibilités de développement économique viables.

Le PDNO aurait également contribué à la création d'emplois. Parmi les répondants au sondage d'évaluation, 61 % des bénéficiaires de financement ont déclaré que leur projet du PDNO avait mené à la création d'emplois. Les rapports du Programme montrent qu'en moyenne, pour chaque année de la période d'évaluation, le PDNO a contribué à la création ou au maintien de 2 188 emplois équivalents temps plein, ce qui est bien supérieur à sa cible annuelle de 1 800 emplois. Les projets du volet Croissance et compétitivité des entreprises (CCE) représentaient la majorité (57 %) des emplois créés et maintenus, suivis par ceux de Développement économique communautaire (DEC) avec 30 % et ceux d'Innovation (INN) avec 13 %.

## *Points saillants de l'étude de cas*

*Le financement d'un agent de développement économique à Chapleau a aidé le Canton à réaménager son secteur riverain et son centre de loisirs et à attirer de nouveaux résidents pour travailler à la mine Goldcorp.*



# Capacités des entreprises et des collectivités (suite)



La majorité des personnes interrogées dans le cadre de l'évaluation ont convenu que le PDNO avait contribué à l'acquisition de nouvelles compétences et capacités qui ont permis aux collectivités et aux entreprises de saisir les occasions de développement économique, notamment dans les secteurs du tourisme, de la foresterie, des mines, de la fabrication et des sciences de la vie.

## Points saillants des études de cas

- *Le PDNO est le principal bailleur de fonds à l'appui des coûts d'exploitation des **Anges du Nord de l'Ontario** depuis sa fondation en 2009. Entre 2009 et 2020, l'organisme a facilité 357 ententes d'investissement entre des entreprises du Nord de l'Ontario et des investisseurs providentiels, pour une valeur totale de 159,5 millions de dollars. Selon les entreprises, ces ententes ont permis de créer près de 2 700 emplois à temps plein et de 1 700 emplois à temps partiel.*
- *Les Premières Nations du nord-ouest de l'Ontario s'efforcent de connecter au réseau électrique 17 communautés accessibles par avion grâce au projet Wataynikaneyap Power. Grâce au financement du PDNO, le **Fonds de développement Nishnawbe Aski** travaille avec une entreprise des Premières Nations pour permettre aux membres de la communauté de profiter des possibilités d'emploi et d'affaires offertes par le projet. Cette collaboration comprenait l'élaboration d'un cadre d'emploi et d'une base de données sur les compétences des membres de la communauté des Premières Nations.*
- *Grâce à de petites subventions du Programme d'accélération de l'innovation financé par le PDNO, le **Centre d'innovation de Sault Ste. Marie** a aidé de nombreuses entreprises en démarrage à résoudre les problèmes liés au manque de compétences en planification et en gestion. Les entreprises ont également pu améliorer leurs activités grâce à la mise en place de nouveaux logiciels ou en participant à des salons professionnels pour des études de marché.*

Si l'on considère plus particulièrement le **Fonds pour les expériences canadiennes** mis en place en 2019, les entrevues et le sondage d'évaluation révèlent des signes précoces d'une capacité accrue. La plupart des répondants ont déclaré que le Fonds avait contribué au développement des compétences et à l'emploi dans des projets touristiques avant la pandémie de COVID-19. Il s'agissait notamment de projets dans le secteur du tourisme inclusif, par exemple une stratégie pour le tourisme alimentaire autochtone et le financement de festivals de la fierté. Les données sont toutefois limitées, étant donné que le Fonds n'a fonctionné que peu de temps avant l'arrêt du tourisme en raison de la pandémie et que peu de projets avaient été achevés au moment de l'évaluation.



# Croissance et compétitivité

**Constatation :** Le PDNO a contribué à la croissance et à la compétitivité des collectivités et des entreprises du Nord de l'Ontario.



Les données sur le rendement du PDNO et le sondage d'évaluation ont montré la contribution du Programme à la croissance et à la compétitivité. Selon les rapports de suivi du PDNO, 91 % des bénéficiaires d'un financement déclarent avoir amélioré leur capacité à répondre aux besoins en matière de développement économique et de développement des entreprises et à tirer profit des débouchés deux ans après la fin de leur projet (ces projets auraient pris fin entre 2013 et 2017). Dans le sondage d'évaluation, plus des deux tiers des répondants (68 %) ont déclaré que le PDNO avait grandement contribué à la croissance et à la compétitivité globales du Nord de l'Ontario.

Les rapports de suivi après deux ans ont également révélé de solides résultats à l'égard de plusieurs autres indicateurs de compétitivité. Près de la moitié (48 %) des bénéficiaires de financement ont déclaré que les emplois qui avaient été créés et maintenus grâce au soutien du PDNO existaient toujours deux ans après leurs projets, soit un total de 2 976 emplois. L'analyse des projets réalisés entre 2009 et 2017, effectuée par FedNor, a révélé des taux de survie élevés puisque 90 % des emplois créés existaient toujours deux ans plus tard et que de nombreux emplois avaient été créés depuis la fin des projets.

Deux ans après l'achèvement du projet, le tiers (34 %) des bénéficiaires de financement ont déclaré que leurs projets avaient permis d'améliorer les exportations, la part de marché, les bénéfices, la croissance des ventes, la croissance de l'emploi ou les recettes touristiques. Dans le sondage d'évaluation, le tiers des entreprises interrogées ont signalé une croissance des exportations à la suite de leur projet du PDNO. Par ailleurs, 77 % des bénéficiaires de financement du PDNO ayant répondu au sondage ont déclaré que les projets du Programme avaient permis la création, le maintien ou l'expansion d'entreprises.



*En 2018, le PDNO a soutenu un **Salon minier du Nord de l'Ontario** lors de la conférence annuelle de l'Association canadienne des prospecteurs et entrepreneurs. Une centaine d'exposants y ont participé et ont déclaré des ventes de plus de 30 M\$ en tant que résultat direct.*



# Croissance et compétitivité (suite)



Le sondage d'évaluation a révélé que le PDNO renforce les collectivités. Près des trois quarts (73 %) des bénéficiaires d'une aide aux projets de développement économique communautaire ont déclaré que leurs projets avaient facilité la réalisation d'objectifs communs de développement économique régional grâce à une collaboration et à des partenariats accrus. Plus des deux tiers (70 %) ont déclaré que le PDNO renforçait la compétitivité économique des collectivités en mettant en œuvre des plans de diversification et de stimulation des investissements des entreprises.

## ***Exemple : Amélioration des services communautaires***

*Selon des entrevues et des reportages, le PDNO a aidé la **Première Nation M'Chigeeng** de l'Île Manitoulin à ouvrir une grande chaîne d'épicerie dans la collectivité. Le magasin est détenu, géré et doté en personnel par la Première Nation, ce qui permet aux membres de faire des achats dans leur collectivité et de bénéficier de ces dépenses.*

Le PDNO aurait également contribué à l'innovation. La plupart des entreprises ayant répondu au sondage d'évaluation (67 %) ont déclaré avoir mis au point des technologies, des produits, des services ou des processus novateurs, tandis que la moitié (50 %) ont été en mesure de commercialiser ces innovations. Selon les rapports de suivi après deux ans, 7 % des répondants ont fait état d'une nouvelle propriété intellectuelle à la suite de leurs projets du PDNO. Selon les données de mesure du rendement, les bénéficiaires de financement du PDNO ont déclaré avoir commercialisé 268 produits, processus ou technologies, et avoir déposé 125 demandes de brevets, de licences ou de droits d'auteur comme résultat direct de leurs projets du Programme. Selon l'analyse de FedNor, ces nouveaux produits, processus et technologies relevaient principalement du domaine des sciences de la santé et de la vie ou des technologies de l'information et des communications.

## ***Points saillants de l'étude de cas***

*Stuff Inc. produit des lubrifiants à partir d'huiles de restaurant usées. L'entreprise a reçu un soutien du PDNO par l'entremise du Centre d'innovation de Sault Ste. Marie pour participer à l'émission *Dragon's Den* de CBC, et elle vend maintenant ses produits dans les principaux magasins de détail.*



# Diversification

**Constatation :** Le PDNO contribue à l'atteinte de son résultat ultime, soit la diversification économique, la viabilité et la durabilité des collectivités et des entreprises du Nord de l'Ontario.



Étant donné que le financement du PDNO (environ 33 millions de dollars par an) représente moins de 0,1 % du PIB annuel de la région<sup>13</sup>, il est difficile d'attribuer les changements économiques globaux au Programme. Entre 2009 et 2018, il y a eu peu de changement dans le faible taux de croissance du Nord de l'Ontario (0,1 % par an)<sup>14</sup>. En outre, il y a eu peu de changement dans le nombre d'entreprises à forte croissance dans la région entre 2015 et 2018, un des indicateurs de FedNor pour les résultats à long terme.

Cependant, certains éléments indiquent que le PDNO pourrait contribuer à la **diversification** de l'économie du Nord de l'Ontario traditionnellement basée sur les ressources. La région a connu une croissance dans les services professionnels, scientifiques et techniques, avec une augmentation de 2 % du nombre d'emplois dans ce secteur entre 2014 et 2019 (Statistique Canada). Dans le sondage d'évaluation, près de la moitié des répondants (46 %) ont déclaré que leurs projets avaient contribué à la diversification économique. Par ailleurs, deux tiers (68 %) des entreprises interrogées ont déclaré que le PDNO avait permis la création d'emplois dans le domaine des sciences et de la technologie.

Selon l'étude de cas des Anges du Nord de l'Ontario, près de la moitié (48 %) des transactions qu'ils ont facilitées entre 2009 et 2020 avec des investisseurs providentiels concernaient le secteur technologique. L'une des personnes interrogées a déclaré que le soutien des Anges du Nord de l'Ontario contribue à maintenir les « idées brillantes en ingénierie et en soins de santé » dans le Nord de l'Ontario.



## *Points saillants de l'étude de cas*

*Le fondateur d'Iregained, une jeune entreprise de technologie médicale, a déclaré que les **Anges du Nord de l'Ontario** lui avaient donné accès au financement et au soutien qui l'ont amené à établir son entreprise à Sudbury plutôt que dans le Sud de l'Ontario. À la fin de 2020, Iregained avait obtenu 1,2 M\$ en investissements et autres financements et comptait sept employés à Sudbury.*



# Viabilité et durabilité



Le PDNO contribue également à la **viabilité** économique du Nord de l'Ontario. La plupart des répondants au sondage (63 %) ont déclaré que le Programme avait contribué à la création et au maintien d'emplois et d'entreprises ou au renforcement de la capacité économique. Dans leur rapport de suivi après deux ans, lorsqu'on leur a demandé combien d'entreprises supplémentaires avaient été créées au cours des deux années suivant l'achèvement du projet, 47 responsables de projets ont indiqué que 226 nouvelles entreprises au total avaient été créées grâce au financement du PDNO.

La croissance démographique du Nord de l'Ontario a connu une légère augmentation (0,9 %) entre 2011 et 2016, après un déclin au cours des cinq années précédentes<sup>15</sup>. Bien que cette croissance ne soit pas attribuable au PDNO, il semble que ce dernier puisse être un facteur contributif. Selon les entrevues, les stages pour les jeunes ont ouvert la voie à des emplois à long terme et ont contribué à atténuer l'exode dans la région. À Sault Ste. Marie, les personnes interrogées ont indiqué que le Programme d'accélération de l'innovation, géré par le Centre d'innovation, contribue à l'émergence d'une grappe des technologies de l'information et des communications, augmentant ainsi le nombre d'emplois axés sur le savoir dans une région durement touchée par le ralentissement de l'industrie sidérurgique.

Par ailleurs, plus de la moitié des répondants au sondage (56 %) ont déclaré que leurs projets du PDNO avaient contribué à la **durabilité** en attirant de nouvelles entreprises et des travailleurs qualifiés ou en créant des collectivités plus autonomes. Ainsi, l'agent de développement économique financé par le PDNO à Chapleau a participé à une planification régionale qui a permis d'obtenir des fonds du gouvernement fédéral afin de moderniser la connectivité à large bande.



## Points saillants de l'étude de cas

*Le Fonds de développement Nishnawbe Aski (FDNA) a agi à titre de facilitateur neutre dans le cadre d'un processus de planification communautaire dans trois Premières Nations de la région riche en minéraux du Cercle de feu. Ce processus a permis de déterminer que le logement était la principale priorité d'un projet pilote de bien-être communautaire. Le FDNA a contribué à la mise en œuvre du projet, qui a permis la construction de 49 maisons et la rénovation de 34 autres.*



## Constatations – Efficience



# Prestation du PDNO

**Constatation :** Le PDNO a entièrement distribué son budget et ses clients sont très satisfaits du soutien offert par FedNor.



Les données du PDNO montrent que celui-ci a entièrement dépensé son budget de subventions et contributions entre 2015 et 2020. Étant donné que le personnel de FedNor participe à la prestation de plusieurs programmes et que les coûts administratifs ne sont pas séparés par programme, il n'a pas été possible d'évaluer directement ces coûts ni l'efficacité du PDNO. La dernière demande de financement supplémentaire pour le PDNO en 2017 incluait toutefois 8 % de coûts administratifs. Les coûts administratifs globaux de FedNor sont faibles par rapport à ceux des autres agences de développement régional (ADR) fédérales, bien que FedNor desserve une région dont la densité de population est inférieure à celle de la plupart des ADR. En 2019-2020, les coûts administratifs de FedNor représentaient 17,6 % de son financement total par subventions et contributions, ce qui est inférieur à toutes les autres ADR fédérales sauf une<sup>16</sup>.

	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
<b>Subventions et contributions du PDNO</b>	35,3 M	31,5 M	30,6 M	38,4 M	31,2 M
<b>Fonctionnement et entretien de FedNor</b>	7,5 M	8,1 M	8,1 M	8,8 M	8,1 M

Les entrevues, les études de cas et le sondage d'évaluation ont révélé que les demandeurs étaient très satisfaits du soutien qu'ils recevaient du personnel de FedNor. Les agents de FedNor aident les clients à trouver les programmes qui répondent le mieux à leurs besoins, à élaborer et peaufiner leurs projets, et à coordonner leurs activités avec celles d'autres bailleurs de fonds. Les personnes interrogées ont déclaré que les agents de FedNor répondaient rapidement à leurs questions et, dans certains cas, invitaient d'autres partenaires financiers à se joindre à un projet.

Dans le cas des demandeurs dont le projet n'avait pas été retenu, FedNor s'est engagé à jouer un rôle de **guide** en orientant les clients vers d'autres sources de financement. La plupart des demandeurs non retenus interrogés – mais pas tous – ont déclaré que les agents de FedNor les avaient orientés vers d'autres programmes de financement. Dans le sondage d'évaluation, trois quarts (75 %) des demandeurs non retenus ont dit avoir reçu une justification de la raison pour laquelle leur projet n'a pas été financé. Ceux qui n'ont pas reçu de justification pour leur projet étaient le plus souvent des demandeurs du volet Développement économique communautaire ou du Fonds pour les expériences canadiennes. Dans l'ensemble, la grande majorité (93 %) des demandeurs dont les projets n'ont pas été financés ont déclaré qu'ils présenteraient une nouvelle demande au PDNO.



*Domtar Inc. a demandé l'aide de FedNor pour moderniser son usine de pâtes et papiers d'Espanola. Le personnel de FedNor a dirigé Domtar vers le Fonds stratégique pour l'innovation d'ISDE, qui lui a fourni un financement de 29 M\$. (entrevue et communiqués de presse)*



# Processus de demande et d'approbation

**Constatation** : FedNor pourrait améliorer ses services aux clients dans le cadre du PDNO en adoptant de nouvelles mesures pour réduire les délais d'approbation des projets ainsi que la longueur et la complexité de ses processus de demande, particulièrement pour les groupes sous-représentés.



La **lenteur des approbations** est un problème de longue date pour les demandeurs de financement du PDNO, et il a été souligné par les personnes interrogées. Dans le sondage d'évaluation, la lenteur des approbations était le principal défi signalé par les demandeurs. Les trois quarts (75 %) des demandeurs de l'Initiative d'investissement communautaire pour le Nord de l'Ontario ont déclaré que la lenteur des approbations constituait un défi. Les données du Programme montrent que seulement la moitié des demandes du PDNO ont obtenu une décision dans le délai de 80 jours prévu par la norme de service. Pour les autres projets, il a fallu en moyenne près de six mois pour recevoir une décision. Les études de cas et le sondage ont révélé que les retards dans l'approbation du financement peuvent mettre en péril des projets et des emplois. Par exemple, une organisation autochtone a perdu du personnel expérimenté en raison d'une année d'incertitude quant au renouvellement du financement du PDNO. FedNor a pris des mesures pour faciliter la présentation des demandes dans le cadre du PDNO grâce à un **processus de demande en deux étapes** qui a débuté en 2011. La première étape consiste en une courte demande de trois pages où les clients répondent à quelques questions de base. Selon le personnel de FedNor, cette étape permet à l'agence d'évaluer rapidement si la proposition de financement répond aux critères d'admissibilité du Programme avant d'exiger une soumission complète. Les stages pour les jeunes sont soumis à un processus simplifié en une seule étape.

FedNor a également mis en place des **accords de redistribution** (instaurés en 2011) qui visent notamment à améliorer les délais d'approbation des petits projets. Dix-neuf accords avec des organismes extérieurs, dont la valeur s'élève à environ 10 millions de dollars, permettent à ces organismes d'approuver rapidement les petites subventions. Selon les clients du Programme d'accélération de l'innovation du Centre d'innovation de Sault Ste. Marie, les projets ont été approuvés en une semaine, alors que l'approbation des projets soumis directement à FedNor avait parfois pris plus d'un an. Bien que les accords de redistribution aient entraîné des frais d'administration plus élevés que la prestation par FedNor, une analyse de ces accords a montré que les organismes tiers sont souvent plus proches des clients, mieux à même de comprendre leurs besoins et de fournir une expertise spécialisée.



## Principaux défis pour les demandeurs

- *Lenteur des approbations – 48 %*
- *Longueur du processus de demande – 32 %*
- *Complexité du processus de demande – 24 %*
- *Complexité des demandes de remboursement – 20 %*

*(sondage d'évaluation)*



# Processus de demande et d'approbation (suite)



Les rapports de FedNor, les entrevues et le sondage d'évaluation ont révélé que certains demandeurs potentiels du PDNO sont découragés par la **complexité** du **processus de demande** du Programme. Dans le sondage d'évaluation, plus de la moitié des répondants autochtones ont déclaré qu'ils se heurtaient à des obstacles importants pour accéder au financement du PDNO, tandis qu'un tiers des répondants de sexe féminin ou issus des minorités visibles ont signalé le même problème. Selon les entrevues, les petites organisations sans personnel spécialisé ont souvent du mal à trouver l'expertise nécessaire à la préparation des demandes. Le sondage a révélé que plus d'un tiers (39 %) des répondants issus des minorités visibles, qui peuvent être confrontés à des lacunes linguistiques, ont trouvé le processus de demande du PDNO compliqué. Par ailleurs, près d'un tiers (32 %) des demandeurs issus de communautés et d'organisations autochtones ont également trouvé le processus de demande complexe. Cela laisse entendre que FedNor pourrait offrir une plus grande aide aux demandeurs de ces groupes.

Dans les entrevues et le sondage d'évaluation, certains bénéficiaires de financement du PDNO ont critiqué le fait que FedNor continue d'utiliser des systèmes de demandes de remboursement et de rapport sur papier. Depuis 2016, FedNor travaille en collaboration avec d'autres ADR pour élaborer un système de **gestion des programmes de subventions et de contributions (GPSC)** qui simplifierait ses outils et permettrait aux clients d'accéder aux outils et aux services en ligne. Le projet du système de GPSC devrait prendre fin d'ici décembre 2021 et ce dernier devrait être mis en service en mai 2022.

L'évaluation de 2016 recommandait que le Programme continue d'encourager les bénéficiaires à remplir et à soumettre des rapports de suivi après deux ans afin de faire un meilleur suivi des résultats à long terme. Pour donner suite à cette recommandation, FedNor a effectué une analyse complète des formulaires de suivi après deux ans remplis depuis l'instauration du formulaire en 2015; cette analyse a ensuite été mise à la disposition des évaluateurs.

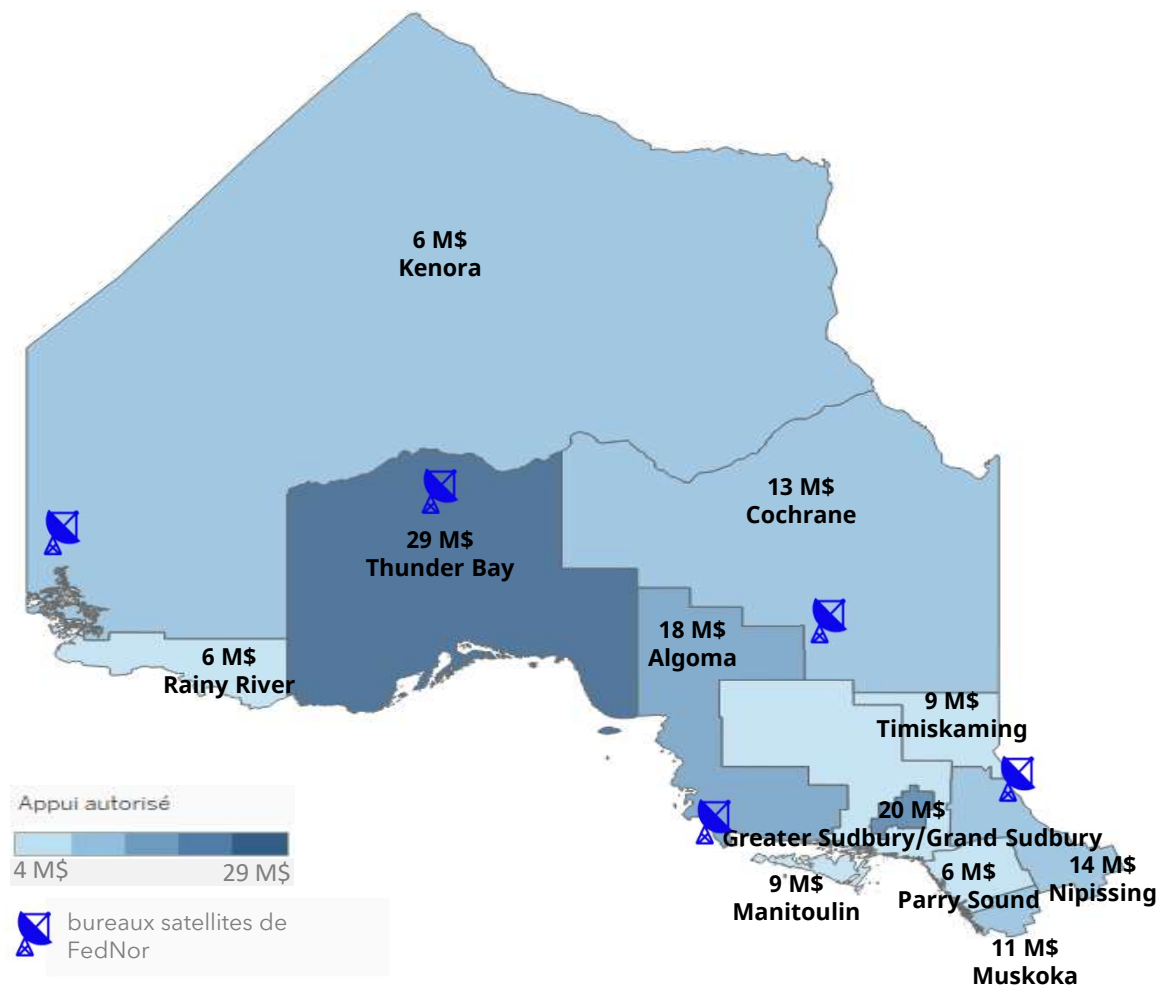
L'examen de cette analyse a permis de conclure que le PDNO dispose d'un **système de mesure du rendement rigoureux** assorti de rapports de suivi après deux ans qui appuient l'analyse des résultats des projets à long terme. Bien que FedNor ait fait des progrès dans l'analyse de ses résultats à moyen terme, cette analyse n'est pas effectuée de façon régulière et il existe des lacunes dans le suivi. Par exemple, une étude de cas a révélé qu'une organisation autochtone n'avait pas encore présenté de rapport final à l'égard d'un projet de plusieurs millions de dollars deux ans après son achèvement.

**Recommandation :** FedNor devrait continuer d'explorer des possibilités de simplifier les approbations de projets. Il devrait également consulter différents groupes, comme les communautés autochtones et les minorités visibles, afin de déterminer des façons de mieux les appuyer dans le cadre du processus de demande.



# Distribution du financement du Programme

Une analyse du financement du PDNO effectuée au cours de la période d'évaluation a montré qu'il était largement réparti dans le Nord de l'Ontario et que le pourcentage du financement approuvé par région correspondait de près au pourcentage du financement demandé. Les plus gros montants ont été versés aux régions qui comprennent les trois plus grandes villes : Thunder Bay (29 M\$), Grand Sudbury (20 M\$) et Sault Ste. Marie (Algoma 18 M\$). En plus du financement indiqué sur la carte, le PDNO a appuyé 29 projets régionaux totalisant 22,5 M\$, qui ont fourni de l'aide dans tout le Nord de l'Ontario. Les agents de FedNor sont basés à Sudbury et dans cinq bureaux satellites de la région (North Bay, Timmins, Sault Ste. Marie, Thunder Bay et Kenora), ce qui leur permet d'apprendre à connaître leur région et de travailler en étroite collaboration avec les clients.



*« Les agents [de FedNor] dans le Nord sont essentiels [...] ils vivent ici, ils connaissent bien le Nord et cela représente une ressource précieuse. »  
Demandeur de financement du PDNO*



# Conclusions



Compte tenu de la croissance relativement lente du Nord de l'Ontario, le soutien au développement économique fourni par le PDNO représente un besoin permanent. En outre, l'expertise professionnelle en matière de planification économique et le soutien au secteur du tourisme fourni par l'Initiative d'investissement communautaire pour le Nord de l'Ontario et le Fonds pour les expériences canadiennes sont nécessaires. Le secteur du tourisme pourrait avoir besoin d'un soutien plus stratégique et ciblé.

Les initiatives du PDNO ont offert un soutien supplémentaire pour aider à mieux répondre aux besoins des groupes cibles : les Autochtones, les femmes, les jeunes et les francophones. Il est toutefois possible d'examiner et d'améliorer les services que le Programme offre aux groupes autochtones et à d'autres groupes sous-représentés, comme les minorités visibles et les personnes handicapées. Le financement accordé par le PDNO vient compléter d'autres programmes des gouvernements fédéral et provincial qui soutiennent le développement économique du Nord de l'Ontario.



L'évaluation a montré que le PDNO atteint en grande partie les résultats escomptés. Il a aidé à améliorer les ressources financières et la capacité des collectivités et des entreprises du Nord de l'Ontario qui sont nécessaires pour relever les défis et saisir les possibilités de développement économique, les mettre en œuvre et en tirer profit. Il a également contribué à la croissance et à la compétitivité des collectivités et des entreprises du Nord de l'Ontario. Le PDNO contribue à l'atteinte de son résultat ultime, soit la diversification économique, la viabilité et la durabilité des collectivités et des entreprises du Nord de l'Ontario.



Le PDNO a entièrement distribué son budget, et ses clients sont très satisfaits du soutien de FedNor. Le financement et le personnel du Programme sont largement répartis dans l'ensemble des collectivités du Nord de l'Ontario. Parmi les domaines à améliorer, on retrouve les efforts supplémentaires en vue de réduire les délais d'approbation des projets ainsi que la longueur et la complexité des processus de demande, particulièrement pour les communautés autochtones et les autres groupes sous-représentés.

## Les constatations de l'évaluation ont entraîné deux recommandations :

*FedNor devrait étudier des moyens d'offrir des services mieux adaptés à la culture et aux défis des communautés autochtones. Elle devrait également déterminer si ses groupes cibles devraient être élargis.*

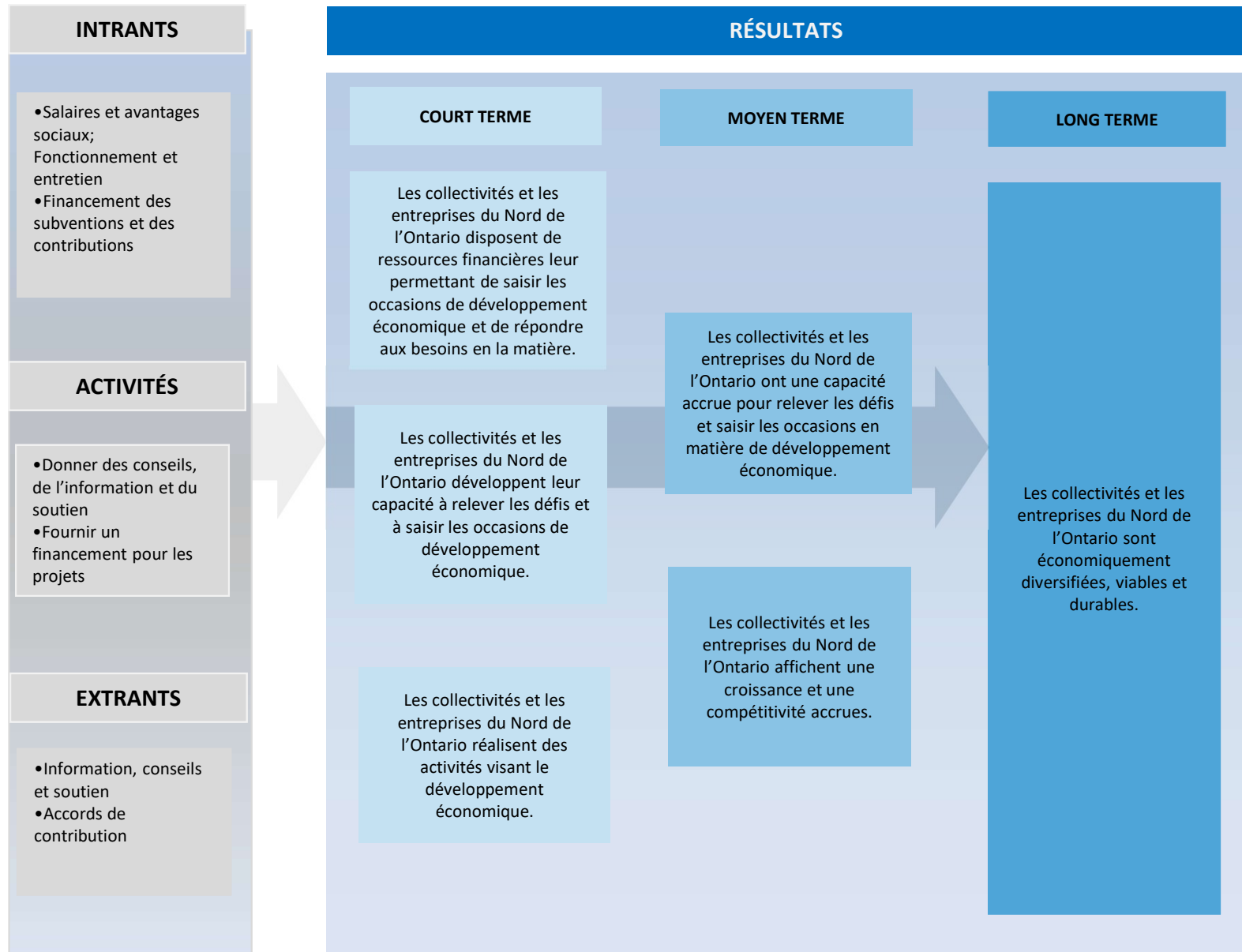
*FedNor devrait continuer d'explorer des possibilités de simplifier les approbations de projets. Elle devrait également consulter différents groupes, comme les communautés autochtones et les minorités visibles, afin de déterminer des façons de mieux les appuyer dans le cadre du processus de demande.*



# Annexes



# Annexe A : Modèle logique du PDNO





## Annexe B : Changements apportés au PDNO

En octobre 2018, le gouvernement fédéral a approuvé un nouveau programme appelé **Croissance économique régionale par l'innovation** (CERI). Il offre des programmes d'innovation adaptés aux régions, qui sont mis en œuvre par les agences de développement régional (ADR) et FedNor. Lors du lancement du programme CERI, certaines activités ou initiatives relevant du volet Croissance et compétitivité des entreprises du PDNO et toutes les activités relevant de son volet Innovation ont été transférées du PDNO au programme CERI. La plupart des projets qui avaient été approuvés dans le cadre de ces volets avant octobre 2018 sont toutefois restés sous l'égide du PDNO.

Le PDNO continue d'offrir des programmes de développement économique communautaire, ainsi que d'autres initiatives comme l'Initiative d'investissement communautaire pour le Nord de l'Ontario (IICNO). L'IICNO a été mise en place en 2014 à titre d'initiative pilote de trois ans pour aider les communautés rurales et les Premières Nations à embaucher une personne qualifiée afin de contribuer au développement de l'économie locale.

Dans le budget de 2019, le gouvernement a annoncé l'octroi de 58,5 millions de dollars sur deux ans, à compter de 2019-2020, aux ADR et à FedNor pour la création d'un Fonds pour les expériences canadiennes. Ce fonds encourage le tourisme dans les zones rurales et éloignées (y compris les communautés autochtones) pendant l'hiver et la saison intermédiaire, en facilitant l'accès au capital et en remédiant aux pénuries de main-d'œuvre. Le Fonds vise également à soutenir le secteur du tourisme par l'inclusivité, en particulier en ce qui concerne la communauté LGBTQ2+.



# Annexe C : Études de cas

Les études de cas ont été utilisées comme sources de données dans l'évaluation de l'incidence du Programme sur les projets des bénéficiaires. Chaque étude de cas comprenait des entrevues avec des représentants de chaque projet ainsi qu'un examen des documents du dossier du projet (p. ex., rapports d'étape, accords de contribution, etc.). Les études de cas portaient sur les quatre bénéficiaires mentionnés ci-dessous.



## **Les Anges du Nord de l'Ontario (ANO)**

Les ANO ont vu le jour en 2005 avec l'aide du PDNO dans le but de faire le lien entre les entrepreneurs du Nord de l'Ontario et les investisseurs ainsi que les ressources nécessaires à la croissance de leurs entreprises. Entre 2014 et 2020, les ANO ont reçu un financement de près de 2,2 millions de dollars du PDNO. Le soutien du PDNO a permis aux ANO d'étendre leur présence dans tout le Nord de l'Ontario en créant des chapitres dans cinq des plus grandes villes de la région.



## **Le Canton de Chapleau**

À partir de 2015, le Canton a reçu 256 000 \$ pour embaucher un agent de développement économique (ADE) pendant trois ans, dans le cadre de l'Initiative d'investissement communautaire pour le Nord de l'Ontario. L'agent a permis au Canton de profiter des débouchés liés au développement d'une nouvelle mine d'or et de mettre en œuvre les priorités définies dans le plan stratégique de 2014 du Canton. Le financement de l'agent a été renouvelé en 2018 et a diminué progressivement sur une période de trois ans.



## **Le Centre d'innovation de Sault Ste. Marie**

Le Programme d'accélération de l'innovation a soutenu des petites et moyennes entreprises en leur accordant des subventions allant jusqu'à 5 000 \$ pour accéder à des services de soutien technologique, commercial et technique afin d'aider à renforcer et accélérer la commercialisation d'innovations. Entre 2014 et 2019, le PDNO a versé 890 000 \$ à ce programme.



## **Fonds de développement Nishnawbe Aski (FDNA)**

Grâce à un financement de 4,4 millions de dollars du PDNO entre 2013 et 2018, le projet du Cercle de feu a aidé neuf communautés des Premières Nations à se positionner pour élaborer et réaliser de nouvelles possibilités commerciales et économiques liées à l'exploitation minière. Un deuxième projet quinquennal doté d'un financement de 4,9 millions du PDNO (2018-2023) a permis au FDNA d'offrir des services de planification communautaire globale et de soutien au développement économique communautaire à 89 communautés des Premières Nations dans le Nord de l'Ontario.



1. FedNor, ISDE (2019). Perspectives régionales du Nord de l'Ontario, avril 2019.
2. Statistique Canada (2019). Profil socio-économique du Nord de l'Ontario.
3. FedNor, ISDE (2019). Perspectives régionales du Nord de l'Ontario, avril 2019.
4. *Ibid.*
5. Les rapports de Statistique Canada analysés comprenaient l'Enquête sur le financement et la croissance des petites et moyennes entreprises, l'Enquête sur la population active, le Recensement canadien de 2016 et l'Enquête sur les perspectives du monde des affaires.
6. Conference Board du Canada (2020). Northern Ontario Economic Output by Industry 2018-21.
7. *Ibid.*
8. Statistique Canada (2019). Profil socio-économique du Nord de l'Ontario.
9. La proportion du financement allant à chaque groupe cible peut dépasser 30 % étant donné que certains projets peuvent bénéficier à plus d'un groupe.
10. OCDE (2020). *Linking Indigenous Communities with Regional Economic Development*.  
<http://www.oecd.org/publications/linking-indigenous-communities-with-regional-development-in-canada-fa0f60c6-en.htm>
11. Statistique Canada (2019). Profil socio-économique du Nord de l'Ontario.
12. Northern Ontario Policy Institute (2020). Rapport sur la conférence Viens au nord.  
<https://www.northernpolicy.ca/upload/documents/come-north/fr-come-north-conference-report-20-12-11.pdf>
13. Le produit intérieur brut réel du Nord de l'Ontario en dollars de 2012 est de 37,75 millions. Source : Conference Board du Canada (2020). Northern Ontario Economic Output by Industry 2018-21.
14. FedNor, ISDE (2019). Perspectives régionales du Nord de l'Ontario, avril 2019.
15. *Ibid.*
16. Les frais d'administration de Développement économique Canada pour les régions du Québec (DEC-Q) en 2019-2020 représentaient 15,9 % des dépenses du Programme.