

Évaluation du Nouveau Fonds Chantiers Canada

Juillet 2018

Direction générale de la vérification et de l'évaluation



Table des matières

1.0 Résumé.....	4
2.0 Contexte du programme.....	6
3.0 Contexte d'évaluation.....	8
Cette évaluation a utilisé une combinaison de preuves qualitatives et quantitatives telles que :	8
4.0 Principales constatations.....	9
4.1 Pertinence	9
4.2 Efficacité (conception et exécution)	11
4.3 Efficacité (progrès réalisés vers l'atteinte des résultats)	18
4.4 Efficience.....	20
5.0 Conclusions et recommandations	24
5.1 Conclusion.....	24
5.2 Recommandations.....	25
5.3 Réponse et plan d'action de la direction	26
Annexe A : Méthodologie	28

1.0 Résumé

Aperçu du programme

Le Nouveau Fonds Chantiers Canada (NFCC) d'Infrastructure Canada est un élément faisant partie du Nouveau Plan Chantiers Canada (NPCC) d'une valeur de 53 milliards de dollars. Depuis 2014, ce fonds de 14 milliards de dollars a servi à appuyer les projets d'importance nationale, régionale ou locale qui favorisent la croissance économique, la création d'emplois et la productivité.

Le NFCC comporte trois grands volets :

- Le volet Infrastructures nationales, de 4 milliards de dollars, fournit le soutien financier aux projets d'envergure nationale; Il vise les projets présentant de grands avantages pour la population et qui contribuent à la croissance économique et à la prospérité à long terme.
- Le volet Infrastructures provinciales-territoriales (VIPT), de 10 milliards de dollars, appuie les projets d'envergure nationale, régionale et locale. Il contribue à la croissance économique, à l'assainissement de l'environnement et au renforcement des collectivités. Le VIPT est divisé en :
 - Projets nationaux et régionaux (PNR-VIPT) – 9 milliards de dollars;
 - Fonds des petites collectivités (FPC-VIPT) – 1 milliard de dollars à l'appui de projets réalisés dans des collectivités de moins de 100 000 habitants.

Objectif et portée de l'évaluation

L'objectif de cette évaluation était d'évaluer dans quelle mesure le NFCC répondait aux besoins en infrastructures des provinces, des territoires et des municipalités (PTM), l'efficacité de sa conception et de son exécution et l'efficacité du programme.

Cette évaluation couvrait une période de trois ans à compter de la création du Fonds en 2014-2015 jusqu'à 2016-2017. Bien que cette évaluation ait mis l'accent sur les aspects de conception et de mise en œuvre, elle a également examiné l'efficacité avec laquelle le NFCC a rempli son mandat.

Principales constatations

Pertinence

Cette évaluation a révélé que le programme est pertinent, puisque le NFCC a répondu à l'évolution des besoins en infrastructure des PTM en finançant différents types de projets dans diverses catégories admissibles. En outre, les modifications apportées au programme NFCC en 2016 ont apporté davantage de flexibilité aux PTM.

Efficacité (conception et exécution)

Il y a une programmation simultanée entre le NFCC et les programmes en place avant la création du NFCC. Cependant, le financement des programmes qui ont précédé le NFCC était, dans une très grande mesure, déjà attribué aux projets en cours de construction avant que les projets du NFCC ne soient approuvés.

À ce jour, compte tenu du nombre de projets approuvés, l'incidence des modifications apportées au programme de 2016 sur cinq catégories supplémentaires a été limitée. Cependant, la modification des exigences de volume réduites pour la catégorie de financement des autoroutes et des routes a entraîné une augmentation du nombre de projets approuvés.

Les sous-composantes du NFCC sont très similaires. Cela fournit aux PT plusieurs options pour financer un projet spécifique. Cependant, cela permet également de financer un projet en vertu de plusieurs sous-composantes de différents programmes. Étant donné que chaque sous-programme a des exigences différentes en matière de soumission et d'approbation des projets, la conception du NFCC n'a pas maximisé son efficacité ni son efficience. Par exemple, 68 % des projets pour les municipalités de moins de 100 000 habitants financés dans le cadre du PNR-NFCC étaient également admissibles en vertu du FPC-NFCC. Puisque le processus d'approbation du PNR-VIPT et du FPC-VIPT est très différent, à savoir les analyses de rentabilisation et les listes de projets, des ressources de fonctionnement supplémentaires étaient nécessaires pour les promoteurs de projets et pour Infrastructure Canada afin de respecter la diligence raisonnable.

Efficacité (progrès réalisés dans l'atteinte des résultats)

Compte tenu des données limitées disponibles au début de la mise en œuvre, il est difficile de déterminer si le NFCC atteindra ses objectifs. Cependant, cette évaluation a permis de conclure que les projets approuvés dans le cadre du VIN et du PNR-VIPT appuyaient les objectifs généraux du programme NFCC.

Bien que des améliorations aient été apportées au fil du temps, INFC continue d'être confronté à des défis en essayant de rendre compte des résultats. Le manque de cohérence et le nombre d'indicateurs de rendement parmi les différents programmes et bénéficiaires continueront de nuire à la capacité d'INFC de collecter et d'évaluer des données sur le rendement afin d'évaluer pleinement le succès du programme.

Efficience

Les coûts administratifs liés à l'exécution du programme NFCC étaient inférieurs à ceux du programme précédent d'INFC. De plus, le délai d'approbation des projets a diminué. Cependant, il n'est pas possible de déterminer dans quelle mesure les ressources prévues concordent avec le travail réel. Le NFCC finance presque toutes les activités d'INFC, mais le coût et le suivi de ces ressources n'étaient pas les mêmes. Cela limite la capacité d'INFC de trouver des moyens de mieux affecter les ressources dans les programmes futurs ou d'améliorer ses capacités de prise de décisions.

Recommandations

Voici les recommandations :

1. INFC devrait continuer à explorer des façons de travailler avec les PT afin de développer une approche normalisée et cohérente pour la collecte des données de mesure du rendement.
2. INFC devrait revoir son approche en matière de coûts, de saisie et de surveillance des informations relatives à l'attribution des ressources. Cela permettrait au ministère de continuer à améliorer la façon dont il offre des programmes et prend des décisions. Le niveau d'effort pour accomplir cela devrait être proportionnel à la capacité interne.

2.0 Contexte du programme

Nouveau plan Chantiers Canada

En 2013, dans le cadre du budget, le gouvernement du Canada a annoncé un investissement de 53 milliards de dollars sur dix ans dans le cadre du nouveau Plan Chantiers Canada (NPCC) pour appuyer des projets d'infrastructure partout au pays. En 2014, le NPCC a été approuvé et comprend les éléments suivants :

- Un nouveau Fonds Chantiers Canada (NFCC) pour appuyer les grands projets d'infrastructure économique;
- le Fonds d'amélioration des collectivités, qui a fourni une source de financement permanente du Fonds de la taxe sur l'essence (FTE) et du remboursement additionnel de la taxe sur les produits et services pour les municipalités. Ces initiatives financent les routes, le transport en commun, les installations de loisir et d'autres projets d'infrastructures communautaires;
- le Fonds renouvelé partenariats public-privé (PPP) Canada administré par PPP Canada Inc.

Nouveau Fonds Chantiers Canada

Le NFCC a reçu 14 milliards de dollars pour financer des projets d'infrastructure provinciaux, territoriaux et municipaux qui soutenaient les priorités du gouvernement fédéral en matière de croissance économique, de création d'emplois et de productivité. Il comprend les trois sous-composantes suivantes :

1. **Le VIN-NFCC** : un programme basé sur le mérite avec une attribution totale de 4 milliards de dollars pour soutenir des projets d'importance nationale. Son but est d'appuyer des projets qui présentent de grands avantages pour le public, contribuent à la croissance économique et à la prospérité à long terme du Canada et réduisent les perturbations économiques potentielles ou la perte d'activités économiques.
2. **Le PNR-VIPT du NFCC** : un programme basé sur l'attribution avec une attribution totale de 9 milliards de dollars. Son objectif est de fournir des fonds pour soutenir principalement des projets d'infrastructure provinciaux, territoriaux ou municipaux d'importance nationale et régionale qui contribuent à la croissance économique, à un environnement plus propre et à des collectivités plus fortes. Le PNR-VIPT reconnaît et appuie le rôle important que jouent les PTM dans la construction de l'infrastructure publique du Canada. Ces projets permettent aux personnes et aux biens de circuler plus librement, ont augmenté le potentiel d'innovation et le développement économique du Canada, ont aidé à assainir l'environnement et à favoriser l'édification de collectivités plus fortes et plus sécuritaires.

3. **Le FPC-VIPT du NFCC** : un programme basé sur l’attribution avec une attribution totale de 1 milliard de dollars. Il fournit un financement sous forme de contribution pour des projets d’infrastructure municipale dans de petites collectivités de 100 000 habitants ou moins, selon Statistique Canada¹. Les projets ont été sélectionnés en fonction de leur capacité à déplacer les personnes et les biens plus librement, à accroître le potentiel d’innovation et de développement économique, à améliorer l’environnement et à édifier des communautés plus fortes et plus sûres.

Modifications au Nouveau Fonds Chantiers Canada 2016

En 2016, le NFCC a subi des modifications à la conception du programme afin de s’harmoniser avec les objectifs du nouveau gouvernement. En général, les modifications ont accéléré les investissements dans les collectivités et ont donné aux PT une plus grande souplesse pour engager tous les fonds restants d’ici 2018-2019. Les modifications comprenaient :

- l’ajout de cinq nouvelles catégories (culture, loisirs, tourisme, biens municipaux et bâtiments municipaux et traversiers pour passagers) dans le cadre du PNR-VIPT et du FPC-VIPT dans les provinces (celles-ci étaient déjà admissibles dans la catégorie Infrastructure nordique);
- la réduction des exigences minimales de volume de trafic pour les projets d’autoroutes et de routes dans le cadre du PNR-VIPT et la suppression de ces exigences dans le cadre du FPC-VIPT;
- la nouvelle approche des examens fédéraux des projets du PNR-VIPT; cela a réduit les exigences en matière d’information et accéléré les approbations pour les projets à faible risque;
- la capacité des territoires de transférer les fonds du PNR-VIPT au FPC-VIPT;
- la suppression de l’étape de présélection PPP.

Ressources du programme

Le tableau 1 présente les affectations pour chaque programme du NFCC, le nombre de projets approuvés², la contribution moyenne par projet et les contributions du programme (au 31 mars 2017). Depuis le 1^{er} avril 2016, Infrastructure Canada n’accepte plus les demandes en vertu du VIN.

Tableau 1 : Attribution des fonds par programme au 31 mars 2017

Programmes	Affectation budgétaire (000 \$) (a)	Nombre de projets approuvés (b)	Contribution du programme (000 \$) (c)	Contribution moyenne par projets (000 \$) (d) = (c) ÷ (b)
VIN	4 000 000 \$	8	1 647 998 \$	205 999 \$
PNR-VIPT ³	9 000 000 \$	134	4 238 052 \$	31 627 \$
FPC-VIPT	1 000 000 \$	529	867 360 \$	1 639 \$
TOTAL	14 000 000 \$	671	6 753 410 \$	

Source des données : Infrastructure Canada. Bases de données SGIP. 31 mars 2017

¹ Recensement final de 2011

² Cela comprend les projets approuvés et annoncés au 31 mars 2017.

³ Avant les modifications apportées en 2016, qui permettaient aux territoires de transférer les fonds du PNR-VIPT au FPC-VIPT, seuls trois projets avaient été approuvés dans les territoires au titre du PNR-VIPT. Ces trois projets représentaient 39 % du financement du CITP dans les territoires.

Le tableau 2 montre comment les ETP⁴ directement impliqués dans les opérations du programme ont fluctué entre 2014-2015 et 2016-2017.

Tableau 2 : Nombre d'ETP des opérations de programme directes par sous-composante

Exercice	VIN	PNR-VIPT	FPC-VIPT
2014-2015	5,4	15,3	6,1
2015-2016	8,3	19,1	7,8
2016-2017	3,8	32,3	9,0
Moyenne par programme :	5,8	22,2	7,6

Source des données : Infrastructure Canada. Bases de données SGIP. 31 mars 2017

3.0 Contexte d'évaluation

Objectif et portée

L'objectif de cette évaluation était d'évaluer dans quelle mesure le NFCC répondait aux besoins en infrastructures des provinces, des territoires et des municipalités (PTM), l'efficacité de sa conception et de son exécution et l'efficience du programme. Bien que cette évaluation soit axée sur les aspects de conception et de mise en œuvre, elle visait également à fournir des informations préliminaires sur les progrès réalisés en vue d'atteindre les résultats escomptés.

Méthodologie

Cette évaluation a utilisé une combinaison de preuves qualitatives et quantitatives telles que :

- examen des documents;
- données administratives et financières;
- entrevues d'informateurs clés avec des employés d'INFC, d'autres ministères et des bénéficiaires;
- analyse comparative;
- examens des dossiers de cas.

Les méthodes d'analyse utilisées pour cette évaluation ont été adaptées à la nature et à la disponibilité des données par rapport aux questions d'évaluation et à la conception de l'évaluation, et les efforts ont été calibrés avec les ressources disponibles à INFC.

Les différentes sources de données ont été triangulées pour corroborer les résultats et réduire au maximum les biais éventuels.

Pour plus d'informations sur la matrice d'évaluation, y compris les questions d'évaluation, les indicateurs et les méthodes de collecte des données utilisées, veuillez consulter l'annexe A.

⁴ Les ETP sont la mesure utilisée pour représenter une année-personne complète d'un employé dans le budget ministériel. Les équivalents temps plein sont calculés en fonction du coefficient des heures de travail assignées et des heures de travail prescrites, qui sont fixées dans les conventions collectives.

4.0 Principales constatations

Les sections ci-dessous présentent les constatations concernant la pertinence et le rendement du programme du NFCC.

4.1 Pertinence

Cette section aborde la question des besoins d'infrastructure en cours. Elle examine la relation entre ce qu'INFC finance et ce que les intervenants ont identifié comme priorités en matière d'infrastructure. Elle examine également s'il y a un dédoublement ou une complémentarité entre les programmes d'infrastructure d'INFC et ceux d'autres ministères.

1^{re} constatation : Il y a concordance entre ce qui est financé par le NFCC et ce que les intervenants ont identifié comme priorités d'infrastructure.

Une analyse des priorités des PT identifiées lors des consultations en 2012-2013 du NFCC⁵ et de l'adoption du programme avant et après 2016 a été entreprise. Elle a révélé que la vaste gamme de catégories du programme fournissait aux PT la flexibilité dont ils avaient besoin pour répondre à leurs besoins changeants. Elle a également constaté que les priorités des PT ont changé depuis les consultations initiales jusqu'à aujourd'hui. Par exemple, les catégories de financement admissibles du transport en commun, des eaux usées, de l'eau potable et de la culture ont permis à plus de PT de recevoir des fonds que ceux qui ont identifié ces catégories comme priorités de financement lors des consultations avant le programme. En outre, l'innovation, l'atténuation des effets des catastrophes, le tourisme, et la restauration et le réaménagement des friches industrielles n'étaient pas considérés comme des priorités en 2012-2013; pourtant, les PT ont présenté des propositions de projets pour ces domaines.

De plus, l'ajout des nouvelles catégories de financement de 2016 (culture, tourisme, loisirs, biens municipaux/bâtiments municipaux et traversiers pour passagers) suggérerait que les catégories admissibles du programme sont suffisamment larges pour répondre aux priorités changeantes des PT. Les PT ont indiqué que les nouvelles catégories de financement offraient plus de flexibilité pour répondre à leurs priorités juridictionnelles.

Un examen du rapport du *Bulletin de rendement des infrastructures canadiennes (BRIC) : Éclairer l'avenir : le Bulletin de rendement des infrastructures canadiennes*⁶ a fourni une évaluation de l'état des infrastructures municipales, tel que signalé par les villes et les collectivités du Canada⁷. Les résultats du sondage ci-dessous

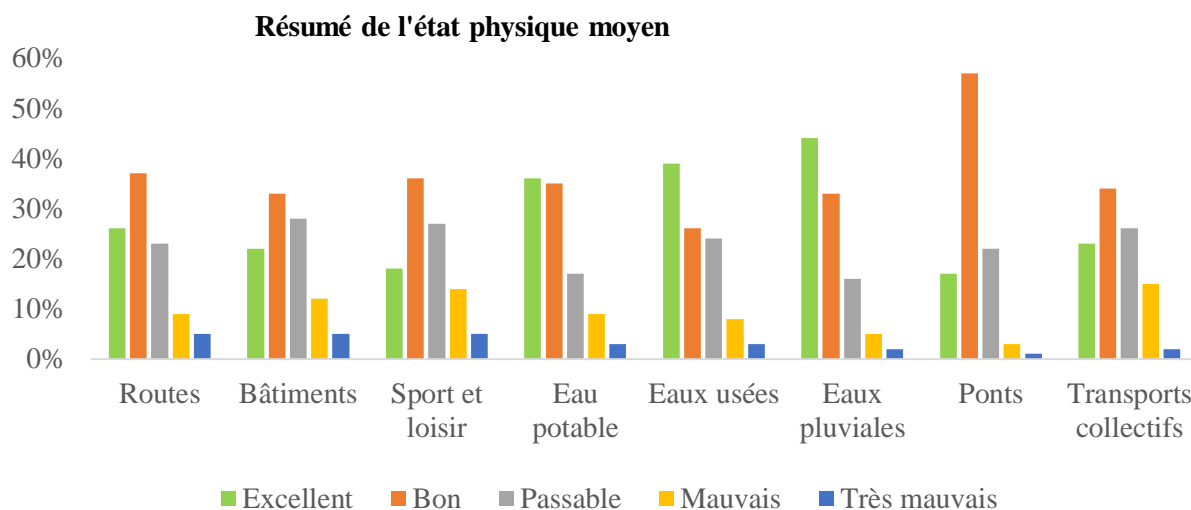
⁵ Dans le cadre du processus de consultation sur le plan d'infrastructure à long terme, les responsables d'INFC ont tenu des réunions bilatérales avec les PT en 2012-2013. Ces réunions portaient principalement sur les besoins en infrastructure et les défis pour les PT. *Source : Résumé des soumissions écrites des PT au 21 mars 2013.*

⁶ <http://canadianinfrastructure.ca/fr/index.html>

⁷ Le sondage a été distribué à près de 2 000 municipalités représentées par la Fédération canadienne des municipalités (FCM). Bien que ces 2 000 municipalités représentent environ 56 % du nombre total de municipalités au Canada, près de 90 % des Canadiens y vivent. Les 120 municipalités qui ont répondu au sondage représentent un échantillon de population de près de 20 millions de Canadiens, soit 56 % de la population totale du Canada, mais seulement environ 3 % du nombre de municipalités au Canada. Le taux de réponse au sondage a été de 6 %.

montrent que les routes, les bâtiments municipaux, les installations sportives et récréatives et le transport collectif sont les catégories d'actifs qui nécessitent le plus d'attention, comme le montre la figure 1.

Figure 1 : Résumé de l'état physique moyen



Source des données : *Bulletin de rendement des infrastructures canadiennes 2016*

La BRIC a interrogé 120 municipalités (représentant 56 % de la population canadienne) en leur demandant quelles étaient leurs priorités en matière d'infrastructure. Dans le cadre de cette évaluation, ces résultats ont été comparés aux projets approuvés dans le cadre du NFCC. Bien que l'étude du BRIC ait montré que les secteurs des installations de sport et de loisirs nécessitent une attention particulière, ces secteurs sont ceux pour lesquels les PT ont reçu le moins de financement des programmes d'INFC à ce jour. Il convient toutefois de noter que ces catégories ont été ajoutées comme admissibles dans le cadre du NFCC en 2016 et que cela peut donc évoluer avec le temps.

2^{ème} constatation : Le NFCC et les programmes d'infrastructure gérés par d'autres ministères se complètent mutuellement.

Cette évaluation visait également à déterminer si les programmes NFCC et d'infrastructure des autres ministères se chevauchaient ou se complétaient mutuellement. Les programmes examinés comprenaient :

- le Fonds pour les portes d'entrée et les passages frontaliers (FPEPF) et le Fonds d'infrastructure de transport de l'Initiative de la Porte et du Corridor de l'Asie-Pacifique de Transports Canada (TC);
- les paiements de transfert pour les infrastructures et la capacité d'Affaires autochtones et du Nord Canada (AANC);
- le Fonds du Canada pour les espaces culturels (FCEC) de Patrimoine canadien (PCH);
- le Fonds municipal vert (FMV) de Ressources naturelles Canada (RNC) et d'Environnement et Changement climatique Canada (ECCC);
- les programmes de la Fondation canadienne pour l'innovation (FCI) et Connecter les Canadiens

- d’Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE);
- le Fonds PPP Canada.

La plupart des personnes interrogées estimaient qu’il n’y avait pas de chevauchement entre le NFCC et certains programmes d’infrastructure d’autres ministères. En fait, ils ont estimé que leurs différents objectifs se complètent mutuellement. Voici certains des cas spécifiques mentionnés lors des entrevues :

- Plusieurs répondants ont constaté une certaine complémentarité avec les programmes de Transports Canada (TC) et d’Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE).
 - Par exemple, les catégories de projets admissibles dans le Fonds pour les portes d’entrée et les passages frontaliers de TC sont comparables au VIN et au PNR-VIPT. De même, les catégories admissibles dans le cadre de l’Initiative de la porte et du corridor de l’Asie-Pacifique (IPCAP) sont similaires au PNR-VIPT. Ces deux programmes financent des projets importants tant nationaux que locaux/régionaux, tout comme le NFCC. Cependant, ils diffèrent en ce qu’ils ont tous deux une composante internationale qui élargit leur portée par rapport au NFCC. Ces deux programmes de TC ont été approuvés avant le NFCC et devaient être remplacés par le VIN.
- Les contributions d’Affaires autochtones et du Nord Canada (AANC) à l’appui de la construction et de l’entretien de l’infrastructure communautaire sont semblables à celles du FPC-VIPT (eaux usées, eau, développement communautaire, services d’infrastructure communautaire, eau potable, etc.). Le programme d’AANC cible les bénéficiaires autochtones principalement dans les réserves, tandis que le financement d’INFC cible les municipalités, y compris les bénéficiaires autochtones.
- PPP Canada a financé des projets liés au transport en commun, aux autoroutes, aux eaux usées, à l’énergie verte et à la gestion des déchets solides, tout comme le NFCC, mais ces projets doivent être réalisés dans le cadre de partenariats public-privé.

4.2 Efficacité (conception et exécution)

Pour évaluer l’efficacité de la conception et de l’exécution du NFCC, cette évaluation a pris en compte :

- s’il chevauchait ou complétait d’autres programmes d’INFC;
- si plusieurs modifications apportées au programme NFCC en 2016 ont eu une incidence sur l’efficacité de sa conception et de son exécution;
- si les différents éléments de conception de chacune des trois sous-composantes étaient ou non mis en œuvre comme prévu.

3^{ème} constatation : En conséquence du cycle de vie du programme, il y a une programmation parallèle entre les programmes historiques d’INFC et du NFCC.

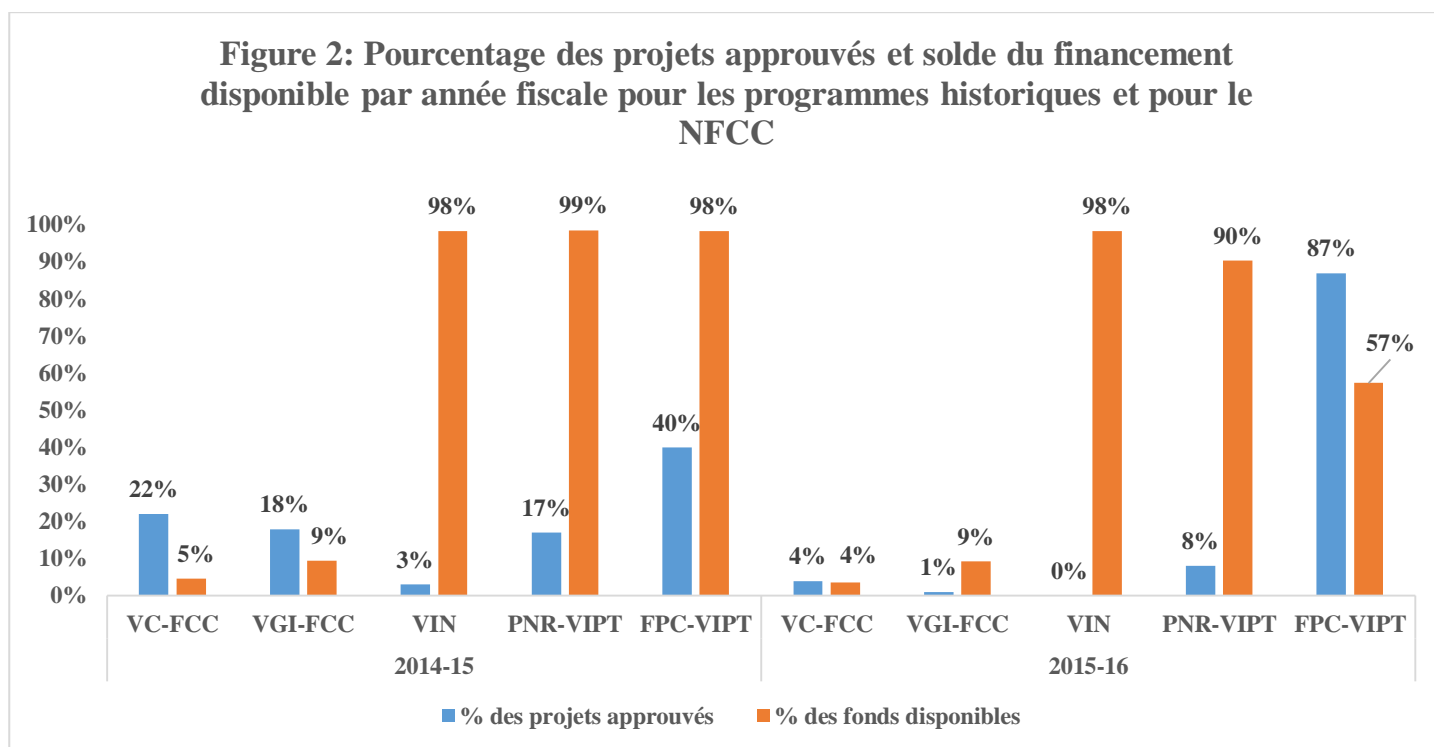
Cette évaluation a comparé le NFCC aux programmes historiques d’INFC tels que le volet Collectivités du Fonds Chantiers Canada (VC-FCC) et le volet Grandes infrastructures du Fonds Chantiers Canada (VGI-FCC).

Une fois approuvés, compte tenu de leur taille ou de leur complexité, les projets peuvent prendre plusieurs années à réaliser. En tant que tels, les nouveaux programmes d’infrastructure sont souvent créés pour fournir un financement supplémentaire à de nouveaux projets avant que les anciens programmes ne soient pleinement mis en œuvre (c’est-à-dire que tous les projets aient été construits/achevés).

Comme on pouvait s’y attendre, cette évaluation a révélé une programmation parallèle entre les programmes historiques d’INFC et le NFCC.

Plus précisément, ils ont constaté qu'ils financent tous deux des catégories similaires, que les bénéficiaires recevant le financement sont souvent les mêmes et que chaque génération de programmes vise le renforcement des collectivités plus fortes et un environnement meilleur et plus propre.

Les dates de fin prévues par INFC pour la plupart de ses programmes historiques sont 2019-2020. La date de fin prévue pour le NFCC est 2023-2024. Toutefois, comme l'indique la figure 2, la majorité des fonds disponibles dans le cadre des programmes historiques d'INFC, tels que le FCC, ont été affectés à des projets précis avant le lancement du programme du NFCC en 2014-2015.



Source des données : Base de données sur les programmes d'Infrastructure Canada au 31 mars 2017

Les entrevues avec les agents de programme, les analystes des politiques et les gestionnaires d'INFC ont révélé que même si les programmes historiques d'INFC sont très similaires en termes de catégories admissibles, il n'y a pas de dédoublement. Les personnes interrogées ont parlé de la programmation parallèle en tant que réalité attendue lors de la transition entre les anciens programmes et les nouveaux. Des différences de conception et d'exécution entre les programmes les plus anciens et les plus récents ont également été notées. Par exemple, les programmes historiques ont été exécutés par l'intermédiaire des agences de développement régional.

4^{ème} constatation : Comparativement aux programmes historiques d'INFC, le FPC-VIPT a été plus lent à soumettre et à approuver le financement, en particulier pour l'eau et les eaux usées.

Les programmes du FITC et du FEPTEU ont été lancés en 2016 pour aider à accélérer les investissements municipaux à court terme, principalement pour la réhabilitation des systèmes de transport en commun et des

infrastructures communautaires d'eau et d'eaux usées. À ce titre, des fonds supplémentaires importants sont devenus disponibles pour les projets de transport en commun et d'eau potable et d'eaux usées. Cependant, ces catégories étaient déjà admissibles au titre du VIPT annoncé deux ans plus tôt. L'une des principales différences entre ceux-ci était que le FITC/FEPTEU avait des délais de candidature et que les projets devaient être achevés dans un délai de deux ou trois ans.

Par ailleurs, lors de la création du VIPT en 2014, les PT n'avaient pas de délai pour soumettre leurs projets à INFC pour examen. (Nota : une date limite a été fixée en avril 2016, mais elle était plus tard que l'échéance du FITC/FEPTEU). Le VIPT est de plus longue durée, et généralement pour les projets de grande taille.

Cette évaluation a examiné l'incidence du lancement du FITC/FEPTEU sur le déploiement du VIPT. Pour ce faire, il a comparé le nombre de projets du VIPT approuvés avant et après le lancement du FITC/FEPTEU.

Les PT interrogés ont déclaré avoir soumis des propositions de projet au FITC/FEPTEU avant le VIPT pour s'assurer qu'ils pourraient bénéficier du financement limité dans le temps. Cette évaluation a examiné les données du programme VIPT pour un an avant (2015-2016) et un an après (2016-2017) l'annonce du FITC. Les résultats de cette analyse sont présentés dans le prochain tableau.

Tableau 3 : Nombre de projets approuvés dans le cadre du VIPT avant et après le lancement du FITC/FEPTEU

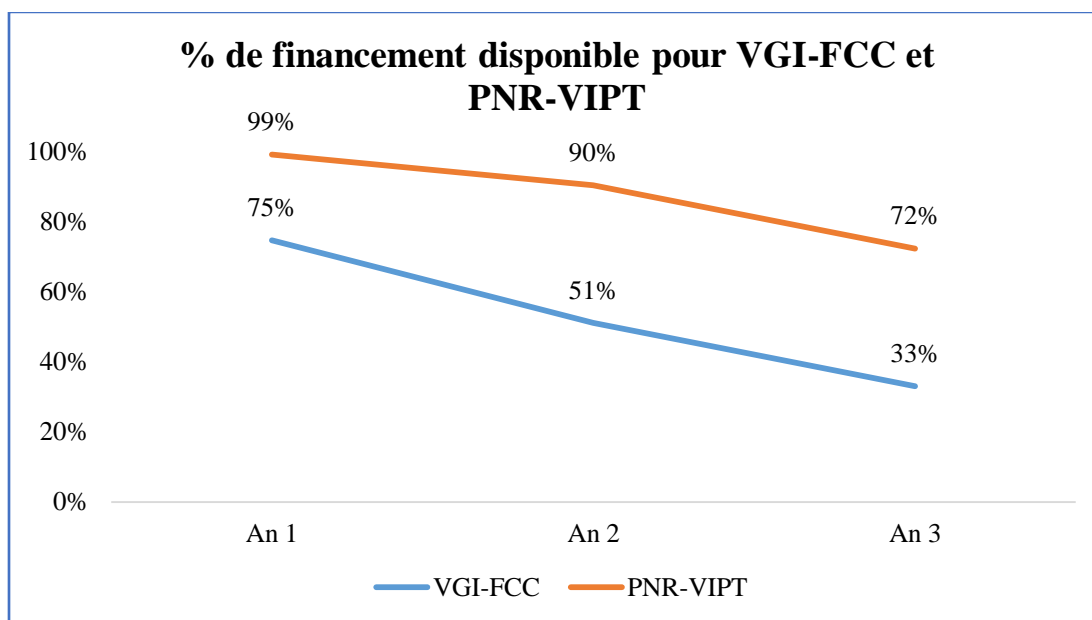
VIPT			
	Avant le FITC/FEPTEU (EF 2015-2016)	Après le FITC/FEPTEU (EF 2016-2017)	Total
Transport en commun	7	9	16
Eau potable	126	51	177
Eaux usées	143	37	180
Sous-total	276	97	373

En outre, une révision du nombre de projets approuvés pour des catégories de financement admissibles autres que celles couvertes par le FITC/FEPTEU a révélé une augmentation du PNR-VIPT de 32 projets à 91 projets. La majeure partie de cette augmentation concerne la catégorie des autoroutes et des routes. Dans le cas du FPC-VIPT, lorsque l'on considère toutes les catégories admissibles, la diminution des projets d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées n'a pas été compensée par des augmentations dans d'autres catégories admissibles. L'examen a noté une diminution de 332 projets à 157 projets.

Bien qu'il soit impossible de dire exactement pourquoi le nombre de projets approuvés dans le cadre du PNR-VIPT a augmenté, cela peut être dû au fait que le programme était en train de mûrir et que la période de démarrage nécessaire pour des projets plus importants a été atteinte. La diminution des projets globaux dans le cadre du FPC-VIPT peut être due au fait que les PTM se sont concentrés sur l'obtention de fonds dans le cadre du FITC/FEPTEU, car les programmes étaient limités dans le temps et les petites collectivités avaient des capacités limitées, comme cela a été signalé lors des entrevues.

Pour mieux évaluer si l'introduction du FITC/FEPTEU a eu une incidence sur les VIPT, une analyse comparative du financement restant au cours des trois premières années⁸ du VGI-FCC et du PNR-VIPT a été réalisée dans le cadre de cette évaluation. L'analyse a révélé qu'à la fin de la troisième année du lancement du VGI-FCC et du PNR-VIPT, la proportion des fonds restants pour le PNR-VIPT (72 %) était nettement supérieure à celle du VGI-FCC (33 %). comme le montre la figure 3. En effet, le lancement du FITC/FEPTEU pourrait être un facteur expliquant pourquoi il reste 72 % des fonds du PNR-VIPT au cours de la troisième année du programme (2016-2017).

Figure 3 : Pourcentage de financement disponible pour le VGI-FCC et le PNR-VIPT



Source des données : Base de données sur les programmes d'Infrastructure Canada, au 31 mars 2017

Les différences d'utilisation des PT du NFCC dans les programmes passés (p. ex. FCC) et les nouveaux programmes (p. ex. le FITC et le FEPTEU) montrent l'importance de prendre en compte le cycle de vie des programmes lors de l'introduction de nouveaux programmes.

5^{ème} constatation : Au 31 mars 2017, seul un nombre limité de projets avaient été approuvés dans les nouvelles catégories disponibles pour financement en 2016.

Cette évaluation a examiné l'incidence de plusieurs modifications apportées au programme en 2016 sur l'efficacité de la conception et de l'exécution du programme. Les modifications examinées comprenaient les suivantes : 1) ajout de cinq nouvelles catégories dans le cadre du VIPT (culture, loisirs, tourisme, biens municipaux et bâtiments municipaux et traversiers pour passagers; 2) réduction des exigences minimales de volume de trafic pour les projets d'autoroutes et de routes dans le cadre du PNR et suppression de ces exigences dans le cadre du FPC.

⁸ Dans cette analyse, les années correspondent à une période de douze mois commençant au lancement de chaque programme : Décembre 2007 pour le VGI-FCC et mars 2014 pour le PNR-VIPT.

Au cours des entrevues avec les PT, il a été mentionné que, bien que les catégories de financement supplémentaires ajoutées après les modifications de 2016 n'aient généralement pas eu d'incidence, elles ont apprécié la flexibilité supplémentaire qui leur aurait permis de répondre à leurs priorités régionales, provinciales ou territoriales. Certains ont mentionné qu'ils étaient incapables de tirer parti de la flexibilité offerte par les modifications, car leurs fonds étaient déjà approuvés. Dans d'autres cas, les PT avaient déjà des demandes de propositions en cours et il était trop tard pour apporter des modifications.

Une analyse des données du programme PNR-VIPT et FPC-VIPT⁹ a partiellement confirmé ce que nous avons entendu lors de nos entrevues avec les PT. Lorsque nous avons examiné le montant des fonds encore disponibles pour les projets, il est apparu que seuls certains PT avaient des fonds insuffisants pour s'adapter ou faire des propositions supplémentaires. Dans le cadre du PNR-VIPT, seuls deux PT avaient utilisé l'intégralité de leur financement et un seul ne disposait que de 2 % des fonds restants. Sinon, quatre PT disposaient de 13 % à 46 % et six disposaient de 62 % à 99 % de leurs fonds alloués. Pour le FPC-VIPT, quatre PT disposaient de moins de 1 % de financement, tandis que trois PT disposaient de 22 % à 38 % et que six disposaient de 60 % à 89 % des fonds restants.¹⁰ Dans le cas des PT disposant de fonds restants, comme l'indiquent certaines des entrevues avec les PT, il est possible que leur processus d'identification des projets soit trop avancé pour pouvoir inclure les nouvelles catégories admissibles. Toutefois, compte tenu du montant important de fonds restants, il est possible qu'une augmentation des projets relevant des nouvelles catégories admissibles se concrétise avant que tous les fonds ne soient engagés. [Nota : un total de 131 projets ont été approuvés dans les catégories culture, loisirs et tourisme d'avril 2017 à mai 2018]

6^{ième} constatation : Le nombre de projets d'autoroutes et de routes approuvés a augmenté de 79 % après les modifications apportées aux programmes PNR-VIPT et FPC-VIPT en 2016.

Dans le cadre des modifications apportées aux programmes de 2016, les conditions générales du NFCC ont été révisées afin de faciliter la demande de financement des projets d'autoroutes et de routes par les PT. Dans le cadre du PNR-VIPT, le seuil de trafic quotidien moyen annuel est passé de 10 000 à 1 000. On croit que ce changement a contribué à augmenter de 24 à 43 le nombre de projets qu'INFC a pu approuver. Un examen détaillé de 15 analyses de rentabilisation sur les 43 projets approuvés après 2016 a révélé que la réduction des exigences en matière de volume donnait effectivement de la flexibilité dans la mesure où 5 des 15 projets n'auraient pas été admissibles au seuil antérieur.

Pour le FPC-VIPT, le seuil a été complètement éliminé. Un examen des données de cette sous-composante a montré une augmentation importante du nombre de projets approuvés pour les autoroutes et les routes après la suppression des exigences de volume. Bien qu'il soit *probable* que cette élimination ait augmenté le nombre de

⁹ Le VIN n'a pas été inclus dans cette analyse, car il n'y avait pas de demandes après les modifications de 2016.

¹⁰ Le programme définit le financement restant pour les projets futurs comme le montant disponible pour les projets moins le montant approuvé, et le pourcentage restant est défini comme le financement des projets futurs en pourcentage. Les informations ci-dessus sont basées sur les données de programme extraites du Rapport sur le financement pour les infrastructures en date du 31 mars 2017.

projets qu'INFC a pu approuver, les PT n'étaient plus obligés de soumettre des données sur le volume de trafic lors de la soumission de leurs projets aux fins de financement.

En ce qui concerne l'efficacité du processus d'approbation, cette évaluation a révélé des améliorations notées

7^{ème} constatation : Bien que le soutien fourni par INFC aux promoteurs de projets du VIN et du PNR-VIPT dans l'élaboration des analyses de rentabilisation soit satisfaisant, les critères d'admissibilité différenciés entre sous-composantes sont peu nombreux (seuil de population) et certains éléments de la méthodologie grâce auxquels les analyses de rentabilisation pour le PNR-VIPT n'est pas bien défini (p. ex. la signification nationale n'est pas définie et l'évaluation des analyses de rentabilisation est largement qualitative).

dans l'élaboration des analyses de rentabilisation. Les entrevues avec les PT et le personnel du programme ont indiqué qu'il était plus facile pour les promoteurs d'élaborer des analyses de rentabilisation pour le NFCC. L'information sur les critères d'admissibilité au programme et les lignes directrices pour le processus de demande qui ont été diffusées sur le site Web d'INFC ont été améliorées par rapport à la série de programmes précédente.

Tel qu'indiqué plus haut dans le présent rapport sous [Contexte du programme](#), le NFCC a été conçu pour comporter trois sous-composantes différentes, chacune axée sur différents domaines d'importance.

Comme l'indique le tableau 4, chacune des sous-composantes du NFCC comportait des critères d'admissibilité au projet et des processus d'évaluation différents. Par exemple, le VIN a été conçu pour être fondé sur le mérite et se concentrer sur les priorités fédérales d'importance nationale. Le VIN a également été conçu pour financer de grands projets d'infrastructure provinciaux, territoriaux et municipaux, ainsi que d'autres types d'infrastructure généralement exclus des programmes d'INFC, tels que les ports. Par ailleurs, le PNR-VIPT était axé sur les priorités provinciales et territoriales d'importance nationale et régionale, tandis que le FPC-VIPT était axé sur les projets municipaux dans les petites collectivités.

Tableau 4 : Critères d'admissibilité et processus d'évaluation du projet pour les trois sous-composantes du NFCC

Critères clés pour l'admissibilité des projets	VIN	PNR-VIPT	FPC-VIPT
	<ul style="list-style-type: none"> • importance nationale • contribuer aux objectifs économiques à long terme du Canada • basé sur le mérite • priorités fédérales • taille minimale du projet de 100 millions de dollars en coûts admissibles totaux 	<ul style="list-style-type: none"> • importance nationale ou régionale • contribue à la croissance économique, à l'assainissement de l'environnement et au renforcement des collectivités • basé sur l'attribution 	<ul style="list-style-type: none"> • importance locale • contribue à la croissance économique, à l'assainissement de l'environnement et au renforcement des collectivités • basé sur l'attribution • projets hiérarchisés selon les priorités des PT

		<ul style="list-style-type: none"> projets hiérarchisés par les PT de taille moyenne à grande 	<ul style="list-style-type: none"> petites collectivités (moins de 100 000 habitants)
Processus d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> requiert des propositions de projet et des analyses de rentabilisation Consultation des Autochtones et évaluations environnementales, au besoin Examiné par le comité d'examen des programmes (CEP) d'INFC 	<ul style="list-style-type: none"> requiert des propositions de projet et des analyses de rentabilisation Consultation des Autochtones et évaluations environnementales, au besoin Examiné par le CEP d'INFC 	<ul style="list-style-type: none"> hiérarchisé par les PT selon les critères d'admissibilité fournir à INFC la liste des projets

Cette évaluation a examiné les critères d'admissibilité des projets et le processus d'évaluation de chaque sous-composante. Quelques possibilités d'amélioration ont été identifiées.

Par exemple, le concept de « signification nationale » n'était pas bien défini dans les paramètres ou dans les conditions générales de la politique du programme. Selon des entrevues avec le personnel du programme d'INFC et les PT, l'absence de méthodologie précise et de définition claire a semé la confusion quant aux projets relevant du VIN et aux projets relevant du PNR-VIPT.

Afin de remédier à la situation, le personnel d'INFC a élaboré un guide afin de donner des directives supplémentaires aux analystes. Cependant, les directives du guide étaient encore vagues et difficiles à quantifier.

En ce qui concerne la réalisation des objectifs du VIN, les projets doivent répondre à au moins un des quatre objectifs pour pouvoir bénéficier du VIN. Trois de ces quatre objectifs répondent à l'objectif du VIPT de soutenir la croissance économique. Seul l'objectif « offrir des avantages qui s'étendent au-delà des provinces ou des territoires où le projet serait situé » est clairement national. À ce titre, la plupart des projets admissibles au titre du VIN seraient également admissibles au titre du PNR.

Selon le guide du programme, « les promoteurs de projets d'infrastructure n'ont généralement pas recours à une méthodologie unique pour mesurer l'incidence sur l'économie et la productivité ». Une analyse documentaire réalisée dans le cadre de cette évaluation a révélé que d'autres pays avaient des méthodologies plus rigoureuses pour évaluer « l'importance nationale ». Ils ont produit une analyse coûts-avantages plus précise et justifiable en monétisant les coûts et les avantages.

Une différence clé entre le VIN et le PNR-VIPT est que le VIN était basé sur le mérite. Sur la base de l'analyse ci-dessus, cette évaluation a permis de constater que les critères de mérite utilisés pour l'examen des projets VIN étaient limités, étant donné que l'examen était de nature qualitative. De plus, contrairement aux programmes basés sur le mérite, les projets n'ont pas été comparés/classés.

Une différence clé entre le PNR-VIPT et le FPC-VIPT est que le FPC-VIPT était destiné aux petites collectivités de moins de 100 000 habitants. Tous les projets du FPC-VIPT ont respecté les critères d'une population de moins de 100 000 habitants. Dans le cas du PNR-VIPT, 68 % des projets comptaient moins de 100 000 habitants. Sur la base des critères ci-dessus de taille de la population pour définir l'importance locale, cette évaluation a révélé que le concept original de conception de programme consistant à avoir deux sous-composantes distinctes peut ne pas être aussi efficace que possible.

Étant donné que les exigences de soumission et le processus d'approbation sont différents pour les deux sous-composantes, cela peut avoir des implications de ressources notables pour les PTM et INFC. L'efficacité du processus d'approbation d'INFC pour ses propres ressources est décrite plus loin dans le rapport.

4.3 Efficacité (progrès réalisés vers l'atteinte des résultats)

Cette évaluation a porté sur la concordance entre les projets et les résultats escomptés du NFCC pour les projets VIN et PNR-VIPT. Il n'a pas été possible de faire l'évaluation des projets du FPC-VIPT puisque la plupart des projets ne sont pas encore terminés. Pour ceux qui le sont, INFC a reçu des données de rendement limitées des PTM. Compte tenu de cela, l'évaluation a également examiné les difficultés rencontrées dans la collecte des données sur le rendement dont elle a besoin pour montrer que le NFCC atteint les résultats escomptés.

8^{ième} constatation : Dans le cadre du VIN, les projets devraient générer l'activité économique positive pour laquelle ils ont été conçus.

Les huit projets approuvés dans le cadre du programme VIN proviennent de quatre provinces (Colombie-Britannique - 2, Alberta - 3, Québec - 2 et Nouveau-Brunswick - 1). La province de l'Alberta a reçu 38 % des projets et 50 % du financement total.

En général, les projets financés par le VIN répondent à l'objectif du programme, qui est de contribuer à la « croissance économique et à la prospérité à long terme du Canada ». Le tableau 5 illustre le nombre total d'emplois créés par certains projets VIN.

Tableau 5 : Projets VIN et résultats escomptés du programme

Nom du projet	Répondre aux résultats escomptés du programme	Total d'emplois créés escomptés (emploi)
Port de Montréal	Générer une activité économique positive	2 500 emplois (directs et indirects) 340 M\$ (activité économique annuelle additionnelle)
Port de Saint John	Générer une activité économique positive Générer des gains de productivité pour l'économie canadienne et du Nouveau-Brunswick	6 300 emplois liés à l'exploitation portuaire 10 870 emplois en tout, y compris des emplois en ingénierie, en construction et indirects
Aéroport régional de Fort McMurray	Générer une activité économique positive	1 900 emplois équivalents temps plein (ETP) (dont environ 750 employés directement sur le site de l'aéroport)

Projet de conversion du chemin Yellowhead en autoroute	Générer une activité économique positive	Création de 6 000 emplois directs, indirects et induits en Alberta et de 6 250 emplois au Canada sur une période de conception et de construction de 10 ans.
Projet du tronçon sud-ouest de la voie de contournement de Calgary	Générer une activité économique positive	La phase de construction générera à elle seule près de 12 000 années-personnes de travail et un revenu d'emploi de 880 millions de dollars.

Source des données : Les analyses de rentabilisation de projets d'INFC pendant la période d'évaluation

En termes de collecte de données visant à montrer les progrès réalisés vers les résultats escomptés, les objectifs et les bases de référence sont mentionnés dans les accords de contribution pour les projets soumis dans le cadre du VIN.

9^{ième} constatation : Dans le cadre du PNR-VIPT, les projets approuvés concordent avec les objectifs du programme. Il est difficile de prévoir dans quelle mesure ces projets ont tendance à atteindre les résultats escomptés du programme.

Les résultats escomptés de la plupart des projets sont conformes aux résultats immédiats du PNR-VIPT. La plupart des projets financés visaient à contribuer à au moins un des trois résultats intermédiaires du PNR-VIPT.

Selon la documentation du comité d'examen des projets (CEP) d'INFC, la répartition des projets est équilibrée : 56 % devraient contribuer à augmenter le potentiel d'innovation et de développement économique du Canada; 34 % pour assainir l'environnement; et 47 % pour favoriser l'édification de collectivités plus fortes et plus sécuritaires.

Cependant, avec seulement environ 2 % des projets achevés (2 sur 97) au 31 mars 2017, il est trop tôt pour déterminer dans quelle mesure ils ont contribué aux résultats escomptés du NFCC.

10^{ième} constatation : Des problèmes se posent en ce qui concerne la capacité d'INFC à collecter des informations sur le rendement et à rendre compte des progrès, car les indicateurs ne sont pas cohérents d'un projet à l'autre et chaque PT a sa propre méthode de collecte des données.

Selon le personnel d'INFC, la collecte de données sur les résultats est un défi, car le Ministère dépend des PT pour fournir des informations sur le rendement. Les personnes interrogées n'ont identifié aucune cohérence entre les indicateurs de projet. Cela pose un défi lorsque l'on tente de tirer des conclusions sur les résultats globaux du programme, d'autant plus qu'INFC s'oriente davantage vers les résultats.

Dans le cadre d'un engagement antérieur sur la mesure du rendement, les Services d'évaluation d'INFC ont également constaté que la stratégie de données sur le rendement du NFCC avait été conçue pour collecter les résultats spécifiques des projets financés. Comme il existe différents indicateurs et différentes méthodes pour collecter des données pour les mêmes résultats escomptés, la consolidation à partir de ces indicateurs pour tirer des conclusions sur les résultats au niveau du programme représente un véritable défi.

Cela dit, comme le montrent les programmes du Plan Investir dans le Canada, des efforts importants ont été déployés pour concevoir des indicateurs de rendement pour les nouveaux programmes plus faciles à collecter et mieux adaptés aux résultats du programme.

4.4 Efficience

Cette évaluation a examiné le délai entre la soumission des propositions de projet et la recommandation d'approuver les projets, ainsi que les équivalents temps plein (ETP) et les coûts administratifs de chaque sous-composante.

11^{ième} constatation : Le délai entre la soumission des projets par les bénéficiaires et le moment où il est examiné par le CEP d'INFC a été réduit depuis que le NFCC a été modifié en 2016.

Afin d'évaluer l'efficience du programme, cette évaluation a examiné le délai entre la soumission des propositions de projet et la recommandation d'approuver les projets¹¹. L'analyse couvre la période du 1^{er} avril 2014 au 31 mars 2017. Au cours de cette période, il y a eu un changement organisationnel et, par conséquent, les responsabilités de la politique relatives à l'approbation des projets ont été transférées à la Direction générale des opérations des programmes. Cette évaluation a également examiné la manière dont les modifications apportées en 2016 visant à supprimer la présélection des partenariats public-privé (PPP) et à adopter une approche fondée sur les risques pour examiner les projets PNR-VIPT ont eu une incidence sur l'efficience du programme.

Une analyse comparative a révélé que, dans le cadre du PNR-VIPT, l'approbation moyenne du projet avait été réduite de 217 jours ouvrables avant la mise en œuvre de ces modifications à 86 jours ouvrables après la mise en œuvre. Cela représente une réduction de presque 60 %. En outre, le temps médian de traitement est passé de 198 jours ouvrables à 77 jours ouvrables, ce qui représente une réduction d'environ 61 %.

En ce qui concerne le FPC-VIPT, les provinces soumettant des listes de projets prioritaires, les modifications n'ont pas eu d'incidence importante sur le délai d'approbation du projet. Le délai d'approbation moyen des projets FPC-VIPT avant et après la mise en œuvre de ces changements est passé de 23 jours ouvrables à 21 jours ouvrables.

En réponse à l'Objectif 2020 et à un exercice de réduction des formalités administratives, INFC a déployé des efforts concertés pour donner une formation au personnel en matière d'amélioration continue. INFC a choisi de concentrer ses efforts sur la fonction d'examen et d'approbation des projets ainsi que sur les processus de paiement. En outre, INFC a dédié son personnel à la mise en œuvre d'améliorations quotidiennes et opérationnelles pour rendre les processus plus efficaces. Bien que le présent rapport ne puisse être définitif, ces investissements ont probablement rendu l'exécution des programmes d'INFC plus efficace, y compris le NFCC.

¹¹ Le VIN n'a pas été pris en compte dans le cadre de cette analyse, car ses projets ont été soumis avant les modifications apportées en 2016. À compter du 28 juillet 2016, INFC n'accepte plus de demandes supplémentaires pour le VIN.

Les analystes et les gestionnaires d'INFC interrogés ont déclaré que la suppression de la présélection PPP avait accéléré les choses, sauf pour les PT qui avaient leurs propres exigences en matière de PPP. Le programme dispose d'informations limitées sur le temps et le niveau d'effort requis pour l'approbation de chaque projet (comme la date de la candidature, la date d'approbation de principe et la date de signature de l'accord de contribution). De plus, comme les programmes conservent des notes limitées sur les problèmes ou les défis rencontrés pendant le processus d'approbation, il n'est pas possible de confirmer l'incidence spécifique de la suppression de la présélection PPP sur l'efficacité du programme à part noter une amélioration des délais.

En ce qui concerne l'utilisation d'une approche fondée sur les risques pour les projets PNR-VIPT, cette évaluation n'a pas permis d'évaluer l'incidence de cette modification sur l'efficacité du programme, car il n'a jamais été pleinement mis en œuvre tel que prévu.

De plus, le personnel d'INFC interrogé a fait état de retards dans l'obtention de l'approbation du projet à la suite de demandes mal élaborées ou incomplètes. Cela a causé beaucoup de va-et-vient avec les promoteurs pour obtenir les informations nécessaires. Tel qu'indiqué précédemment, en raison du manque de documentation en termes d'état du projet et d'utilisation des ressources, il n'est pas possible d'identifier de domaines d'efficacité et de défis spécifiques pouvant être traités.

12^{ième} constatation : Étant donné que les ressources de fonctionnement du NFCC sont attribuées non seulement au NFCC, mais à la grande majorité des autres activités du Ministère, il est impossible de déterminer si les ressources attribuées au NFCC correspondent aux dépenses réelles.

La plupart des ministères fédéraux comptent sur un financement permanent pour s'acquitter de leurs obligations quotidiennes normales. Par exemple, la gestion des ressources humaines (RH), la technologie, l'appui aux politiques, etc. Et s'ils reçoivent un nouveau programme de contribution pour s'acquitter de leur mandat habituel, ils recevront également des fonds supplémentaires pour gérer ce programme. Ce type de financement est connu sous le nom de financement temporaire et représente habituellement 3 à 5 % de la valeur du nouveau programme. Cependant, ce n'est pas comme cela que les choses fonctionnent à INFC.

Depuis sa création, INFC n'a pratiquement pas de financement permanent. Son budget de fonctionnement est presque entièrement financé par des fonds provenant des programmes de contribution qu'il gère¹².

La majorité du financement de fonctionnement d'INFC devait se terminer le 31 mars 2014. Au lieu de recevoir un financement permanent, le Ministère a couvert ses besoins opérationnels pour les 10 prochaines années (2014-2015 à 2023-2024) du NFCC (à l'exception des ressources réservées aux ponts), en fonction d'un exercice d'analyse des coûts, réalisé en 2013. Cela signifiait que le plus important programme de subventions et de contributions du NFCC-INFC à cette époque servait à financer les besoins de financement de fonctionnement non seulement du NFCC, mais aussi des activités ministérielles de base de tous ses programmes.

¹² Le budget Base A d'INFC représente moins de 2 millions de dollars par an et est associé à des coûts salariaux reliés aux négociations des ententes collectives.

En discutant avec le personnel du programme et de la haute direction, cette approche a créé un certain nombre de défis en termes de suivi des ETP. La documentation du programme a reconnu que cette approche ponctuelle du financement de fonctionnement « a créé des défis importants en termes de planification efficace des activités et des ressources humaines du Ministère ».

L'exercice 2013 d'analyse des coûts ministériels n'a pas ventilé ses besoins en ressources selon chacun des programmes de contribution d'INFC. Au lieu de cela, il a identifié les besoins en ETP et les coûts d'exploitation de chaque direction générale. De plus, la méthodologie de suivi de l'utilisation des ressources ne concorde pas avec les programmes de contribution. Dans la Direction générale des opérations des programmes (DGOP), l'utilisation des ressources repose en grande partie sur l'estimation par les gestionnaires du temps que chaque employé consacre à chaque programme de contribution, dans d'autres directions - comme les ressources humaines et la gestion de l'information/les technologies de l'information - le temps et les ressources de chaque employé ne concordent généralement pas avec un programme spécifique.

Il n'est donc pas possible d'évaluer dans quelle mesure le financement prévu pour le NFCC associé au programme de contribution a été réellement consacré au programme de contribution par rapport aux besoins opérationnels continus. La fiabilité des données administratives collectées au niveau des programmes n'est pas propre au NFCC. Cela a été documenté comme un problème au sein d'INFC lors d'évaluations et de missions de conseil antérieures. En particulier, l'évaluation conjointe du FCIS et du FIF (2014) a recommandé ce qui suit : « En vue de pouvoir évaluer l'efficacité de la mise en œuvre des programmes, Infrastructure Canada devrait établir un projet pilote visant à concevoir et à mettre à l'essai des indicateurs d'efficacité. »

À cette fin, INFC a élaboré et mis à l'essai des indicateurs d'efficacité. Cependant, INFC n'a pas été en mesure de les mettre en œuvre en raison des coûts élevés et du niveau d'effort requis pour collecter les données. En 2014, INFC a également utilisé un coefficient d'efficacité pour estimer ses besoins de fonctionnement à l'échelle du Ministère sur dix ans. Cependant, ce coefficient ne fournissait pas de détails sur les besoins en ressources aux différentes étapes de chaque programme.

Une évaluation du FIV en 2016 a recommandé ce qui suit : « Afin de faciliter l'établissement de rapports sur l'utilisation et l'harmonisation des ressources et pour éclairer la planification de programmes futurs, INFC renforce son approche pour assurer le suivi de l'utilisation des ETP et des coûts administratifs par programme dans le système financier, et ce, de manière à voir à ce que les gestionnaires connaissent leurs responsabilités pour ce qui est de fournir des données et des renseignements fiables au niveau du programme. » La réponse et le plan d'action de la direction comprenaient trois activités. Seule la première activité a été mise en œuvre dans la période couverte par cette évaluation. Les conseillers en gestion financière d'INFC ont fourni des rappels et des procédures détaillées aux gestionnaires des centres financiers leur demandant d'inclure un ou plusieurs codes régionaux fonctionnels pour chaque employé du système de gestion des ressources salariales.

Malgré les progrès réalisés dans la prévision de l'utilisation des ETP, l'analyse de l'utilisation des ressources à des fins d'évaluation et d'efficacité reste un problème, en particulier lorsque la méthodologie de planification et de suivi diffère.

13^{ème} constatation : Le VIPT est exécuté plus efficacement que le FCC puisqu'il est exécuté uniquement par INFC.

Une analyse comparative du PNR-VIPT et du FPC-VIPT avec des programmes historiques d'INFC similaires (à savoir le VGI-FCC et le VC-FCC) a été menée. Ces programmes ont été sélectionnés sur la base de leurs similitudes : tous les programmes ont soutenu des projets ayant une importance nationale ou régionale, et les approches de financement ont toutes alloué des fonds aux PT.

Notre analyse de l'efficacité de l'exécution du programme repose sur une méthodologie utilisée dans les évaluations précédentes.¹³ Comme le montre le tableau 6, le coefficient d'efficacité du PNR-VIPT pour l'exécution du programme en termes de dollars de financement fédéral est légèrement supérieur à celui du VGI-FCC. Le VGI-FCC comprenait un arrangement avec Transports Canada (TC) pour administrer les projets au nom du ministère. Le montant total transféré à TC était de 30 698 000 \$. INFC n'a pas d'information sur les dépenses réelles engagées par TC à cet égard et, n'a donc pas été pris en compte dans le coefficient d'efficacité. Étant donné le coefficient d'efficacité similaire des deux programmes basé uniquement sur les ressources d'INFC, il est clair que le mécanisme d'exécution du PNR-VIPT est plus efficace que le VGI-FCC.

Tableau 6 : Coefficients d'efficacité pour le VGI-FCC, le PNR-VIPT, le VC-FCC et le FPC-VIPT - Coûts d'exécution de la première année de trois programmes

Période ¹⁴	Programmes pour projets ayant une importance nationale/régionale		Programmes pour projets au sein de petites collectivités	
	VGI-FCC ¹⁵	PNR-VIPT	VC-FCC ¹⁶	FPC-VIPT
Mois 1 à 12	0,04	0,08	0,10	S.O.
Mois 13 à 24	0,02	0,02	0,02	0,04
Mois 25 à 36	0,02	0,01	0,03	Moins de 0,01
Moyenne : 3 ans	0,03	0,04	0,05	0,02

Source : Données financières, INFC

En ce qui concerne le FPC-VIPT, cette évaluation a révélé que le coût moyen sur trois ans pour fournir un dollar de contribution est de deux cents, ce qui est inférieur au programme VC-FCC (cinq cents), comme le montre le tableau 6.

La différence importante dans le coefficient d'efficacité par projet pourrait être expliquée par le modèle d'exécution plus complexe associé au VC-FCC. Le FPC-VIPT consiste en une liste de projets avec des données limitées soumises par les PT pour analyse par INFC et recommandation au ministre. Le VC-FCC exigeait que les partenaires d'exécution fédéraux (PEF) examinent les soumissions de projets plus détaillées une par une. INFC était seulement responsable de la conception du programme et de la négociation des accords avec les PEF, tandis que les partenaires étaient responsables de l'exécution du programme avec les PT. INFC leur versait un pourcentage de fonds de fonctionnement.

La conception du VC-FCC incluait une gouvernance plus complexe que le FPC-VIPT, car elle nécessitait la participation de plusieurs ministres fédéraux. Il est donc possible de conclure que l'exécution du FPC-VIPT était plus efficace que l'exécution du VC-FCC.

¹³ Les coefficients utilisés pour effectuer l'analyse correspondent au coût total de l'administration du programme (dépenses de fonctionnement d'INFC) en pourcentage des contributions versées au cours d'une année donnée.

¹⁴ Dans cette analyse, les années correspondent à une période de douze mois commençant au lancement de chaque programme : Décembre 2007 pour le FCC et mars 2014 pour le VIPT.

¹⁵ En raison d'un manque de données, le calcul du coefficient d'efficacité pour le VGI-FCC excluait les fonds d'exploitation transférés à Transports Canada.

¹⁶ Comprend le financement d'exploitation transféré aux partenaires d'exécution fédéraux (PEF).

5.0 Conclusions et recommandations

5.1 Conclusion

Pertinence

La présente évaluation a constaté que le NFCC demeure pertinent. Le NFCC a répondu aux besoins en infrastructure en constante évolution des provinces, des territoires et des municipalités en finançant différents types de projets dans diverses catégories admissibles. Les modifications apportées au programme en 2016 ont donné davantage de flexibilité aux PTM.

Efficacité (conception et exécution)

La programmation parallèle entre les programmes historiques d'INFC tels que le FCC et le NFCC est liée au cycle de vie du programme. Les données montrent que la plus grande partie du financement du FCC a été engagée avant que les projets du NFCC ne soient approuvés.

Le lancement des programmes FITC et FEPTEU d'Investir dans le Canada d'INFC a eu une incidence sur la capacité du NFCC à remplir son mandat. Le nombre de projets soumis pour approbation dans le cadre du NFCC a considérablement ralenti après le lancement du FITC et du FEPTEU. Cela est dû en partie au fait que les différents PTM ont réaffecté leurs ressources afin de respecter les délais de réalisation du FITC et du FEPTEU, tandis que le NFCC n'avait aucun délai à respecter au cours de cette période.

De plus, ceci confirme que l'introduction de nouveaux programmes ayant des objectifs similaires et des projets admissibles devrait d'abord tenir compte du cycle de vie des programmes existants. Cela réduirait au maximum l'incidence sur les programmes existants et appuierait chaque nouveau programme dans l'atteinte de ses objectifs.

Même si cela pourrait poser problème lors de l'introduction du nouveau programme Investir dans le Canada, en particulier pour le Programme d'infrastructure Investir dans le Canada, INFC a réagi de façon proactive à ce risque. Par exemple, l'absence de délais pour l'approbation des projets dans le cadre du NFCC a été prise en compte après la création du FITC/FEPTEU, en exigeant que les PT hiérarchisent les projets avant le 31 mars 2018.

À ce jour, compte tenu du nombre de projets approuvés, l'ajout de cinq nouvelles catégories au programme NFCC en 2016 a eu une incidence limitée sur le nombre de projets approuvés par Infrastructure Canada au 31 mars 2017. Cependant, la réduction du volume de trafic requis pour demander un financement pour des projets pour les autoroutes et les routes par les PTM a augmenté le nombre de projets approuvés dans cette catégorie.

Les sous-composantes du NFCC sont très similaires. Cela fournit aux PT plusieurs options pour financer un projet spécifique. Cependant, cela permet également de financer un projet en vertu de plusieurs sous-composantes de différents programmes. De plus, certains éléments de la méthodologie selon laquelle les analyses de rentabilisation pour le VIN et le PNR-VIPT sont préparées et évaluées ne sont pas bien définis

(p. ex. l'importance nationale). Par conséquent, chaque programme peut ne pas être aussi efficace et efficient que prévu.

Efficacité (progrès réalisés dans l'atteinte des résultats)

Compte tenu des données limitées disponibles au début de la mise en œuvre, nous ne pouvons pas conclure des progrès réalisés en vue des résultats escomptés du NFCC. Cependant, la sélection de projets pour le VIN et le PNR-VIPT indique une concordance avec les résultats escomptés.

Bien que des améliorations aient été apportées au fil du temps, INFC continuera d'être confronté à des défis en matière de rapports sur les résultats. En raison d'un manque de cohérence des indicateurs de rendement entre les différents programmes et bénéficiaires, il sera relativement complexe de tirer des conclusions pour le NFCC.

Efficiences

Cette évaluation a révélé qu'au fil du temps, le programme a réduit le délai d'approbation ou de refus d'un projet après qu'il ait été soumis à INFC pour examen par un PT. Il n'est pas possible d'attribuer les efficacités à une seule source, étant donné que plusieurs événements se sont produits simultanément. En 2016, INFC a retiré le processus de sélection des partenariats public-privé (PPP) et a lancé quatre projets allégés pour éliminer le gaspillage dans l'exécution de ses programmes, y compris le NFCC. Il n'est donc pas possible de déterminer exactement à quel point chacune de ces initiatives a pu aider.

Une analyse des coûts administratifs associés à l'exécution du NFCC a révélé que le programme était plus efficient que les programmes d'infrastructure historiques d'INFC. De plus, cette évaluation a révélé qu'il n'existait pas d'exercice spécifique d'analyse des coûts et d'attribution de ressources spécifiques au NFCC, et, puisque le suivi de ces ressources ne fournit pas d'informations fiables, il est impossible de savoir dans quelle mesure les ressources prévues concordent avec les ressources réelles. Cela limite la capacité d'INFC d'identifier les domaines dans lesquels elle pourrait devenir plus efficace ou améliorer ses capacités de prise de décision.

5.2 Recommandations

Certaines des constatations de l'évaluation ont déjà été traitées dans le cadre du NFCC dans le cadre des modifications apportées en 2016, ou ne peuvent pas être traitées en fonction du cycle de vie des programmes. Par exemple, une date limite a été fixée pour soumettre des projets pour approbation. D'autres constatations ont été abordées dans le cadre des divers programmes de paiements de transfert dans le cadre du plan Investir dans le Canada. Par exemple, le Défi des villes intelligentes et le Fonds d'atténuation et d'adaptation en matière de catastrophes ont été conçus pour permettre une sélection de projets compétitive et fondée sur le mérite.

Voici les recommandations à ce sujet :

1. INFC devrait continuer à explorer des façons de travailler avec les PT afin de développer une approche normalisée et cohérente pour la collecte des données de mesure du rendement.
2. INFC devrait revoir son approche en matière de coûts, de saisie et de surveillance des informations relatives à l'attribution des ressources. Cela permettrait au ministère de continuer à améliorer la façon dont il offre des programmes et prend des décisions. Le niveau d'effort pour accomplir cela devrait être proportionnel à la capacité interne.

5.3 Réponse et plan d'action de la direction

<p>Recommandation 1 :</p> <p>INFC devrait continuer à explorer des façons de travailler avec les PT afin de développer une approche normalisée et cohérente pour la collecte des données de mesure du rendement.</p>	<p>Réponse de la direction :</p> <p>La direction appuie les principes sous-jacents à la recommandation.</p>	
<p>Stratégie :</p> <p>INFC a récemment lancé le Programme d'infrastructure Investir dans le Canada (PIIC) et a adopté une approche axée sur les résultats pour fournir des fonds d'infrastructure. Cette nouvelle approche comprend un cadre complet de mesure du rendement pour surveiller les résultats en fonction d'objectifs établis et d'indicateurs choisis que les provinces et les territoires utiliseront pour mesurer le rendement.</p> <p>INFC a consulté les provinces, les territoires et les municipalités pour élaborer les nouvelles approches de rendement et élabore des outils de gestion de l'information (SIBI) qui permettront aux PT de fournir au Ministère des données normalisées et cohérentes sur le rendement. Ces données permettront à INFC de compiler et d'agrèger les rapports sur les résultats afin de présenter un portrait précis des rendements de ses programmes.</p> <p>Ce cadre de mesure du rendement et d'établissement de rapports est inscrit dans le profil d'information sur le rendement (PIR) du PIIC, qui a été approuvé par le président du Conseil du Trésor. En tant que document évolutif, le PIR sera mis à jour et affiné au fur et à mesure que les discussions et la collaboration en cours avec les PT se traduiront par des changements et des améliorations des indicateurs ou d'autres éléments du PIR.</p> <p>Dans la mesure du possible, pour les accords de contribution devant encore être négociés dans le cadre du NFCC, la DGOP cherchera à faire concorder les indicateurs de mesure du rendement des projets avec les indicateurs de rendement élaborés dans le cadre du PIIC.</p>		
<p>Plan d'action</p> <p>Aucune autre mesure n'est requise pour la recommandation 1 de l'évaluation du Nouveau Fonds Chantiers Canada.</p> <p>Compte tenu du travail de collaboration réalisé à ce jour sur le PIIC et qui se poursuivra tout au long de la mise en œuvre du programme, nous recommandons que ce point soit fermé.</p>	<p>Date d'achèvement prévue</p> <p>Sans objet</p>	<p>Bureau de première responsabilité</p> <p>Direction générale des opérations des programmes</p>

<p>Recommandation 2 :</p> <p>INFC devrait revoir son approche en matière de coûts, de saisie et de surveillance des informations relatives à l'attribution des ressources. Cela permettrait au ministère de</p>	<p>Réponse de la direction :</p>
--	---

<p>continuer à améliorer la façon dont il offre des programmes et prend des décisions. Le niveau d'effort pour accomplir cela devrait être proportionnel à la capacité interne.</p>	<p>La direction appuie les principes sous-jacents à la recommandation.</p>	
<p>Stratégie :</p> <p>INFC a récemment lancé deux initiatives ministérielles qui appuient les principes d'une attribution plus efficace des ressources et d'une amélioration continue.</p> <p>INFC a lancé un exercice de planification stratégique intégrée des activités dirigé par la Direction des services intégrés. Ce processus servira à évaluer les besoins en matière de ressources financières et humaines et les plans visant à optimiser l'attribution des ressources pour appuyer le mandat et les objectifs du Ministère. Les exigences en matière d'exécution des programmes et de prise de décisions constitueront un élément clé de cette initiative de planification ministérielle.</p> <p>De plus, les travaux ont commencé à stabiliser les exigences opérationnelles d'INFC grâce à des efforts qui aideront à élaborer une approche pour établir les services votés.</p>		
<p>Plan d'action</p> <p>Aucune autre mesure n'est requise pour la recommandation 2 de l'évaluation du Nouveau Fonds Chantiers Canada.</p> <p>Avec la mise en place d'un exercice de planification intégrée des activités en cours pour INFC, nous recommandons que ce point soit fermé.</p>	<p>Date d'achèvement prévue</p> <p>Sans objet</p>	<p>Bureau de première responsabilité</p> <p>SMA, Services ministériels</p>

Annexe A : Méthodologie

La présente évaluation a eu recours aux sources de données suivantes.

Analyse documentaire

L'équipe d'évaluation a consulté un large éventail de documents, y compris des documents fédéraux et ministériels, ainsi que des documents propres au programme comme des propositions de projet, des comptes rendus de décision et des ententes de contribution. L'analyse comprenait également l'examen des sites Web des projets d'infrastructure. L'analyse documentaire a été utilisée pour établir la pertinence du NFCC et pour définir et évaluer des éléments de la conception et de l'exécution du programme.

Données administratives et financières

Une analyse des systèmes de base de données internes (rapports de financement d'infrastructure/ Geobrowser) a été menée pour faire rapport sur les extrants et les résultats du programme et les contributions fédérales. Des consultations avec des experts financiers d'INFC ont également été menées afin de valider les données financières, comme indiqué dans le présent rapport d'évaluation.

Entrevues avec des intervenants clés

Un total de 44 entrevues auprès d'informateurs clés ont été menées parmi la haute direction, les gestionnaires de programme et les bénéficiaires de financement d'INFC. La répartition des entrevues résultant de l'échantillonnage est la suivante :

Postes des personnes interrogées	Nombre prévu d'entrevues	Nombre réel d'entrevues
Sous-ministres adjoints et directeurs généraux (INFC)	6	6
Directeurs et gestionnaires (DGOP et politique - INFC)	13	9
Analystes (INFC)	6	4
Bénéficiaires de financement (provinces, territoires, municipalités)	28	25
Total	53	44

Analyse comparative

Une analyse comparative entre le NFCC et d'autres programmes d'INFC tels que le FCIS, le financement provincial/territorial des activités de base, le FCC, le FIV, le FITC et le FEPTEU qui existait au cours de la même période d'évaluation (2014-2015 à 2016-2017) a été menée afin d'examiner l'efficacité de l'exécution du NFCC. De plus, certains projets du NFCC ont été analysés pour déterminer dans quelle mesure les résultats du *projet* concordaient avec les résultats du *programme*.

Étude de cas

Une étude de cas a également été menée pour déterminer si les paramètres du programme entre le FPC-VIPT et le PNR-VIPT étaient mis en œuvre comme prévu. En d'autres termes, le PNR-VIPT s'est-il concentré sur les

projets de taille moyenne à grande, et sur le FPC-VIPT sur les petites collectivités de moins de 100 000 habitants? Cet examen a permis de déterminer si le programme utilisait ses ressources de manière efficace et examinait correctement les projets à haut risque.

Limites et stratégies d'atténuation

Cette évaluation comportait quatre limites importantes :

- **Manque de données sur le rendement :** Les données sur le rendement étaient limitées en l'absence de projets du VIN et seuls 2 projets du PNR avaient été achevés au moment de cette évaluation. 61 projets du FPC ont également été achevés, mais cette évaluation n'a pu y accéder, car les bénéficiaires ne fournissent pas de rapports à l'INFC lorsque les projets sont terminés. Cette absence signifiait que cette évaluation ne pouvait pas analyser les projets du FPC. De plus, les PTM ne rendent compte des résultats que sur la base d'indicateurs de rendement détaillés dans les accords de contribution à l'achèvement du projet.
- **Estimations de l'utilisation des ressources :** La manière dont les ressources sont enregistrées ne fournit pas une image parfaitement précise de l'harmonisation et de l'utilisation globales des ETP, puisque l'utilisation des ETP par programme est basée sur le rapport des gestionnaires sur le temps estimé qu'attribuent les analystes de la DGOP aux programmes d'INFC. Cette évaluation a tenté d'atténuer cette limite en examinant les ETP par projet approuvé et a examiné les projets du PNR-VIPT et du FPC-VIPT.
- **Coût administratif :** La plupart des ministères fédéraux comptent sur un financement continu et permanent, appelé financement de « services votés », pour s'acquitter de leurs obligations quotidiennes normales. Par exemple, la gestion des ressources humaines (RH), la technologie, l'appui aux politiques, etc. Et s'ils reçoivent un nouveau programme de contribution pour s'acquitter de leur mandat habituel, ils recevront également des fonds supplémentaires pour gérer ce programme. Ce type de financement est connu sous le nom de « financement temporaire » et représente habituellement 3 à 5 % de la valeur du nouveau programme. Cependant, ce n'est pas comme cela que les choses fonctionnent à INFC. Depuis sa création, INFC n'a pratiquement pas reçu de financement pour les services votés. Son budget de fonctionnement est presque entièrement financé par des fonds provenant des programmes de contribution qu'il gère. Par conséquent, toute évaluation de l'efficacité est limitée dans sa comparaison des coûts relatifs aux intrants des programmes et des résultats et extrants des programmes. Cette évaluation a tenté d'atténuer ce risque en comparant le coût moyen sur trois ans pour exécuter le PNR-VIPT et le FPC-VIPT à d'autres programmes comparables, tels que le VGI-FCC et le VC-FCC. Le VIN n'a pas été inclus, puisqu'il ne compte que 8 projets actifs.
- **Biais de l'entrevue potentielle :** Lors des entrevues, il existe toujours un risque que les réponses de la personne interrogée soient subjectives et contiennent des biais. Afin de réduire ce risque, les informations collectées lors des entrevues ont été équilibrées avec les données provenant des autres sources de données, telles que l'examen des documents et les données administratives et financières.

Matrice d'évaluation

Questions d'évaluation	Indicateurs	Méthodes
PERTINENCE		
Point 1 : Besoin continu du NFCC		
Q1 - Quels sont les besoins en infrastructure des bénéficiaires admissibles et le NFCC y répond-il?	<ul style="list-style-type: none"> • Concordance de la conception du NFCC avec les besoins en infrastructure des bénéficiaires admissibles • Pourcentage de demandes soumises à chacune des catégories admissibles (avant/après les modifications apportées en 2016) • Pourcentage de demandes de projets ne correspondant pas aux catégories admissibles du NFCC (avant/après) • Taux de rejet (avant/après). • Principales raisons du rejet (avant/après). 	Examen des documents Entrevues Examen des données
Q2 - Quelle est l'ampleur du chevauchement et de la complémentarité entre le NFCC et : <ul style="list-style-type: none"> • les autres programmes d'INFC? • les programmes d'infrastructure des autres ministères? 	<ul style="list-style-type: none"> • Différences et similitudes entre le NFCC et les autres programmes d'INFC et les programmes d'infrastructure des autres ministères concernant : <ul style="list-style-type: none"> ○ Catégories admissibles ○ Bénéficiaires admissibles ○ Objectifs du programme ○ Calendrier du programme (dates de début et de fin) ○ Taille et importance des projets financés 	Examen des documents Entrevues Examen des données
EFFICACITÉ		
Point 2 : Conception et exécution du NFCC		
Q3 - Dans quelle mesure les modifications apportées au programme en 2016 ont-elles eu une incidence sur l'exécution du programme?	<ul style="list-style-type: none"> • Modifications apportées à la conception du programme et but prévu • Modifications dans les demandes du projet (y compris les catégories) • Modifications dans les délais d'évaluation et d'approbation des projets • Proportion/taux de financement engagé par INFC • Modifications dans la demande et l'exécution du programme suite à un soutien administratif accru pour les PT 	Examen des documents Examen des données des entrevues

Questions d'évaluation	Indicateurs	Méthodes
Point 2 : Conception et exécution du NFCC (suite)		
Q4 - Le fait de ne pas avoir de délais pour les demandes a-t-il eu une incidence? (VIN et PNR-VIPT uniquement)	<ul style="list-style-type: none"> • Taux d'absorption du programme (demandes) • Taux de financement engagé • Avancement du projet et taux de remboursement par rapport à l'attribution des ressources • Étendue du chevauchement avec la nouvelle programmation 	Examen des documents Examen des données des entrevues
Q5 - Les trois mécanismes d'examen et d'approbation et le niveau d'examen des projets sont-ils conformes aux résultats escomptés de chacun des trois sous-programmes?	<ul style="list-style-type: none"> • Différences et similitudes entre les mécanismes d'examen et d'approbation du VIN, du PNR et du FPC • Concordance entre les résultats escomptés du programme et les mécanismes d'examen et d'approbation du VIN, du PNR et du FPC • Similitudes entre les projets financés par le VIN, le PNR et le FPC <ul style="list-style-type: none"> ○ Catégorie de projet ○ Taille du projet (coût) ○ Niveau de risque du projet ○ Résultats du projet 	Examen des documents Examen des données Examen des dossiers Entrevues
Point 3 : Engagement des intervenants		
Q6 - Les conseils et le soutien fournis aux demandeurs par INFC rendent-ils le processus de demande plus clair, limitent-ils le fardeau des demandeurs et appuient-ils les demandes de haute qualité? Quelles mesures supplémentaires pourraient améliorer le processus de demande?	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau d'orientation/de soutien requis, y compris l'étendue des échanges entre les promoteurs et INFC • Utilité et opportunité des directives relatives aux exigences du programme et au processus de demande • Pratiques exemplaires d'autres programmes 	Examen des documents Entrevues Groupes de discussion

Questions d'évaluation	Indicateurs	Méthodes
Point 4 : Progrès réalisés vers l'atteinte des résultats		
Q7 - Dans quelle mesure le NFCC a-t-il progressé dans l'atteinte des résultats escomptés?	<ul style="list-style-type: none"> Projets construits, achevés et leurs résultats par rapport aux résultats du projet et du programme Montant de financement engagé par les partenaires. Conditions (type de destinataire, catégorie de projet, etc.) qui ont eu une incidence positive et négative sur les progrès réalisés vers les résultats escomptés du NFCC Progrès anticipé vers les résultats escomptés 	Entrevues Groupe de discussion Examen des données Examen des documents Examen des dossiers
Q8 - Quelles mesures INFC pourrait-il prendre pour améliorer la réalisation des résultats et la collecte des données sur les résultats?	<ul style="list-style-type: none"> Mesure dans laquelle la contribution aux résultats est incluse dans les demandes de projet Mesure dans laquelle la contribution aux résultats est prise en compte dans la sélection des projets Mesure dans laquelle la surveillance des programmes et des projets favorise l'atteinte des résultats (comités de suivi, rapports d'étape demandés sur une base trimestrielle ou annuelle, visites sur place) Facteurs (p. ex. type de destinataire, catégorie de projet, etc.) qui ont eu une incidence positive ou négative sur les progrès vers les résultats escomptés du NFCC Mesures prises à ce jour pour la collecte de données sur les résultats? 	Examen des documents Entrevues Groupes de discussion Examen des données
EFFICIENCE		
Point 5 : Mesure dans laquelle le NFCC est exécuté efficacement		
Q9 - Dans quelle mesure le NFCC est-il efficace et y a-t-il eu des améliorations après les modifications apportées au programme en 2016?	<ul style="list-style-type: none"> Mesure dans laquelle la planification du programme et l'attribution des ressources concordent avec la charge de travail réelle Délais d'approbation du projet (y compris la comparaison avant et après la mise en œuvre des modifications apportées au programme en 2016) Mesure dans laquelle les objectifs de sélection du budget et des projets découlant des stratégies de mesure du rendement ont été atteints Coûts administratifs (y compris les ETP) pour gérer, exécuter et superviser les programmes par rapport aux autres programmes d'INFC 	Examen des documents Examen des données des entrevues

