

Évaluation du plan d'action 2000-2004 de DEO pour les langues officielles

Rapport final — Le 25 mai 2004

Préparé pour :

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada

Préparé par :

Goss Gilroy Inc.

Conseillers en gestion

150, rue Metcalfe, bureau 900

Ottawa (Ontario) K2P 1P1

Téléphone : (613) 230-5577

Télécopieur : (613) 235-9592

Courriel : ggi@ggi.ca



GOSS GILROY INC.

Management Consultants
Conseillers en gestion

Table des matières

| | |
|--|-----------|
| Sommaire | i |
| 1.0 Introduction | 7 |
| 1.1 Contexte..... | 7 |
| 1.2 Objectifs de l'évaluation | 10 |
| 1.3 Portée de l'évaluation..... | 11 |
| 1.4 Méthode..... | 11 |
| 2.0 Résultats de l'évaluation | 12 |
| 2.1 Pertinence du contenu du Plan d'action | 12 |
| 2.2 Mise en œuvre et conception..... | 15 |
| 2.3 Succès | 22 |
| 2.4 Reddition de comptes et surveillance du rendement | 32 |
| 2.5 Rentabilité | 33 |
| 2.6 Autres possibilités et leçons tirées de l'expérience (suggérées par les personnes interrogées)..... | 36 |
| 3.0 Conclusions | 40 |
| 4.0 Recommandations | 43 |
| Annexe A : Ébauche de modèle logique | |
| Annexe B : Recommandation de la précédente évaluation | |

Sommaire

A . But et méthode

DEO partage avec le reste du gouvernement fédéral la responsabilité de se conformer aux exigences de la *Loi sur les langues officielles*. La contribution de DEO à l'égard de la mise en œuvre de la *Loi sur les langues officielles* est guidée par un Plan d'action d'une période de quatre ans qui cible la partie VII de la *Loi*, surtout l'article 41. Les objectifs de l'article 41 consistent à favoriser l'épanouissement des minorités francophones et anglophones du Canada; à les appuyer et les aider dans leur développement; à promouvoir la pleine reconnaissance de l'usage du français et de l'anglais dans la société canadienne.

DEO a misé sur ses partenariats uniques avec d'autres ministères fédéraux, d'autres gouvernements provinciaux et la communauté pour améliorer les possibilités de développement économique des collectivités minoritaires de langue officielle (CMLO). La création des Organisations francophones à vocation économique (OFVE) en 2001 a été l'un des principaux éléments du Plan d'action de DEO. Les OFVE offrent aux collectivités francophones de toutes les provinces de l'Ouest un large éventail de services aux entreprises.

Objectifs

Deux objectifs ont mené à l'élaboration de la présente évaluation. Premièrement, elle vise à satisfaire les exigences quant à la responsabilité à l'égard de Patrimoine canadien, qui doit rendre des comptes au Parlement en vertu de l'article 42 de la *Loi*. Deuxièmement, elle a pour objectif de fournir de l'information utile, pertinente et d'actualité sur le maintien de la pertinence du Plan d'action. L'évaluation doit donc permettre d'examiner la pertinence, le succès et l'efficacité, incluant les points forts et les points faibles, de la mise en œuvre et des résultats du Plan d'action de DEO pour les langues officielles.

Méthode

L'évaluation est fondée sur trente entrevues avec des représentants de DEO, des représentants des OFVE et des intervenants d'autres ministères fédéraux et des collectivités. Les méthodes utilisées comprennent également l'examen de divers documents et la visite des sites Web des quatre OFVE. Le travail sur place a été effectué de septembre à novembre 2003.

B . Résultats de l'évaluation

Pertinence du contenu du Plan d'action

Dans l'ensemble, les résultats confirment la pertinence du Plan d'action. Cela découle partiellement des consultations auprès des collectivités. La création des OFVE est particulièrement pertinente compte tenu que les SADC ne réussissent pas vraiment à satisfaire les besoins particuliers des collectivités francophones.

Mise en œuvre et conception

La plupart des observateurs conviennent que la mise en œuvre du Plan d'action s'est conformé aux prévisions, à l'exception de quelques adaptations mineures et positives. DEO a dû relever certains défis suscités par les attentes des collectivités et le renouvellement du personnel à DEO.

Les OFVE et DEO doivent surmonter le fait que certains membres de la collectivité croient que les OFVE visent à permettre la mise en œuvre d'autres parties de la *Loi sur les langues officielles*, y compris la partie IV. Les représentants des OFVE croient qu'on devrait mieux définir les rôles des coordonnateurs de DEO. Ces derniers assument une charge de travail considérable en raison de leurs activités de coordination, des traductions ponctuelles et de la prestation de services dans les deux langues.

En général, on convient que DEO joue un rôle proactif relativement aux activités collectives des ministères fédéraux à l'intention des collectivités francophones. DEO travaille en collaboration avec d'autres ministères fédéraux et d'autres administrations publiques.

Dans l'ensemble, les personnes interrogées ont souligné que les coordonnateurs de DEO ont réussi à établir des priorités parmi toutes les questions à régler et à présenter

ces questions au *Comité national de développement des ressources humaines de la francophonie canadienne*. Un grand nombre de ces personnes affirment que DEO a mené des consultations exhaustives avant d'élaborer son Plan d'action et que le Ministère a largement distribué ce plan. Les représentants de trois OFVE ont déclaré que leur organisation n'avait pas été consultée.

Succès

Les résultats indiquent que DEO et ses partenaires ont très bien réussi dans leur réalisation des points suivants : « Projets utiles de développement économique qui produiront des résultats concrets pour les communautés francophones bénéficiant des crédits » et « Un entrepreneur francophone mieux éduqué et mieux informé ». Les résultats sont cependant moins probants pour le point « Réservoir plus grand et plus accessible de fonds mis à la disposition des entrepreneurs francophones de l'Ouest canadien ». Jusqu'à ce jour, les OFVE n'ont coordonné qu'un nombre limité de prêts.

L'évaluation indique également que le Plan d'action a contribué à renforcer la relation entre DEO et les collectivités francophones. Les défis que DEO a dû relever à cet effet comprennent une pauvre sensibilisation des collectivités aux OFVE ainsi que le fait que de vastes distances séparent les différentes collectivités francophones.

On prévoit qu'un certain nombre de projets appuyés par le Plan d'action devraient donner des résultats à long terme. Parmi les projets couronnés de réussite, on compte le « Corridor touristique francophone de l'Ouest » (CTFO) et « La Maison du Bourgeois ». Le Corridor touristique vise à promouvoir efficacement les provinces de l'Ouest comme destination touristique auprès des collectivités francophones du Québec, de l'Ouest canadien et de l'étranger. Le projet a permis d'élaborer et de coordonner des activités et des outils de promotion. Les résultats indiquent que ce projet a contribué à augmenter le nombre de touristes francophones dans certains sites sélectionnés de l'Ouest canadien.

En ce qui a trait à l'aide aux entrepreneurs, les résultats de l'évaluation soulignent que le Plan d'action a contribué au développement de meilleures compétences commerciales et à mieux informer les entrepreneurs. Les CMLO estiment que la capacité des OFVE d'agir comme levier de financement d'autres sources constitue un résultat très positif.

Responsabilisation et surveillance du rendement

Les avis divergeaient quant à l'efficacité de la surveillance du rendement. La plupart des personnes interrogées ont affirmé avoir reçu des rapports pertinents en temps opportun. Cependant, toutes ces personnes ne s'entendaient pas sur le caractère mesurable des objectifs.

Rentabilité

La plupart des personnes interrogées pour la présente évaluation croyaient à la rentabilité des investissements de DEO dans le cadre du Plan d'action. Elles ont souligné l'effet de levier financier et le fait que certains projets constituent des indicateurs de résultats importants par rapport aux montants investis.

Solution de remplacement

En théorie, les Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) auraient pu aider DEO à satisfaire les exigences de l'article 41. Néanmoins, rien n'indique que les SADC auraient pu jouer ce rôle aussi efficacement que les OFVE.

C . Recommandations

En général, les résultats indiquent que, dans son ensemble, la mise en œuvre du Plan d'action s'est déroulée comme elle avait été planifiée et a été couronnée de succès. L'évaluation a également révélé que les OFVE comblent un besoin, qu'elles entraînent des avantages considérables pour les CMLO et que DEO devrait continuer d'appuyer leurs activités ainsi que les projets spéciaux coordonnés par les OFVE (en collaboration avec DEO).

Les résultats de l'évaluation permettent d'articuler les recommandations suivantes :

- On recommande de mieux définir les rôles et les responsabilités de DEO, des coordonnateurs et des OFVE dans le prochain Plan d'action;
- On devrait élaborer une stratégie de communication pour garantir la compréhension des rôles des OFVE relativement à la *Loi sur les langues officielles*;
- En ce qui a trait à la prise en charge des programmes de prêts, on devrait mener une recherche plus approfondie sur les besoins des entrepreneurs francophones;
- Comme l'évaluation indique que les coordonnateurs ont une charge de travail très lourde, DEO devrait se pencher sur la possibilité d'augmenter le temps qu'ils

peuvent consacrer à cette tâche ou trouver des moyens de les aider à accomplir leurs tâches de manière plus productive;

- Étant donné l'importance de la visibilité pour les OFVE, le prochain plan devrait intégrer des mesures spécifiques pour mieux promouvoir les OFVE et les services qu'elles offrent. Les mesures proposées devraient également comprendre des mécanismes pour augmenter la visibilité du rôle de DEO. Les deux entités, DEO et les OFVE, devraient participer aux efforts promotionnels;
- Le prochain Plan d'action devrait être plus axé sur les résultats et comprendre un cadre de surveillance du rendement. Ce cadre pourrait inclure une description claire des OFVE et de leur mandat, un modèle logique du Plan d'action, des énoncés clairs des objectifs et des résultats, et une stratégie de mesure du rendement. Un modèle logique comme celui qui apparaît en annexe au présent rapport serait utile pour aider DEO à déterminer les résultats clés, les indicateurs de rendement et les cibles;
- On devrait établir clairement les cibles pour les indicateurs quantifiables, comme le nombre de prêts accordés et le nombre d'emplois créés;
- La stratégie de mesure de rendement devrait comprendre un suivi des projets antérieurs afin d'évaluer les répercussions à long terme et les possibilités de renouveler ces projets.

1.0 Introduction

Le présent rapport fait état des résultats d'une évaluation du Plan d'action de DEO pour la mise en œuvre de l'article 41 de la *Loi sur les langues officielles* (2000-2004). La première section présente le contexte de cette étude, y compris une description de ce qui a mené à l'élaboration du plan, une description du Plan d'action et un aperçu de l'évaluation précédente. La partie 2.0 présente les résultats de l'évaluation, alors que la partie 3.0 présente les conclusions et les recommandations.

1.1 Contexte

Une partie de l'engagement du gouvernement du Canada à l'égard des langues officielles consiste à appuyer le développement économique des collectivités de langue officielle en situation minoritaire au Canada. Avec d'autres ministères, DEO partage la responsabilité des quatre parties suivantes de la *Loi sur les langues officielles* :

- Partie IV : Communications avec le public et prestation des services;
- Partie V : Langue de travail;
- Partie VI : Participation des Canadiens d'expression française et d'expression anglaise;
- Partie VII : Promotion du français et de l'anglais.

1.1.1 Article 41 de la *Loi sur les langues officielles*

La contribution de DEO à la mise en œuvre de la *Loi sur les langues officielles* est orientée par un Plan d'action sur une période de quatre ans qui cible la Partie VII : Promotion du français et de l'anglais, surtout l'article 41. Les objectifs de cette partie de la *Loi* sont les suivants :

- (a) favoriser l'épanouissement des minorités francophones et anglophones au Canada et appuyer leur développement;
- (b) promouvoir la pleine reconnaissance et l'usage du français et de l'anglais dans la société canadienne.

1.1.2 Aperçu du Plan d'action

Le Plan d'action de DEO pour la mise en œuvre de l'article 41 de la *Loi sur les langues officielles* articule l'engagement de DEO en vue de favoriser des collectivités minoritaires de langue officielle (CMLO) durables, innovatrices et imprégnées de l'esprit d'entrepreneuriat dans tout l'Ouest canadien. DEO a misé sur ses partenariats uniques avec d'autres ministères fédéraux, d'autres gouvernements provinciaux et la communauté pour améliorer les possibilités de développement économique des CMLO.

Un des éléments clés du Plan d'action de DEO a été l'inclusion, en 2001, des Organisations francophones à vocation économique (OFVE) dans le Réseau de services aux entreprises de l'Ouest canadien (RSEOC). Les OFVE sont des organisations indépendantes, sans but lucratif, établies dans chaque province de l'Ouest et gérées par des conseils d'administration composés de bénévoles représentant la province. Elles ont pour mandat de favoriser le développement économique des collectivités francophones en mettant surtout l'accent sur le développement des entreprises. Elles comprennent la Société de développement économique de la Colombie-Britannique, la Chambre économique de l'Alberta, le Conseil de la Coopération de la Saskatchewan et le Conseil de développement économique des municipalités bilingues du Manitoba.

Les OFVE offrent un riche éventail de services de développement des entreprises aux collectivités francophones de toutes les provinces de l'Ouest, notamment de l'information, du mentorat, des conseils en marketing, du counseling pour la planification d'entreprise, du soutien dans le domaine de l'information sur la planification communautaire, un accès à du financement et la promotion d'initiatives spéciales de développement économique, le tout de manière distincte selon la province, un peu comme le font les membres du réseau de partenaires de DEO.

En outre, DEO collabore avec d'autres ministères fédéraux, comme Patrimoine canadien dans le cadre du programme Partenariat interministériel avec les communautés de langue officielle (PICLO), afin de satisfaire les besoins de la population francophone dans l'Ouest canadien. Le Ministère participe aussi aux sous-comités sur les langues officielles du Conseil des hauts fonctionnaires fédéraux et à des comités de partenariat, auxquels participent des représentants provinciaux.

DEO est également présent au sein des collectivités des entrepreneurs francophones.

1.1.3 Évaluation précédente

En 1997, Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO) mandatait les conseillers en gestion de Praxis d'effectuer une évaluation interne relativement à la partie VII de la *Loi sur les langues officielles*. Cette évaluation visait à déterminer jusqu'à quel point le Ministère avait adopté les mesures nécessaires pour, conformément à son mandat, atteindre les deux objectifs établis à l'article 41, et à dégager les mesures à prendre pour respecter pleinement ses obligations en vertu de cette partie de la *Loi*.

Principaux résultats

Cette évaluation indiquait une grande amélioration de la qualité de la planification de DEO de 1995 à 1997. La cote générale pour le caractère approprié est passée de 9,63 p. 100 en 1995-1996 à 60,16 p. 100 en 1997, témoignant ainsi du fait que DEO est sur la bonne voie et a bien corrigé le tir dans le domaine de la planification, comme le recommandait le commissaire dans son rapport d'évaluation sur la première génération de plans d'action sur la mise en œuvre de la partie VII de la *Loi sur les langues officielles* de 1988.

Les entrevues auprès des intervenants communautaires qui permettent de suivre les progrès de la mise en œuvre de la partie VII dans l'administration fédérale ont toutes confirmé qu'il existait un écart entre le contenu du Plan d'action d'une organisation et les résultats souhaités. Les personnes interrogées dans le cadre de l'évaluation ont toutes confirmé que cet écart existe dans la plupart des organisations fédérales. Néanmoins, l'examen du rendement de DEO a révélé que l'écart entre la planification et la mise en œuvre était beaucoup plus faible que la moyenne. La très grande convergence entre la planification de DEO et ses actions en fait un modèle pour les autres organisations.

Les résultats indiquent que les principaux points forts du Plan d'action de DEO comprennent :

- le leadership dans la coordination interministérielle à l'échelle nationale;
- des projets ponctuels importants lancés en coopération avec les CMLO;

- la coopération avec Patrimoine canadien dans l'administration du Programme de l'identité canadienne;
- des services d'information appropriés sur les programme que DEO offre aux collectivités;
- l'évaluation et le processus de sensibilisation inhérents à l'application du Cadre d'évaluation pour la partie VII.

L'évaluation comprenait également de nombreuses recommandation qui figurent à l'annexe B.

1.2 Objectifs de l'évaluation

La présente évaluation visait deux buts. Premièrement, elle permettait de satisfaire les exigences en matière de reddition de comptes à Patrimoine canadien qui demandent une évaluation des plans d'action ministériels à la fin de leur période. À cette fin, l'évaluation dégagera et signalera les réussites de DEO dans l'atteinte des objectifs énoncés dans son Plan d'action 2000-2004 ainsi que les défis, les lacunes et les futures activités relativement à la mise en œuvre de l'article 41 de la *Loi sur les langues officielles*.

Le deuxième but de la présente évaluation consistait à fournir de l'information d'actualité, utile, pertinente et digne de foi sur la pertinence continue de la mise en œuvre du Plan d'action par le Ministère. Cette information orientera l'équipe de DEO sur l'article 41 de la *Loi*, les gestionnaires et d'autres intervenants dans l'élaboration du Plan d'action 2004-2008 sur la mise en œuvre de l'article 41 de la *Loi sur les langues officielles*.

Les questions abordées par la présente évaluation englobent la pertinence, la réussite et l'efficacité, y compris les forces et les faiblesses, de la mise en œuvre et des résultats du Plan d'action de DEO.

Voici quelques points particuliers que l'évaluation aborde :

- Les buts et les cibles élaborés étaient-ils clairs et mesurables?
- Les cibles étaient-elles concrètes, réalistes et atteignables?

- A-t-on atteint les cibles? Pourquoi ou pourquoi pas?
- Quels ont été les résultats ou les obstacles?
- Quelles ont été les contributions ou les partenariats à l'égard de l'article 41 de la *Loi*?
- Qu'est-ce que le Ministère a appris dans l'ensemble?
- Quels points doit-on aborder dans le Plan d'action de 2004-2008?
- A-t-on investi les ressources nécessaires pour garantir une mise en œuvre du Plan d'action la plus appropriée et efficace possible?

1.3 Portée de l'évaluation

La portée de la présente évaluation est la suivante :

- elle vise toute la durée du Plan d'action, soit la période de 2000 à 2004. Toutefois, on a recueilli la plus grande partie des renseignements à l'automne 2003 ;
- elle est surtout fondée sur de l'information qualitative. Comme on le présente ci-dessous, les renseignements ont surtout été recueillis par des interviews avec des informateurs clés. Les résultats ne sont donc pas nécessairement représentatifs de tous les points de vue et nous avons donc soigneusement interprété et analysé les résultats. Nous avons également examiné la documentation sur le programme.

1.4 Méthode

La présente évaluation est fondée sur des entrevues auprès de 30 informateurs clés, soit des représentants de DEO, des représentants des OFVE et des intervenants d'autres ministères fédéraux et des collectivités. Les méthodes comprenaient également un examen de la documentation et la visite des sites Web des quatre OFVE. Le travail sur le terrain a été effectué de septembre à novembre 2003.

2.0 Résultats de l'évaluation

Cette deuxième partie présente les résultats de l'évaluation dans l'ordre suivant :

- 2.1 Pertinence du contenu du Plan d'action
- 2.2 Mise en œuvre et conception
- 2.3 Succès
- 2.4 Reddition de comptes et surveillance du rendement
- 2.5 Rentabilité
- 2.6 Autres possibilités et leçons tirées de l'expérience

2.1 Pertinence du contenu du Plan d'action

La pertinence constitue un des points clés de l'évaluation de tout programme. Dans le contexte de la présente évaluation, on a abordé la pertinence en demandant aux personnes interrogées jusqu'à quel point le Plan d'action était pertinent pour les collectivités et DEO en général. Les réponses sont résumées ci-dessous.

Représentants de DEO

En général, les représentants de DEO interrogés ont convenu de la pertinence du Plan d'action pour les collectivités. Un certain nombre de ces représentants ont souligné que le Plan avait été élaboré après de vastes consultations avec les collectivités. À cette fin, DEO a fait appel aux mécanismes de consultation de la collectivité de Patrimoine canadien. Le processus a permis de veiller à ce que les actions articulées dans le Plan soient en harmonie avec les priorités des collectivités. Les projets spéciaux, par exemple, sont très appréciés par les collectivités parce qu'elles les ont suggérés elles-mêmes. Le « Corridor touristique francophone de l'Ouest » est un des ces projets (voir l'Étude de cas dans l'encadré).

Étude de cas : Corridor touristique francophone de l'Ouest (CTFO)

Le Corridor touristique francophone de l'Ouest (CTFO) a pour objectif de promouvoir efficacement les quatre provinces de l'Ouest canadien en tant que destination touristique pour les Francophones du Québec, de l'Ouest canadien et de l'étranger. Les partenaires de ce projet comprennent les quatre OFVE et DEO.

Activités. Le projet inclut un grand nombre d'activités, comme des foires commerciales au Québec, des campagnes de promotion, un guide touristique, des trousseaux de marketing et la diffusion de ces outils de marketing au Québec et dans l'Ouest canadien.

Répercussions à ce jour. Selon les personnes interrogées, les quatre provinces de l'Ouest ont bénéficié des activités de marketing mises sur pied dans le cadre du CTFO. La visibilité générale a augmenté et a ouvert la porte à un certain potentiel touristique en provenance du Canada et de l'étranger. Selon les représentants de DEO interrogés, les organisations francophones estiment que le projet a permis d'augmenter de 20 p. 100 le nombre de touristes québécois qui ont visité les provinces de l'Ouest.

Défi. Certaines des personnes interrogées ont signalé que le plus grand défi était probablement la communication entre les OFVE et l'administration centrale du CTFO à certains moments. Une des ces personnes a mentionné que ce problème a, par le passé, mené à un certain dédoublement dans les efforts de marketing.

Un des représentants de DEO interrogé a souligné que le processus de consultation avait également permis de changer la perception des collectivités francophones. Bon nombre de membres de la collectivité et d'organisations ont axé un grand nombre de leurs projets de développement sur la culture. Néanmoins, grâce aux consultations, de nombreuses collectivités ont réalisé que leur culture a besoin d'une économie florissante pour demeurer forte.

Une des personnes interrogées a mentionné que la souplesse du Plan garantit sa pertinence continue pour les collectivités. Cependant, malgré cette souplesse, on a mentionné qu'il était difficile de créer un plan pluriannuel qui peut prévoir les besoins d'une collectivité.

Un des plus grands accomplissements du Plan d'action est la création d'un financement de base de quatre ans pour les OFVE et l'inclusion de ces organisations dans le Réseau de services aux entreprises de l'Ouest canadien de DEO.

Tous les représentants de DEO interrogés ont confirmé que les OFVE étaient pertinentes pour offrir des services en français aux entreprises. Toutefois, un des représentants de DEO a souligné que le mandat des OFVE n'est pas exclusif à la *Loi* et à son article 41. DEO doit faire preuve de prudence afin de ne pas rejeter sur les OFVE son mandat et ses obligations à cet égard.

Bien que la plupart des personnes interrogées s'entendaient pour dire que le Plan était pertinent pour DEO, une des personnes interrogées a expliqué que la plus grande partie du travail effectué par DEO se fait auprès d'organisations (entrepreneurs, recherche, etc.) qui travaillent en anglais. Le développement de la capacité en français pour satisfaire les demandes de services est moins prioritaire, même si l'entrepreneuriat fait partie des gammes d'activités de DEO et que les Francophones font partie de la communauté des entrepreneurs.

Intervenants

Les intervenants interrogés ont également confirmé que le contenu du Plan d'action était pertinent pour les collectivités. Un de ces intervenants a souligné que le Plan ne constitue pas seulement un engagement moral, mais également un plan d'action pour les investissements, ce dont les collectivités francophones de l'Ouest ont besoin.

Les intervenants estiment aussi que le financement des OFVE est pertinent. Selon un des intervenants, le CDEM (l'OFVE du Manitoba) offre un accès direct aux produits et aux services de DEO et contribue à rehausser la présence francophone dans l'économie. La diversité des activités articulées dans le Plan, y compris les réseaux et les ententes stratégiques, ajoute à la pertinence du Plan.

Un des intervenants a souligné que le Plan d'action est axé sur les OFVE, par lesquelles DEO peut aborder les besoins des collectivités francophones. Cependant, DEO tend ainsi à oublier que d'autres organisations et associations dans les collectivités pourraient et voudraient contribuer. De l'avis de cet intervenant, DEO a

rejeté ses responsabilités sur les OFVE.

Représentants des OFVE

En général, les représentants des OFVE confirmaient aussi la pertinence du contenu du Plan. Nombre d'entre eux ont mentionné qu'un processus de consultation avait permis de garantir la pertinence du Plan. Un des représentants a mentionné que le Plan d'action est pertinent étant donné que les SADC ne satisfont pas vraiment les besoins particuliers de la clientèle francophone, alors que les OFVE le font.

Un des représentants interrogés a souligné que, malgré sa pertinence, le Plan doit refléter le fait que les différentes OFVE ne sont pas toutes aux mêmes étapes de leur développement. Un autre représentant a mentionné que le Plan est très général et que l'apport de certaines composantes est très faible. Par exemple, il a affirmé que la plupart des clients de la Colombie-Britannique ne cherchaient pas à obtenir un prêt.

2.2 Mise en œuvre et conception

La présente évaluation a aussi permis d'examiner un certain nombre de questions de mise en œuvre et de conception; les rôles des coordonnateurs régionaux de DEO, la participation de DEO au *Comité national de développement des ressources humaines de la francophonie canadienne*¹; et la mise en œuvre du Plan d'action ainsi que la consultation.

2.2.1 Mise en œuvre

Représentants de DEO

On a demandé aux représentants de DEO jusqu'à quel point le Plan d'action avait été mis en œuvre comme prévu. La plupart des représentants de DEO interrogés ont

¹ En 1997, le gouvernement du Canada et les collectivités francophones et acadiennes vivant en situation minoritaire ont mis sur pied le *Comité national de développement des ressources humaines de la francophonie canadienne* (CNDRHFC) en vue d'établir des liens entre eux. Le mandat de ce Comité consiste à promouvoir le développement économique, l'entrepreneuriat et la création d'emplois dans les collectivités francophones et acadiennes à l'extérieur du Québec. Après l'adoption d'un plan stratégique en 1999, le CNDRHFC a établi quatre groupes de coordination sur le développement économique et l'employabilité (*Regroupements de développement économique et d'employabilité*). Le CNDRHFC travaille dans quatre secteurs prioritaires : le développement rural, l'économie du savoir, l'intégration des jeunes dans le développement économique et le tourisme.

déclaré que la mise en œuvre avait eu lieu comme prévu. Un des représentants a expliqué qu'une des raisons en était que le secrétaire d'État en avait fait une priorité. Un représentant a affirmé que DEO avait obtenu une bonne rétroaction des collectivités pendant la mise en œuvre du Plan.

Le financement de base des OFVE constitue un des éléments importants du Plan d'action. Cet élément a été mis en œuvre comme prévu, et les personnes interrogées ont confirmé qu'il s'agissait d'un outil clé pour fournir des services aux entrepreneurs francophones. Il a permis de combler un vide étant donné que les programmes de Patrimoine canadien ciblaient surtout la culture avant la création du Plan d'action de DEO.

Selon quelques représentants de DEO interrogés, DEO a effectué un certain nombre de changements et obtenu la participation de nouveaux partenaires pendant la mise en œuvre. Par exemple, les OFVE ont été intégrées et harmonisées au programme Partenariat interministériel avec les communautés de langue officielle (PICLO) de Patrimoine canadien. Les OFVE ont permis de cerner les besoins des collectivités ainsi que les projets pour ce programme. Un représentant de DEO a aussi signalé qu'on avait modifié le Plan pour inclure une certaine délégation des responsabilités de DEO relativement à la prestation de services aux entrepreneurs.

Intervenants

Bon nombre d'intervenants ne pouvaient pas dire jusqu'à quel point le Plan avait été mis en œuvre de la manière prévue. Ceux qui ont répondu à cette question ont déclaré que la mise en œuvre avait été effectuée comme prévu dans les grandes lignes.

Représentants des OFVE

Dans l'ensemble, les représentants des OFVE interrogés ont souligné que le Plan d'action avait été mis en œuvre comme prévu.

2.2.2 Rôles et responsabilités des coordonnateurs

Les coordonnateurs régionaux de DEO (un par région desservie par DEO) jouent un

rôle important dans la mise en œuvre du Plan d'action. Pour évaluer ce rôle, les évaluateurs ont posé trois questions aux personnes interrogées : 1) quel devrait être le rôle des coordonnateurs; 2) assument-ils ce rôle; 3) possèdent-ils les ressources appropriées pour jouer ce rôle.

Toutes les personnes interrogées

Selon les personnes interrogées, on s'attend à ce que les coordonnateurs régionaux assument les rôles suivants :

- jouer un rôle de champion et de défenseur des intérêts au sein du Ministère;
- communiquer et expliquer l'article 41 au Ministère et aux collectivités;
- diffuser les pratiques exemplaires au sein du Ministère;
- appuyer les OFVE;
- connaître et apprécier les besoins des collectivités;
- assumer un rôle de liaison avec les collectivités et d'autres administrations publiques.

Représentants de DEO

Un des représentants de DEO interrogés a souligné que, bien que le Plan d'action ne porte pas sur la partie IV de la *Loi sur les langues officielles*, laquelle traite des communications du gouvernement avec le public et de la prestation des services, de nombreux intervenants de la communauté s'attendent à ce que les OFVE contribuent au respect de cette exigence légale. Cette confusion représente parfois un défi pour les coordonnateurs qui doivent assurer une liaison avec les membres de la collectivité; ces derniers s'attendent parfois à ce que les OFVE jouent un rôle dans la prestation de services gouvernementaux dans les deux langues.

Lorsqu'on les a interrogés sur le soutien fourni par DEO aux coordonnateurs, la majorité des personnes ont convenu que les coordonnateurs reçoivent du soutien pour assumer leurs rôles. Une des représentants de DEO a déclaré que les hauts fonctionnaires appuient le Plan et que cet appui aide les coordonnateurs. Certains projets ont reçu un solide appui, comme le Corridor touristique (certains SMA n'en finissaient plus d'en faire l'éloge). Certains bureaux appuient également activement les coordonnateurs, comme le bureau de l'Alberta qui recueille de l'information et du matériel de formation en français pour la planification de la succession d'entreprises

rurales. Le bureau de la Colombie-Britannique constitue un autre exemple, car il a aidé à élaborer un CD-ROM en français sur le commerce électronique comme ressource pour les entrepreneurs francophones.

Néanmoins, selon un des représentants de DEO, une partie du personnel du Ministère ne semble pas convaincue de l'importance de cette responsabilité de DEO (article 41), mais les attitudes changent progressivement. Un des représentants a aussi déclaré que la haute direction à l'échelle nationale ne fait pas preuve d'un leadership et d'un soutien suffisants. Le fait de travailler dans une organisation dont la capacité de bilinguisme est assez limitée représente aussi un défi en soi.

Représentants des OFVE

On a également mentionné que le rôle des coordonnateurs devrait être clairement défini pour veiller à l'engagement de la collectivité.

Deux des représentants des OFVE ont mentionné que les coordonnateurs croulent sous le poids de leur charge de travail. Un certain nombre de représentants de DEO ont confirmé ce fait. Un des représentants de DEO a expliqué que les coordonnateurs ne travaillent pas à temps plein à cette tâche et que leur charge de travail en tant que coordonnateurs est plus élevée que ce qu'elle devrait être. En théorie, 65 p. 100 de leur temps de travail devrait être consacré à ce rôle. Un autre représentant de DEO a affirmé qu'il répond toutes les semaines à des demandes internes ou de la collectivité pour aider le personnel du Ministère à communiquer de manière appropriée avec la clientèle francophone. Un autre représentant de DEO a souligné que les activités relatives à la *Loi* sont intégrées à d'autres projets, ce qui pose un problème pour évaluer quand la *Loi* commence et finit d'entrer en jeu. Le représentant a recommandé que certaines fonctions relatives à la *Loi* soient intégrées dans les descriptions de travail de DEO. S'ils disposaient de plus de temps, les coordonnateurs pourraient être présents au sein des collectivités francophones et aider à promouvoir une meilleure compréhension de l'article 41.

La plupart des représentants des OFVE ont déclaré que les coordonnateurs pourraient apprécier un plus grand soutien. À l'exception d'un seul d'entre eux, les représentants des OFVE ont tous affirmé que DEO pourrait fournir un meilleur soutien. Un de ces représentants a dit que le Ministère n'était pas convaincu de l'importance des OFVE

ou du dossier de l'article 41.

2.2.3 Rôle de DEO

Tout comme DEO, un certain nombre de ministères fédéraux devraient jouer un rôle dans l'atteinte des objectifs établis dans l'article 41 de la *Loi*, notamment Patrimoine canadien, Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDC), Santé Canada, Justice Canada et Industrie Canada. On a demandé aux personnes interrogées jusqu'à quel point elles considéraient que DEO jouait un rôle continu et proactif dans les activités de l'ensemble des ministères fédéraux à l'intention des collectivités francophones de l'Ouest canadien.

Représentants de DEO

Les représentants de DEO interrogés ont tous reconnu que DEO travaille en collaboration étroite avec d'autres ministères, et qu'il assume le leadership de certains projets. Un des représentant a affirmé qu'il existe des activités en cours (« [TRADUCTION] La *Loi* est encore et toujours au programme »). On compte notamment les comités interministériels, des appels conférences sur une base régulière, des réunions mensuelles et trimestrielles et des projets en collaboration. Dans le cadre du Partenariat interministériel avec les communautés de langue officielle, Patrimoine canadien et DEO ont collaboré à une douzaine de projets avec les collectivités francophones. Ils se rencontrent sur une base régulière dans des réunions mensuelles et trimestrielles. DEO collabore aussi étroitement avec les OFVE et d'autres ministères fédéraux pour diminuer le chevauchement et augmenter la collaboration. Des protocoles d'entente ont été signés avec d'autres ministères fédéraux. Les ministères échangent aussi de l'information et des services.

Intervenants

La plupart des intervenants interrogés ont convenu que DEO joue un rôle proactif. Un des intervenants a mentionné la participation de DEO au *Comité national de développement des ressources humaines de la francophonie canadienne*. Il a cependant affirmé qu'il ne croyait pas que le Ministère jouissait d'un grand prestige et que l'influence du Ministère résidait surtout au niveau des personnes qui le représentaient.

Représentants des OFVE

Les représentants de deux OFVE ont déclaré que DEO joue un rôle très proactif auprès d'autres organisations fédérales, comme RHDCC. Deux autres représentants interrogés ont cependant déclaré qu'ils ne croyaient pas que DEO était aussi proactif qu'il devrait l'être. Ils ont affirmé que DEO, tout comme les autres ministères fédéraux, pourrait jouer un rôle plus vaste dans leur province. Un autre intervenant a mentionné que, bien que DEO soit un partenaire important parmi les ministères fédéraux, il pourrait se montrer plus proactif dans sa représentation des besoins des collectivités de l'Ouest canadien.

2.2.4 Comité national de développement des ressources humaines de la francophonie canadienne

DEO participe activement au Comité national de développement des ressources humaines de la francophonie canadienne. On a demandé aux personnes interrogées jusqu'à quel point les coordonnateurs de DEO étaient capables d'établir des priorités parmi les questions et de les présenter au Comité.

Seuls les représentants de DEO ont répondu à cette question. La plupart des personnes interrogées ont reconnu qu'on a réussi à dégager les secteurs prioritaires (deux ont affirmé que ces secteurs étaient le développement rural, les jeunes, les industries du savoir et le tourisme). Ces priorités sont soulevées sur la scène nationale. Au Manitoba, on croit que l'OFVE (CDEM) a eu une énorme incidence sur les priorités établies à l'échelle nationale. Un des représentants interrogés a affirmé qu'il croyait qu'on ne pouvait pas toujours transférer ou appliquer ces priorités aux régions. Un autre a déclaré qu'il ne croyait pas que ces priorités provenaient vraiment des collectivités, contrairement à des projets comme le « Corridor touristique » et les « Visions ».

2.2.5 Consultation et diffusion du Plan d'action

DEO a mené des consultations pour élaborer le Plan d'action avec l'intention de communiquer et de distribuer ce Plan. On a demandé aux personnes interrogées jusqu'à quel point le Plan a été communiqué aux principaux intervenants en sollicitant

leurs commentaires.

Représentants de DEO

La plupart des représentants de DEO interrogés ont convenu que DEO avait mené des consultations (« [TRADUCTION] Le Ministère s'est vraiment efforcé de faire participer les intervenants clés et la collectivité »). Bien qu'il ait été impossible de consulter tous les membres de la collectivité, les leaders de la collectivité ont reçu un exemplaire du Plan d'action avant son adoption. En Colombie-Britannique, le processus de consultation a posé plus de problèmes parce qu'on devait rassembler des représentants de différents groupes. Les représentants de DEO ont déclaré qu'il a fallu y consacrer beaucoup de temps et établir des relations, mais le processus a été couronné de succès.

À l'exception d'un seul, tous les représentants de DEO interrogés ont déclaré que le Plan avait été diffusé à grande échelle. Selon les personnes interrogées, le Plan a été distribué par Internet, des exemplaires ont été envoyés aux hauts fonctionnaires, et on a demandé de la rétroaction. Un seul des représentants interrogés a affirmé qu'il croyait que le Plan n'avait pas fait l'objet d'une bonne diffusion, surtout au début.

Intervenants

La vaste majorité des intervenants interrogés (parmi ceux qui se sentaient à l'aise de répondre à cette question) ont convenu que le Plan d'action avait été bien distribué. Un des intervenants interrogés a déclaré que Patrimoine canadien avait contribué à ce processus en fournissant une liste de distribution (des groupes d'intérêts, des groupes communautaires, le commissaire aux langues officielles). Cela a permis de s'assurer que le Plan était distribué aux intervenants clés. On a envoyé le Plan par message électronique aux représentants clés en leur demandant de le commenter. Patrimoine canadien, Industrie Canada et DEO ont affiché le Plan d'action de DEO sur leurs sites Web respectifs.

Représentants des OFVE

On a aussi demandé aux représentants des OFVE s'ils étaient au courant de la tenue de consultations (même si les organisations des OFVE n'étaient pas encore connues sous ce nom lors de distribution des versions préliminaires du Plan d'action). Les représentants de trois OFVE (de l'Alberta, de la Colombie-Britannique et de la Saskatchewan) ont déclaré que leurs organisations (CEA, SDE et CCS) n'avaient pas été consultées. Les représentants du Manitoba ont déclaré que leur organisation avait été consultée.

2.3 Succès

Cette sous-section présente les résultats de l'évaluation quant au succès du Plan d'action selon des cotes accordées pour l'atteinte des cibles et les résultats prévus énoncés dans le Plan d'action, pour les défis et les obstacles dans l'atteinte des résultats prévus et pour le caractère adapté et visible des services et des produits de DEO. On présentera les résultats sur la surveillance du rendement et la reddition de comptes dans la prochaine sous-section.

2.3.1 Cotes pour l'atteinte des cibles et des résultats prévus

Toutes les personnes interrogées

On a demandé aux personnes interrogées d'accorder une cote pour l'atteinte des cibles et des résultats prévus énoncés dans le Plan d'action. On a demandé aux personnes interrogées d'accorder des cotes de 1 à 3 (pas du tout, partiellement, tout à fait) pour l'atteinte des cibles et des résultats prévus suivants, comme ils ont été énoncés dans le Plan d'action :

- Renforcer notablement la relation entre DEO et les collectivités francophones;
- Donner aux organisations francophones à vocation économique la possibilité de travailler avec leurs collectivités sur des dossiers à plus long terme;
- Offrir un réservoir plus grand et plus accessible de fonds aux entrepreneurs et aux PME francophones de l'Ouest canadien;
- Projets utiles de développement économique qui produiront des résultats concrets

- pour les communautés francophones de l'Ouest canadien bénéficiant des crédits;
- Une amélioration des compétences commerciales des entrepreneurs francophones;
 - Des entrepreneurs francophones mieux informés;
 - Croissance des entrepreneurs francophones et augmentation de leur nombre.

Le tableau 2.1 présente la moyenne des cotes accordées par toutes les personnes interrogées ainsi que la moyenne des cotes accordées par les représentants de DEO, par les autres intervenants et par les représentants des OFVE.

Tableau 2.1 Cotes pour l'atteinte des objectifs (1)

| Cibles et résultats prévus | Personnes interrogées | | | |
|--|-----------------------|-----|--------------|------|
| | Moyenne générale | DEO | Intervenants | OFVE |
| Renforcer notablement la relation entre DEO et les collectivités francophones | 2,3 | 2,5 | 2,5 | 2,3 |
| Donner aux organisations francophones à vocation économique la possibilité de travailler avec leurs collectivités sur des dossiers à plus long terme | 2,2 | 2,1 | 2,5 | 2,1 |
| Offrir un réservoir plus grand et plus accessible de fonds aux entrepreneurs et aux PME francophones de l'Ouest canadien | 2,1 | 2,4 | 2,1 | 1,7 |
| Projets utiles de développement économique qui produiront des résultats concrets pour les communautés francophones de l'Ouest canadien bénéficiant des crédits | 2,5 | 2,5 | 2,6 | 2,5 |
| Une amélioration des compétences commerciales des entrepreneurs francophones | 2,4 | 2,7 | 2,1 | 2,4 |
| Des entrepreneurs francophones mieux informés | 2,6 | 3 | 2,1 | 3 |
| Croissance des entrepreneurs francophones et augmentation de leur nombre | 2,3 | 2,3 | 2,4 | 2,2 |

(1) Fondé sur une moyenne de la cote sur une échelle de 3 dans laquelle 1 = pas du tout atteint, 2 = atteint partiellement et 3 = tout à fait atteint

Commentaires détaillés : Renforcer notablement la relation entre DEO et les collectivités francophones

Une vaste majorité des personnes interrogées ont indiqué que le renforcement notable de la relation entre DEO et les collectivités francophones avait été tout à fait ou partiellement atteint. Un nombre égal de personnes interrogées (neuf) ont accordé une cote de 2 et de 3. Deux personnes ont indiqué que cette cible n'avait pas du tout été atteinte, et le reste des personnes interrogées ont indiqué qu'elles n'en savaient rien. Les cotes moyennes accordées par les trois groupes étaient comparables, mais le groupe des représentants des OFVE a accordé une cote très légèrement plus faible (2,3) que celle des représentants de DEO et des autres intervenants, dont la cote moyenne pour ce résultat était de 2,5.

Les personnes interrogées ont offert un certain nombre d'exemples de l'atteinte de ce résultat. Ces exemples comprennent la création d'organisations francophones plus fortes en Colombie-Britannique, le projet Saint-Laurent, c.-à-d. le projet du Centre d'interprétation métis à Saint-Laurent, l'organisation d'ateliers avec des partenaires de DEO et la création des OFVE avec un financement stable. Quelques personnes interrogées ont signalé que le manque de sensibilisation des collectivités francophones aux OFVE et la dispersion géographique des collectivités francophones constituaient les principaux défis pour l'atteinte de ce résultat.

Travail sur des dossiers à long terme

En ce qui a trait aux possibilités des collectivités de travailler avec DEO sur des dossiers à long terme, la majorité des personnes interrogées ont indiqué que les résultats ont été pleinement ou partiellement atteints. En moyenne, les personnes interrogées ont accordé une cote de 2,2 à l'atteinte de cet objectif. Les intervenants ont attribué une cote légèrement plus élevée (2,5). Les représentants de DEO et des OFVE ont offert une cote d'atteinte partielle, soit une cote de 2,1. Voici quelques raisons offertes quant à l'atteinte de ce résultat :

- L'existence de projets pluriannuels assortis de répercussions prévues vastes et à long terme;
- Les efforts coordonnés de marketing des quatre provinces pour attirer des touristes francophones;
- Une plus grande visibilité des collectivités francophones;

- Une amélioration de la base économique pour la culture francophone.

On a mentionné des projets comme « Visions », le « Corridor touristique », Saint-Laurent, les Guichets uniques et La Maison du Bourgeois (voir les encadrés sur les études de cas) à titre d'excellents exemples de dossiers assortis de répercussions à long terme.

Étude de cas : La Maison du Bourgeois

Le principal objectif de ce projet consistait à construire une réplique d'une maison traditionnelle quatre saisons à Saint-Boniface (Winnipeg) en vue d'appuyer le Festival du Voyageur. Les partenaires de ce projet comprennent le gouvernement fédéral, le gouvernement provincial et l'administration municipale.

Activités. Les principales activités de La Maison du Bourgeois comprennent la construction de la maison, la location de la salle à des fins communautaires, entrepreneuriales ou gouvernementales permettant au Festival du Voyageur d'augmenter ses revenus et de créer de l'emploi non saisonnier à long terme.

Répercussions à ce jour. Selon les personnes interrogées dans le cadre de la présente évaluation, La Maison du Bourgeois a eu de nombreuses répercussions positives sur l'ensemble de la collectivité francophone de Saint-Boniface et de Winnipeg. La plus visible est le fait qu'elle a attiré de nombreux touristes. Le rôle qu'a joué La Maison du Bourgeois dans la revitalisation générale du Vieux Saint-Boniface constitue la deuxième répercussion en importance. On compte également la création d'emplois, l'augmentation des visiteurs à Saint-Boniface, le commerce ainsi que la mise en valeur de la culture francophone dans la ville de Winnipeg.

Défi. La Maison du Bourgeois a dû relever certains défis pour obtenir un soutien financier et effectuer des recherches sur les éléments historiques complexes de l'édifice et du terrain.

Programme de prêts

À ce jour, on a établi des réserves pour pertes sur prêts dans les quatre OFVE. L'OFVE du Manitoba administre également un fonds d'investissement. Sur le sujet

d'un réservoir plus accessible de fonds pour les entrepreneurs et les PME francophones, près des deux tiers des personnes interrogées ont conclu que ce résultat avait été atteint pleinement ou partiellement, en lui accordant une cote moyenne de 2,1. Les représentants des OFVE ont attribué à ce résultat une cote plus faible, soit 1,7, et six des personnes interrogées ont indiqué que cet objectif n'avait pas du tout été atteint.

Le mécanisme pour les prêts connaît un bon succès au Manitoba où il a permis d'accorder 25 prêts à ce jour. L'exécution semble plus problématique dans les autres régions, car aucun prêt n'a été traité à ce jour. Selon une des personnes interrogées, les OFVE de ces régions ont présenté des candidats à des institutions financières qui accordent des prêts. Néanmoins, la plupart des prêts ont été refusés. Il semblerait que les institutions financières et certaines OFVE ne s'entendraient pas sur le type de prêt admissible. Trois représentants de DEO ont aussi mentionné que certains représentants d'OFVE ne comprendraient pas très bien le but du programme. Par conséquent, certains représentants n'incitent pas les clients à l'utiliser.

Certaines des personnes interrogées ont mentionné les besoins suivants relativement au programme de prêts :

- Une analyse plus approfondie de la situation pour déterminer pourquoi les programmes de prêts sont sous-utilisés dans certaines régions;
- Des fonds supplémentaires pour satisfaire à la demande dans certaines régions;
- Une plus grande souplesse dans certains programmes de prêts;
- Une expansion de réseau des partenaires communautaires.

Projets de développement économique

Toutes les personnes interrogées ont convenu que les projets de développement économique ont produit des résultats concrets pour les collectivités francophones au moins partiellement ou tout à fait. Plus de la moitié de ces personnes ont déclaré que ce résultat avait été pleinement atteint. Les cotes moyennes des trois groupes (2,5 à 2,6) sont très semblables. Les personnes interrogées ont indiqué que le secteur du tourisme a le plus profité de ces projets, en donnant comme exemples de réussite des projets comme le Corridor touristique. Elles ont également mentionné le nombre de personnes qui ont participé à des séminaires, à des activités de coaching et à de nouveaux partenariats créés par DEO à titre d'exemples de l'atteinte de cet objectif.

Une des personnes interrogées a souligné qu'on devrait mener un sondage pour mesurer plus exactement l'incidence des projets de développement économique.

Compétences commerciales

La vaste majorité des personnes interrogées étaient d'avis que l'amélioration des compétences commerciales des entrepreneurs francophones avait été atteinte partiellement ou tout à fait, car elles ont attribué une cote moyenne de 2,4 à cet objectif. Le groupe des intervenants a accordé une cote légèrement plus faible (2,1). Les exemples mentionnés comprennent des ateliers comme « Penser Affaires – des ateliers à votre portée », des tables rondes, un bon nombre de participants aux ateliers dans la plupart des cas et l'accès à des conseillers compétents et à des ressources en français. Un des projets ciblait spécifiquement les jeunes et a été mentionné comme une très grande réussite (voir l'étude de cas de Je ~ Camp jeunes entrepreneurs). Toutefois, comme l'a souligné une des personnes interrogées, on ne connaît pas encore l'incidence à long terme de ces activités.

Étude de cas : Je ~ Camp jeunes entrepreneurs

Le Camp « Je ~ Camp jeunes entrepreneurs » avait de nombreux objectifs qui ciblaient les jeunes. Le premier de ces objectifs consistait à améliorer chez les jeunes la compréhension de l'entrepreneuriat et des outils et des expériences qu'il englobe, comme les plans d'entreprises. Le deuxième objectif était d'aider les jeunes à acquérir les connaissances de base pour créer une entreprise, avec une expérience pratique sur les façons de lancer une entreprise. Un autre objectif consistait à exposer les jeunes à des débouchés commerciaux spécifiques dans les domaines des nouvelles technologies, de l'innovation et du commerce électronique.

Outre DEO, les partenaires de ce projet comprenaient le CCS, Communications Canada, Industrie Canada, la gouvernement provincial de la Saskatchewan, les Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) et le Secrétariat des Affaires intergouvernementales.

Activités. Les activités de ce projet comprenaient surtout des ateliers et des conférences avec des conférenciers invités parmi les leaders de la collectivité des affaires. On y abordait des sujets comme les pratiques commerciales générales,

surtout dans le domaine du commerce électronique, puisque ce domaine intéresse particulièrement les jeunes entrepreneurs potentiels.

Répercussions à ce jour. Selon ses représentants, le projet a eu une incidence considérable, puisqu'il a réussi à mieux sensibiliser les participants à l'entrepreneuriat comme réelle possibilité de carrière. Il a également permis aux jeunes d'acquérir un large éventail de compétences et d'outils pertinents. La collectivité, les gouvernements et les organismes ont aussi sensibilisé les participants à une vaste gamme de services et de renseignements offerts aux entrepreneurs.

Défis. Ce projet a dû relever deux défis particuliers : le recrutement des participants et le soutien financier nécessaire au projet. Ces deux défis ont été relevés avec succès.

Entrepreneurs mieux informés

La majorité des personnes interrogées ont conclu que le Plan d'action a contribué à mieux informer les entrepreneurs francophones. Alors que les représentants de DEO et des OFVE ont indiqué unanimement que l'objectif avait été pleinement atteint, le groupe des intervenants a plutôt indiqué qu'il avait été partiellement atteint, avec une cote moyenne de 2,1. Un des membres de ce dernier groupe a souligné que DEO doit augmenter sa crédibilité auprès des autres ministères et organismes pour atteindre tout à fait cet objectif.

Croissance et augmentation du nombre des entrepreneurs

Sur la question de la croissance et de l'augmentation du nombre des entrepreneurs francophones, toutes les personnes interrogées ont reconnu que cet objectif avait été atteint, pleinement ou au moins en partie. Les trois groupes de personnes interrogées ont attribué des cotes semblables à cet objectif. Certaines de ces personnes ont signalé une augmentation des entreprises lancées par des francophones et des entreprises appartenant à des familles francophones. Deux des intervenants interrogés ont souligné que le programme « Incubateur » a contribué à une augmentation du nombre d'entrepreneurs francophones et a créé une culture économique parmi les jeunes francophones. Un des représentants de DEO a mentionné qu'il conviendrait de rassembler des statistiques supplémentaires dans ce domaine.

2.3.2 Défis et obstacles

On a demandé aux personnes interrogées de dégager les défis et les obstacles rencontrés pour atteindre les cibles et les résultats. En voici une liste :

- **Obstacles géographiques.** C'est le défi mentionné le plus souvent. Les personnes interrogées ont souligné qu'il était difficile de couvrir des territoires et des distances aussi vastes pour rejoindre efficacement les petites populations francophones si dispersées. Les OFVE se sont dotées d'un numéro de téléphone sans frais (1-800) pour atténuer ce problème.
- **Traduction en français.** Certaines personnes interrogées ont souligné que la documentation n'était pas souvent disponible en français et que la traduction des documents et du matériel entraînait des coûts élevés.
- **Augmenter la crédibilité des OFVE.** Certains des représentants de DEO et des OFVE interrogés ont souligné le défi, surtout aux premières étapes, d'établir la crédibilité des OFVE dans la collectivité et auprès des partenaires de DEO. Le fait que les OFVE ont été reconnues comme des partenaires à part entière dans la structure de DEO a contribué à relever ce défi.
- **Différences entre les régions.** Chaque province doit relever des défis différents en raison des différences importantes de leurs contextes politiques, de leurs infrastructures d'enseignement, des demandes de produits et de services², de la force et du nombre de leurs associations communautaires francophones déjà en place et du renouvellement fréquent des coordonnateurs dans certaines régions.
- **Priorité faible.** Certaines des personnes interrogées ont souligné que le Plan d'action n'est pas toujours très prioritaire, surtout pour le personnel de DEO. Elles ont cependant souligné que les hauts fonctionnaires appuient généralement le Plan d'action et les OFVE.

Parmi les autres défis, on a mentionné la difficulté de fournir des services semblables

² Par exemple, l'OFVE du Manitoba rapporte une augmentation des demandes pour ses produits et ses services.

en français étant donné la grande concurrence des produits et des services offerts en anglais. Un des représentants de DEO a mentionné le fait que certains intervenants croient parfois, à tort, que le Plan d'action touche la partie IV de la *Loi sur les langues officielles*. Le but principal de la partie IV est de veiller à ce que les institutions fédérales mettent en œuvre des mesures qui permettent aux Canadiens de choisir dans quelle langue officielle, le français ou l'anglais, ils recevront des services dans des institutions fédérales spécifiques.

2.3.3 Autres résultats

Lorsqu'on leur a demandé quels autres résultats le Plan d'action avait atteints, les personnes interrogées ont offert les deux réponses suivantes le plus souvent :

- Créer et favoriser des partenariats et des réseaux;
- Augmenter la capacité des OFVE de trouver d'autres sources de financement.

Des partenariats ont été favorisés et créés entre DEO et d'autres ministères fédéraux (p. ex., un plus grand nombre de protocoles d'entente avec d'autres ministères), d'autres gouvernements provinciaux (p. ex. des partenariats avec le ministère du Tourisme et le ministère du Commerce de la Colombie-Britannique). En outre, la création des OFVE a permis d'établir un réseau entre les quatre provinces de l'Ouest. En devenant des partenaires importants et à part entière dans la structure organisationnelle de DEO, les OFVE sont devenues plus fortes. Le financement de base qu'elles ont reçu de DEO leur a également permis de recueillir du financement d'autres sources, par exemple du RDEE, d'Agriculture Canada et dans le cadre d'ententes avec le PICLO.

2.3.4 Visibilité et caractère adapté des produits et des services de DEO

Plus de trois quarts des personnes interrogées étaient d'avis que les produits et les services offerts par DEO étaient adaptés aux besoins des entrepreneurs francophones. Néanmoins, un certain nombre de personnes interrogées ont déclaré que le travail de développement communautaire était plus pertinent. Les réponses divergeaient également quant au succès du programme de prêts. « [TRADUCTION] Le programme de prêts ne semble pas fonctionner et nous devons découvrir pourquoi. »

Certaines personnes interrogées ont exprimé des avis différents quant à la satisfaction des besoins prioritaires. Une de ces personnes a déclaré que le tourisme, le développement des PME et les réseaux électroniques constituent les besoins prioritaires des collectivités francophones. Un représentant de DEO a affirmé qu'il existe des lacunes dans les services et les produits offerts dans les domaines de l'exportation, de la technologie, de l'innovation et du commerce électronique.

Les personnes interrogées étaient d'accord sur la promotion des produits et des services de DEO auprès des collectivités francophones. La plupart des activités de promotion sont menées par les OFVE grâce à des ateliers, des forums économiques et des bulletins. Les réseaux francophones, la participation du coordonnateur régional dans la collectivité, les journaux locaux, les médias francophones et un site Web bilingue contribuent également à la promotion des services. Un certain nombre de personnes interrogées ont également indiqué que la promotion ciblait surtout les entreprises plutôt que le grand public. Certains représentants des OFVE font également la promotion de leurs services et de leurs produits par l'intermédiaire des partenaires de DEO.

2.4 Reddition de comptes et surveillance du rendement

La reddition de comptes et la surveillance du rendement constituent un des principaux points abordés dans la présente évaluation. On a demandé aux personnes interrogées si les rapports fournis par les OFVE à DEO permettaient au Ministère de respecter ses obligations en matière de reddition de comptes. Les rapports trimestriels, qui comprennent un rapport d'étape, sont envoyés au comité exécutif de DEO. Les coordonnateurs rendent également des comptes au SMA sur leurs activités, alors que les OFVE rendent des comptes au bureau régional.

Représentants de DEO

La plupart des représentants de DEO interrogés ont indiqué qu'ils avaient reçu des rapports pertinents et en temps opportun sur les progrès du Plan d'action. Des rapports trimestriels dans lesquels les bénéficiaires évaluent l'atteinte de leurs objectifs permettent de surveiller les projets stratégiques. On utilise également des rapports annuels et des mises à jour annuelles. Le comité exécutif discute des activités du Plan d'action sur une base régulière. Certaines personnes interrogées ont suggéré que le rapport annuel devrait mieux souligner l'information régionale et qu'on devrait acheminer l'information directement à tous les coordonnateurs.

Représentants des OFVE et intervenants

Les opinions divergeaient quant à savoir si les collectivités avaient accès aux rapports d'étapes sur le Plan d'action. Un certain nombre de représentants des OFVE et d'intervenants ont indiqué qu'ils ne savaient pas si ces rapports étaient distribués aux collectivités. Une des personnes interrogées a mentionné que le Plan d'action figure dans le bulletin *Accès Ouest* affiché sur le site Web de DEO. Un autre représentant des OFVE a affirmé que leur plan économique, qui reflète le Plan d'action, est offert à la collectivité.

Lorsqu'on leur a demandé si les buts et les cibles élaborés dans le Plan d'action étaient clairs et mesurables, la plupart des personnes interrogées ont répondu que les cibles étaient claires. Quant au caractère mesurable des buts et des cibles, les opinions divergeaient. La majorité des personnes interrogées ont reconnu que les cibles étaient constructives et atteignables, même si une des personnes interrogées a souligné que certaines de ces cibles étaient difficiles à atteindre en l'absence d'un coordonnateur à temps plein. Selon une autre de ces personnes, les projets mis sur pied, comme les « Guichets uniques » (des projets de guichets uniques pour la prestation de services) démontrent que les buts et les cibles peuvent être atteints.

2.5 Rentabilité

La majorité des représentants de DEO et des OFVE ont convenu de la rentabilité des investissements de DEO dans des projets sur l'article 41 de la *Loi sur les langues*

*officielle*³. Un certain nombre de personnes interrogées ont indiqué que la structure de prestation de services des OFVE est plus rentable qu'une prestation directe de ces services, ou de ces produits, par le gouvernement. Les représentants de DEO ont mentionné un bon rendement des investissements et un effet de levier efficace comme raisons à l'appui de la rentabilité. Un des représentants des OFVE a indiqué qu'il était difficile d'évaluer la rentabilité à la deuxième année après le lancement. Comme nous l'avons mentionné précédemment, certains représentants des OFVE ont indiqué qu'un des projets avait permis d'augmenter considérablement le nombre de touristes québécois (des augmentations de 20 à 30 p. 100). Certaines des personnes interrogées (dans le groupe des représentants de DEO et celui des intervenants) ont souligné que les OFVE déploient des efforts considérables pour trouver d'autres ressources.

Niveau des ressources

Lorsqu'on leur a demandé si le niveau des ressources consacrées à la mise en œuvre du Plan d'action était approprié, à peine un peu plus de la moitié des personnes interrogées ont indiqué que ce niveau était approprié. Certaines personnes interrogées ont souligné que des leviers financiers efficaces et l'incidence considérable de petits montants de financement sur les petites collectivités ont contribué au caractère approprié des ressources. Certaines personnes interrogées, dans les groupes des représentants de DEO, des représentants des OFVE et des intervenants, ont déclaré que les ressources humaines étaient insuffisantes pour appuyer l'atteinte de tous les objectifs. D'autres personnes interrogées ont souligné qu'on aurait besoin de ressources supplémentaires pour répondre à une augmentation des demandes et pour pallier à l'augmentation des coûts (p. ex. due à l'inflation). Une des personnes interrogées a aussi signalé qu'on aura besoin de plus de ressources pour répondre aux demandes de la clientèle dans les régions rurales, qui sont dispersées.

Pertinence des investissements

La majorité des représentants de DEO et des OFVE ont signalé que les montants ont été bien investis. Ils ont également souligné un bon rendement des investissements pour la majorité des projets. Les personnes interrogées ont déclaré que le rendement des investissements a été élevé pour les projets de développement communautaire,

³ Néanmoins, la plupart des personnes interrogées dans le groupe des intervenants ont déclaré qu'elles ne possédaient pas assez d'information pour répondre à cette question.

surtout les projets touristiques. Elles n'ont mentionné que quelques rares exceptions. Par exemple, l'annuaire des entreprises francophones ne s'est pas avéré rentable. Certaines personnes ont également souligné que le programme de prêts est sous-utilisé dans quelques régions.

Les suggestions pour augmenter la rentabilité comprennent :

- La création d'autres partenariats et l'identification de sources de financement supplémentaires d'autres ordres de gouvernement et du secteur privé;
- Un « supplément » ou des ressources additionnelles pour satisfaire la clientèle grandissante des OFVE;
- Une plus grande promotion de DEO, surtout des exemples de ses réussites;
- Une augmentation des ressources humaines pour avoir des coordonnateurs à temps plein et augmenter le nombre des coordonnateurs dans les régions rurales;
- Une amélioration de l'administration des projets spéciaux.

2.6 Autres possibilités et leçons tirées de l'expérience (suggérées par les personnes interrogées)

Enfin, on a demandé aux personnes interrogées de suggérer d'autres possibilités et de mentionner les leçons tirées de l'expérience. Elles nous ont offert les suggestions qui suivent.

Possibilités autres que les OFVE

On a demandé aux personnes interrogées si DEO avait des possibilités autres que les OFVE pour se conformer à l'article 41 de la *Loi*. Elles ont unanimement déclaré que les OFVE assument efficacement leur rôle dans la mise en œuvre du Plan d'action. Elles ont également indiqué que les OFVE jouissent d'une position favorable pour répondre aux besoins des collectivités francophones parce qu'elles participent à ces collectivités et qu'elles comprennent donc bien leurs besoins. Elles ont aussi signalé que les OFVE réussissent bien à atteindre les collectivités et à améliorer leurs capacités. Un intervenant a mentionné que les OFVE se sont montrées très efficaces pour aider les collectivités à devenir plus autonomes, surtout par rapport aux interventions traditionnelles du gouvernement fédéral « [TRADUCTION] qui tendent à créer une certaine dépendance des collectivités à l'égard des services offerts ».

Un certain nombre de personnes interrogées ont souligné que les Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) ne pourraient pas fournir les produits et les services de manière aussi efficace que les OFVE étant donné que les Francophones sont en petit nombre et géographiquement dispersés. Les SADC ont leurs bureaux dans des communautés spécifiques et auraient donc de la difficulté à desservir les collectivités francophones de petite taille et dispersées. Les OFVE sont à même d'établir des réseaux avec des agents locaux et de devenir des intermédiaires efficaces entre les clients locaux et DEO. Certaines personnes ont mentionné que le fait que les OFVE font partie de DEO et de son réseau est avantageux pour DEO et pour les OFVE.

Leçons tirées de l'expérience et recommandations par rapport au Plan d'action

Bien que les personnes interrogées ont, en général, déclaré que la mise en œuvre du Plan d'action fonctionnait bien et que les résultats prévus étaient atteints, elles ont offert un certain nombre de commentaires sur les leçons à tirer de la mise en œuvre du Plan d'action.

Certaines personnes des trois groupes interrogés ont indiqué que le Plan devrait souligner l'importance de la collaboration et des partenariats. Un des représentants de DEO a affirmé que les rôles et les responsabilités des OFVE et de DEO n'étaient pas toujours clairs, surtout à l'égard de la reddition de comptes pour les projets spéciaux. Un des représentants des OFVE a déclaré que le partenariat entre DEO et les OFVE devrait comprendre une vision à court terme, à moyen terme et à long terme. En outre, DEO devrait aider à rallier la participation de la vaste communauté économique. Un des représentants de DEO a souligné qu'on doit faire plus sur le sujet de la sensibilisation à la *Loi sur les langues officielles* au sein de DEO. Le « RICLOM » (Réseau interministériel des Coordonnateurs des langues officielles du Manitoba, Manitoba Interdepartmental Network of Official Language Coordinators) a dégagé certains moyens d'aborder ce problème.

En outre, on devrait consulter les OFVE de manière appropriée et obtenir leurs commentaires pour veiller à ce que le Plan soit plus axée sur les résultats et pratique. Un des intervenants a mentionné le besoin de partager les pratiques exemplaires avec tous les intervenants et de rendre des comptes de manière plus systématique.

Plan d'action 2004-2008

Les personnes interrogées ont offert certaines suggestions pour le Plan d'action 2004-2008. Ces suggestions ont été répertoriées dans les catégories suivantes : poursuivre sur la lancée des réussites passées; souplesse de l'approche; augmenter la promotion et l'éducation; des fonds appropriés; les exigences en matière de reddition de comptes; et de nouvelles orientations.

- ***Poursuivre sur la lancée des réussites passées.*** Un certain nombre de personnes interrogées ont insisté sur le fait que le Plan d'action 2004-2008 devrait élargir sa vision, mais en poursuivant sur la lancée des réussites et des expériences passées.

« [TRADUCTION] Les dossiers des jeunes et du tourisme ciblés par le premier plan sont toujours aussi pertinents ». Même si certaines personnes interrogées soulignent que les partenariats doivent être favorisés et élargis (p. ex. DEO devrait consulter plus souvent les partenaires fédéraux et inclure d'autres intervenants, comme les universitaires), le Plan devrait continuer de tirer profit des réseaux et des partenariats établis pendant la période du plan précédent.

« [TRADUCTION] Bien que nous devions miser sur nos partenariats, il importe également d'adopter une approche mieux intégrée avec d'autres ministères cibles pour obtenir un point de vue pancanadien. »

- ***Souplesse de l'approche.*** Certains représentants de DEO ont mentionné un besoin pour un plan souple qui tient compte des différentes réalités, des différentes structures et du niveau de développement différent des collectivités francophones, sans oublier des besoins régionaux distincts. Le Plan devrait également être plus souple afin de permettre l'intégration d'autres projets qui ne cadrent pas avec la portée du Plan d'action actuel. La souplesse du Plan permettrait également de s'adapter à l'évolution des besoins des collectivités.
- ***Augmenter la promotion et l'éducation.*** Certaines personnes interrogées ont mentionné qu'on devrait augmenter la promotion et la diffusion du Plan d'action auprès des OFVE et de l'ensemble des collectivités. En outre, on devrait augmenter la promotion et le marketing pour les services offerts par DEO et les OFVE. On pourrait élaborer des lignes directrice pour la communication de la *Loi*. On pourrait aussi mieux sensibiliser la majorité anglophone à l'importance et à la pertinence de la dualité linguistique. On a en outre mentionné le besoin d'investir plus pour sensibiliser les employés de DEO à l'importance de leur participation et de leurs responsabilités dans la mise en œuvre de l'article 41.
- ***Des fonds appropriés.*** Certains intervenants et représentants des OFVE ont mentionné qu'il importe de consacrer les ressources humaines et financières appropriées à l'appui des OFVE. Au Manitoba, les fonds à l'appui du programme de prêts sont insuffisants. Certaines personnes ont également mentionné les charges de travail trop élevées parce que les ressources humaines déployées ne suffisent pas pour des régions géographiques aussi vastes. Un des représentants de DEO a déclaré que les niveaux de dotation actuels ne suffiront bientôt plus aux besoins à long terme des OFVE.

- **Exigences en matière de reddition de comptes.** Certains représentants de DEO et des OFVE ont mentionné qu'il importerait d'articuler des mesures plus claires et cohérentes pour que les OFVE rendent des comptes sur la réussite de la mise en œuvre du Plan d'action. D'un autre côté, des représentants de DEO et des OFVE ont affirmé que les exigences en matière de reddition de comptes sont trop astreignantes et complexes. On devrait s'efforcer d'éclaircir et de simplifier le processus.
- D'autres personnes interrogées ont aussi mentionné qu'il importerait d'élaborer des mesures comparables et cohérentes pour toutes les OFVE et d'autres organisations semblables. Une définition plus précise des collectivités francophones permettrait également de mieux cibler les activités.
- **Nouvelles orientations.** Certaines personnes interrogées ont mentionné que le Plan d'action pourrait comprendre de nouvelles orientations, comme :
 - Un accent plus fort sur les marchés internationaux;
 - Les femmes entrepreneurs;
 - L'intégration de l'élément du vieillissement de la population au développement économique;
 - Internet et le commerce électronique.

3.0 Conclusions

Nous présentons ici les conclusions clés de la présente évaluation.

Pertinence du contenu du Plan d'action

- Dans l'ensemble, les résultats indiquent que le Plan d'action était pertinent. Cela découle partiellement des consultations effectuées auprès des collectivités. La création des OFVE est perçue comme particulièrement pertinente étant donné que les SADC ne pourraient pas répondre aussi bien aux besoins spécifiques des collectivités francophones.

Mise en œuvre et conception

- La plupart des observateurs conviennent que, dans l'ensemble, le Plan d'action a été mis en œuvre selon les prévisions, avec quelques ajustements mineurs mais positifs. Certains défis ont surgi, surtout en raison des attentes des collectivités et du roulement de personnel de DEO.
- Le fait que les membres de la collectivité croient parfois que le travail des OFVE porte sur d'autres parties de la *Loi sur les langues officielles*, notamment la partie IV, a causé des problèmes aux OFVE et à DEO. Les représentants des OFVE ont aussi déclaré qu'on devrait mieux définir le rôle des coordonnateurs de DEO.
- Les coordonnateurs de DEO ont une charge de travail trop lourde.
- Les personnes interrogées ont convenu, en général, que DEO joue un rôle proactif dans les activités collectives des ministères fédéraux relativement aux collectivités francophones. DEO travaille avec d'autres ministères fédéraux et d'autres ordres de gouvernement. Néanmoins, certains représentants des OFVE croient que DEO pourrait jouer un rôle plus proactif.
- Dans l'ensemble, les personnes interrogées ont déclaré que les coordonnateurs de DEO réussissaient à établir des priorités dans les dossiers et à les présenter au *Comité national de développement des ressources humaines de la francophonie canadienne*.
- Un bon nombre de personnes interrogées ont convenu que DEO avait mené de

vastes consultations avant de mettre la main finale à son Plan d'action et que le Ministère a largement diffusé ce plan. Néanmoins, des représentants de trois OFVE ont affirmé que leur organisation n'avait pas été consultée.

Succès

- Les résultats suggèrent que DEO et ses partenaires ont bien réussi à produire des « projets utiles de développement économique qui produiront des résultats concrets pour les communautés francophones de l'Ouest canadien bénéficiant des crédits » et à contribuer à « des entrepreneurs francophones mieux informés ». Toutefois, ils ont moins bien réussi à « offrir un réservoir plus grand et plus accessible de fonds aux entrepreneurs francophones de l'Ouest canadien ».
- Une vaste majorité des personnes interrogées ont signalé que le renforcement notable de la relation entre DEO et les collectivités francophones avait été atteint tout à fait ou partiellement. Parmi les défis rencontrés dans l'atteinte de cet objectif, certaines personnes interrogées ont mentionné un manque de sensibilisation des collectivités aux OFVE ainsi que la dispersion géographique des collectivités francophones.
- On s'attend à ce qu'un certain nombre de projets produisent des résultats à long terme, comme le « Corridor touristique francophone de l'Ouest » et « La Maison du Bourgeois ».
- Les mécanismes de prêts ont soulevé un certain nombre de questions. La participation a été excellente au Manitoba, mais plus faible que prévue dans d'autres régions.
- Toutes les personnes interrogées ont convenu que les projets de développement économique ont tout à fait ou partiellement produit des résultats concrets pour les collectivités francophones.
- Les personnes interrogées étaient d'avis que le Plan d'action avait contribué au perfectionnement des compétences commerciales et à des entrepreneurs mieux informés.
- Les CMLO perçoivent la capacité des OFVE de susciter du financement d'autres sources comme un résultat très positif.
- Malheureusement, un certain nombre d'obstacles et de défis empêchent encore d'atteindre tout à fait les objectifs du Plan d'action, notamment la dispersion géographique, la traduction, une plus grande crédibilité des OFVE et les différences entre les régions.

Reddition de comptes et surveillance du rendement

- Les opinions divergeaient sur l'efficacité de la surveillance du rendement. La plupart des représentants de DEO interrogés ont déclaré avoir reçu des rapports pertinents en temps opportun. Toutefois, les personnes interrogées ne s'entendaient pas sur le caractère mesurable des objectifs.

Rentabilité

- La plupart des personnes interrogées ont reconnu que les investissements de DEO avaient été rentables. Les observateurs ont signalé un effet de levier efficace. Certains projets ont obtenu de très vastes résultats.

Autres possibilités et leçons tirées de l'expérience

- Rien n'indique que les SADC pourraient assumer le rôle des OFVE.
- Les recommandations pour le prochain Plan d'action comprennent de vastes consultations (avec les OFVE) avant l'adoption du Plan; un accent spécial sur les partenariats et la collaboration; de meilleures communications. Parmi les autres suggestions offertes, on compte une approche souple (pour garantir la pertinence régionale); un plus grande promotion; et des mesures claires pour rendre compte des réussites.

4.0 Recommandations

Dans l'ensemble, les résultats indiquent que le Plan d'action a été mis en œuvre comme prévu et a connu une réussite générale. *La présente évaluation a surtout indiqué que les OFVE comblent un besoin, qu'elles offrent des avantages considérables aux CMLO et que DEO devrait continuer d'appuyer leurs activités ainsi que les projets spéciaux qu'elles coordonnent (en collaboration avec DEO).*

Nous sommes d'avis que DEO ne pouvait pas aborder les trente-six recommandations énoncées dans le rapport précédent (voir la liste à l'annexe B). Cependant, le Ministère a adopté certaines mesures. En finançant les OFVE, en les dotant d'un fonds de prêts et en appuyant un certain nombre de projets couronnés de succès, comme le « Corridor touristique francophone de l'Ouest », « La Maison du Bourgeois » et

« Visions », DEO a abordé quelques-unes des recommandations, comme la recommandation 13 (incitant DEO à créer un fonds de prêts et à cerner des approches innovatrices à la promotion de la diversification économique). Le Ministère a aussi déployés des efforts couronnés de succès pour établir des partenariats avec d'autres ministères et d'autres ordres de gouvernement pour des projets spéciaux, ce qui est conforme à la recommandation 19. Enfin, le Ministère a également abordé la recommandation 22 (qui proposait de créer des fonds de prêts ciblés), mais l'efficacité des mécanismes de financement reste à confirmer.

On peut déclarer que certaines mesures du Plan d'action en sont encore à l'étape de la mise en œuvre, surtout les mécanismes de prêts aux entrepreneurs. Nous proposons donc les recommandations suivantes pour améliorer ces mesures et d'autres mesures dans le Plan d'action.

- **Stratégie de communication.** Une stratégie de communication serait élaborée pour améliorer la compréhension des rôles de DEO et des OFVE à l'égard de la *Loi sur les langues officielles*. Elle permettrait également d'augmenter la visibilité des OFVE et des services offerts par ces dernières.
- **Mise à jour de l'analyse des besoins pour le programme de prêts.** Bien que la

présente évaluation n'ait pas permis d'évaluer vraiment l'efficacité du programme de prêts, les résultats indiquent que la participation n'est pas assez importante dans certaines régions et que l'efficacité n'est pas à son maximum dans d'autres secteurs. On devra effectuer des recherches plus approfondies, y compris une analyse des besoins régionaux, afin d'évaluer divers moyens de répondre aux besoins des entrepreneurs francophones. Dans certains secteurs, on pourrait examiner la possibilité d'utiliser d'autres programmes d'investissement (p. ex. des projets non commerciaux et de la formation).

- **Appui au coordonnateur.** Les résultats indiquent que les coordonnateurs ont une lourde charge de travail découlant de leurs activités de coordination, des autres tâches relatives à la *Loi* et des traductions ou des services urgents qu'ils doivent offrir. DEO devrait examiner la possibilité d'augmenter le temps que ces coordonnateurs peuvent consacrer à ce rôle ou trouver des moyens de les aider à accomplir ces tâches de manière plus productive.

Prochain plan d'action

- **Mieux définir les rôles.** Pour le prochain Plan d'action, nous recommandons de mieux définir les rôles et les responsabilités de DEO, des coordonnateurs et des OFVE.
- **Activités de promotion.** Étant donné la question de visibilité pour DEO et les OFVE en tant que partenaires, le prochain Plan d'action devrait comprendre des mesures spécifiques pour mieux promouvoir le Ministère, les OFVE et les services offerts. DEO et les OFVE devraient tous deux participer aux efforts de promotion.
- **Plan axé sur les résultats et intégration d'une stratégie de surveillance.** Nous considérons que, dans l'ensemble, la stratégie de DEO pour respecter l'article 41 en est à l'étape finale. Le prochain Plan d'action devrait être plus axé sur les résultats et intégrer un cadre de surveillance du rendement. Cela comprendrait une description claire des OFVE et de leur mandat, un modèle logique du Plan d'action, des énoncés clairs des objectifs et des résultats, et une stratégie de mesure du rendement. Un modèle logique, comme celui présenté en annexe au présent rapport, permettrait d'orienter DEO dans la détermination de résultats

clés, d'indicateurs de rendement et de cibles.

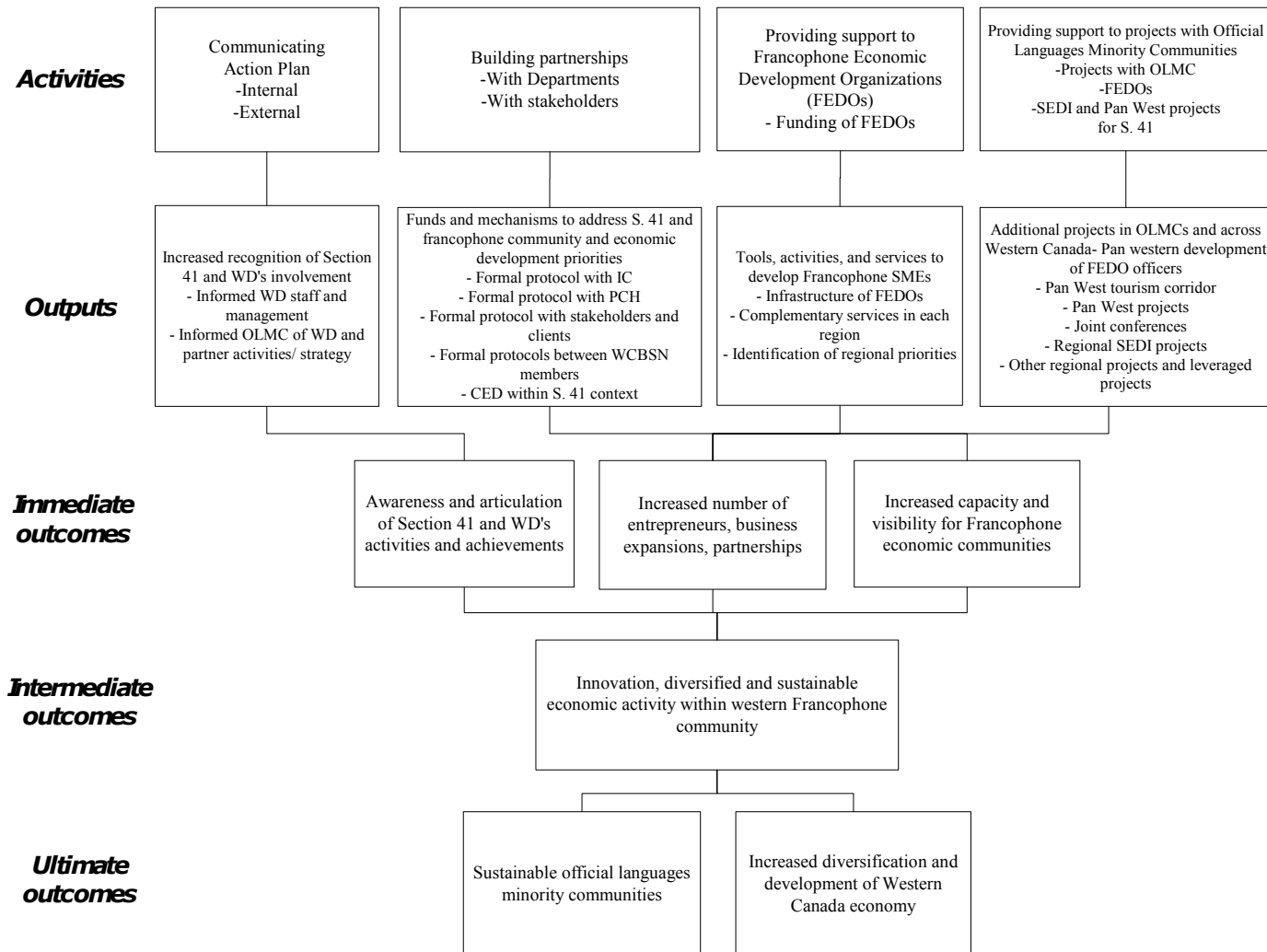
- On devrait établir des cibles claires pour des indicateurs quantifiables, comme le nombre de prêts accordés et le nombre d'emplois créés. Ces cibles devraient être fondées sur l'historique des activités de prêt pour les différentes OFVE.
- La surveillance du rendement est essentielle pour démontrer l'efficacité du Plan d'action. On devrait évaluer les nouveaux projets à la lumière des objectifs spécifiques et généraux du Plan d'action. La stratégie de mesure du rendement devrait également inclure un suivi des projets antérieurs afin d'évaluer leur incidence à long terme ainsi que d'examiner la possibilité de les reconduire.

* * *

Annexe A : Ébauche de modèle logique
Ébauche de modèle logique pour le Plan d'action

| | | | | |
|---------------------------------|---|--|--|---|
| Activités | Communiquer le Plan d'action : - à l'interne - à l'externe | Établir des partenariats : - avec les ministères - avec les intervenants | Offrir un soutien aux Organisations francophones à vocation économique (OFVE) - financement des OFVE | Fournir du soutien aux projets avec les collectivités minoritaires de langue officielle (CMLO) - projets avec les CMLO - OFVE - projets du SEDI et pour l'ensemble de l'Ouest relativement à l'article 41 |
| Extrants | Augmentation de la reconnaissance de l'article 41 et de l'engagement de DEO - personnel et direction de DEO informés - CMLO informées de la stratégie et des activités de DEO et de ses partenaires | Fonds et mécanismes pour aborder l'article 41 et les priorités de développement économique des collectivités francophones - protocole officiel avec Industrie Canada - protocole officiel avec Patrimoine canadien - protocole officiel avec les intervenants et les clients - protocoles officiels entre les membres du RSEOC - CDE dans le contexte de l'article 41 | Outils, activité et services pour l'expansion des PME francophones - infrastructures des OFVE - services complémentaires dans chacune des régions - définition des priorités régionales | Projets supplémentaires dans les CMLO et dans l'ensemble de l'Ouest canadien – perfectionnement des agents des OFVE - corridor touristique dans tout l'Ouest - projets pour l'ensemble de l'Ouest - conférences conjointes - projets régionaux du SEDI - autres projets régionaux et projets à effet de levier |
| Résultats immédiats | Articulation de l'article 41 et des activités et des réussites de DEO, et sensibilisation à ces éléments | Augmentation du nombre d'entrepreneurs et de partenariats, et expansion des entreprises | Augmentation de la capacité et de la visibilité des collectivités économiques francophones | |
| Résultats intermédiaires | | Innovation et activité économique diversifiée et durable au sein des collectivités francophones de l'Ouest | | |
| Résultats finaux | | Collectivités minoritaires de langue officielle durables | Plus grande diversification et plus grand développement de l'économie de l'Ouest canadien | |

Draft Logic Model for Action Plan



Annexe B : Recommandations de la précédente évaluation (1997)

Les auteurs du rapport précédent énonçaient un certain nombre de recommandations pour l'avenir, notamment les suivantes.

1. Nous recommandons que DEO adapte sa planification pour combler les lacunes mentionnées ci-dessus et mette en place la planification adéquate pour réaliser sa part des objectifs de la partie VII.
2. Nous recommandons que, dans son prochain Plan d'action, DEO élabore et mène à bien une stratégie spéciale de mise en œuvre pour la réalisation du deuxième objectif de l'article 41 (promouvoir la pleine reconnaissance et l'usage du français et de l'anglais dans la société canadienne).
3. Nous recommandons que la Direction des ressources humaines élabore et mette en œuvre une stratégie de formation intégrée afin de veiller à ce que les cadres supérieurs, les gestionnaires et les spécialistes comprennent de manière approfondie la portée de la partie VII, les différents points pour sa mise en œuvre, la problématique du développement économique pour les CMLO de l'Ouest canadien, le potentiel commercial de ces collectivités et les répercussions de tous ces éléments sur la façon dont ils devraient assumer leurs mandats.
4. Nous recommandons que, outre sa stratégie de formation, DEO adopte les mesures nécessaires, relativement à ses processus décisionnels, pour veiller à ce que tous les membres du personnel comprennent que la partie VII fait partie intégrante du fonctionnement régulier du Ministère, y compris les procédures de reddition de comptes, et que sa mise en œuvre est non seulement importante, mais aussi « l'affaire de tous ».
5. Nous recommandons que DEO intègre à son Programme de reconnaissance et de récompense des mesures qui mettent en valeur, appuient et confèrent un élan à la mise en œuvre de la partie VII. Ce principe devrait être spécifiquement inclus dans les critères de sélection du Programme.
6. Nous recommandons que DEO examine ses politiques, ses programmes et ses services financiers (la structure, les groupes de clients cibles, les méthodes de prestation de services, les critères d'admissibilité, etc.) en tenant compte de la diversité des situations dans lesquelles vivent les collectivités minoritaires de langue officielle dans

l'Ouest canadien afin de veiller à ce que ces collectivités bénéficient de tous les avantages énoncés à l'article 41.

7. Nous recommandons que la mise en œuvre de la partie VII soit intégrée explicitement dans les critères d'évaluation du rendement des cadres supérieurs de DEO ainsi que du personnel à qui on a confié une responsabilité pour la mise en œuvre de cette partie.

8. Nous recommandons que DEO intègre les principaux points de son engagement à atteindre les objectifs de l'article 41 dans son Rapport sur les plans et les priorités, présenté au Parlement au printemps, et qu'il inclut les résultats clés de ses efforts dans son Rapport ministériel sur le rendement, présenté au Parlement à l'automne.

9. Nous recommandons que, par sa participation au Comité national de développement des ressources humaines de la francophonie canadienne, DEO redouble ses efforts de collaboration avec d'autres institutions fédérales ayant des responsabilités économiques, aux échelons national et provincial, et qu'il appuie activement, avec les autres intervenants économiques des CMLO, l'élaboration d'une stratégie de développement économique pour les collectivités sur une échelle provinciale, avec la participation des gouvernements provinciaux et des institutions financières privées et coopératives.

10. Nous recommandons que DEO ajoute un poste permanent d'analyste à la haute direction; que le titulaire de ce poste possède non seulement une expertise dans la mise en œuvre de la partie VII, mais également dans le domaine du développement économique. Le mandat du titulaire devrait comprendre l'amélioration de la stratégie du Ministère pour la mise en œuvre de la partie VII, le soutien du sous-ministre et des sous-ministres adjoints ainsi que la liaison avec les coordonnateurs régionaux responsables de l'appui à la mise en œuvre dans leurs provinces respectives.

11. Nous recommandons que les bureaux régionaux des quatre régions adoptent les mesures nécessaires pour assurer la coordination permanente de la mise en œuvre de la partie VII; que les régions affectent aussi des ressources expérimentées aux différents secteurs centraux, soit les Services à la clientèle, les Politiques et les Programmes. Ces employés doivent posséder une certaine expertise dans la mise en œuvre de la partie VII, le développement économique et la mise en œuvre du programme de DEO.

12. Nous recommandons d'élaborer des critères spécifiques pour déterminer l'accès des SADC aux fonds assignés aux CMLO, y compris une entente avec un organisme de développement économique des CMLO sur les priorités et les processus de mise en œuvre.

13. Nous recommandons que DEO :

- a) prenne les mesures qui lui permettront de contribuer de manière efficace au développement économique des CMLO des différentes provinces, y compris en favorisant et en appuyant la création d'un organisme de développement économique, s'il y a lieu. DEO devrait travailler avec des organismes de ce genre dans un véritable partenariat afin d'élaborer et de mettre en œuvre une stratégie de développement économique communautaire appropriée qui devrait dégager des approches innovatrices en vue de promouvoir la diversification économique de l'Ouest, comme DEO le fait pour les SADC et les WEC;
- b) transférer un budget de fonctionnement approprié à chaque organisme;
- c) créer un fonds de prêts pour les PME, d'une taille et d'un genre appropriés, dans les quatre régions, et déléguer l'administration de ce fonds à l'organisme de développement économique communautaire après avoir satisfait aux critères prédéterminés, comme la représentativité, la stabilité organisationnelle et l'élaboration d'une stratégie de développement économique;
- d) veiller à ce que ces quatre nouveaux partenaires sont reliés de manière organisationnelle et électronique au Réseau de prestation de services de DEO.

14. Nous recommandons que DEO, en collaboration avec les Centres de services aux entreprises du Canada (CSEC) et les institutions fédérales concernées, élabore un modèle pour la mise en œuvre de la partie VII qui est en rapport avec le mandat particulier des CSEC. Dans la prestation des services appropriés aux CMLO, les organismes de développement économique communautaire mentionnés ci-dessus pourraient devenir les partenaires clés des CSEC.

15. Nous recommandons que DEO :

- a) appuie les efforts des CMLO en vue de trouver des façons innovatrices de perfectionner et d'identifier le savoir-faire scientifique et universitaire qui pourrait le mieux contribuer à leur développement économique. Ces approches devraient notamment aider les CMLO à se lancer plus à fond dans les industries du savoir et de l'exportation;
- b) confère à la direction responsable de l'élaboration des politiques le mandat d'acquérir une capacité spécifique d'analyse et de conception en vue d'intégrer les obligations de la partie VII dans l'élaboration de ses politiques et de ses programmes ainsi que dans ses processus d'analyse.

16. DEO travaille actuellement à moderniser ses systèmes de cueillette et de traitement des données sur sa clientèle. Nous recommandons que DEO en profite pour corriger certaines défaillances, notamment en se dotant des moyens nécessaires pour effectuer le suivi de ses clients francophones, de leurs réussites et des progrès du

développement économique de leur collectivité.

17. Nous recommandons que, conjointement avec les organismes de développement économique des CMLO, DEO travaille avec d'autres institutions fédérales participant au développement économique, surtout Industrie Canada, afin de concevoir et de mettre en place des mécanismes permettant de cerner les entreprises des CMLO. On pourrait, entre autres, étudier la possibilité d'utiliser à cette fin les bureaux des brevets ou des marques de commerce et les bureaux d'enregistrement des entreprises.

18. Lorsque viendra le temps de mettre à jour les profils économiques des CMLO à partir des données du recensement de 1996, nous recommandons que DEO prépare des profils économiques plus détaillés, plus conviviaux et plus pertinents aux éléments de base de la stratégie de développement économique communautaire à l'échelle provinciale.

19. Afin de mieux appuyer des stratégies communes de développement économique à l'échelle provinciale, nous recommandons que DEO suscite la coopération d'autres institutions fédérales ayant des responsabilités économiques en vue de fournir aux CMLO le soutien dont elles ont besoin pour préparer des profils économiques détaillés à l'échelle sous-régionale, ce qui permettrait d'appuyer l'élaboration éclairée de stratégies de développement économique viables.

20. Nous recommandons qu'en partenariat avec les organismes de développement économique des CMLO, DEO adopte les mesures nécessaires pour rehausser sa stratégie en vue d'atteindre une plus grande visibilité et une plus grande présence active dans ces collectivités, notamment en utilisant plus les sources de nouvelles de ces collectivités.

21. Nous recommandons que DEO mène bientôt des sondages afin de déterminer jusqu'à quel point les CMLO connaissent le Ministère, son mandat et ses services.

22. Nous recommandons que DEO explore des façons et des moyens de créer des fonds de prêts ciblant spécifiquement les CMLO et de les administrer conjointement avec le réseau des caisses de crédit, ainsi qu'avec la participation, s'il y a lieu, de la Fédération des caisses populaires Desjardins. En outre, DEO devrait examiner ses ententes actuelles avec les institutions financières afin d'assurer aux entreprises des CMLO un meilleur accès à ces fonds de prêts ciblés.

23. Nous recommandons que DEO analyse les façons et les moyens d'intégrer les principes qui sous-tendent la partie VII aux initiatives fédérales-provinciales afin de garantir que les CMLO ne soient pas oubliés.

24. Nous recommandons que, dès que possible, DEO examine les façons de compenser les points les plus faibles des CMLO et d'appuyer le développement de leurs infrastructures culturelles, sociales et économiques dans le cadre du programme Infrastructures Canada, en coopération avec les partenaires provinciaux.

25. Nous recommandons que DEO poursuive ce processus, comme il l'a fait en élaborant son Plan d'action, et qu'il effectue un suivi auprès de TPSGC afin de déterminer le nombre d'entreprises des CMLO qui sont ensuite devenus des fournisseurs d'autres ordres de gouvernement.

26. Nous recommandons que DEO entame des discussions préliminaires avec ses collègues provinciaux afin d'établir une discussion et une collaboration continues pour augmenter le plus possible la capacité d'autonomie des collectivités en matière de développement économique.

27. Nous recommandons que DEO lance un processus d'action conjointe avec Industrie Canada, Patrimoine canadien, le Conseil du Trésor, Statistique Canada, le Vérificateur général et d'autres institutions fédérales ayant des responsabilités économiques en vue de définir des indicateurs de vitalité économique, en consultation avec le Commissariat aux langues officielles et les CMLO, et d'élaborer les instruments appropriés de cueillette et de traitement de données. Cette approche a l'avantage de tirer profit du savoir-faire de chacune de ces institutions fédérales pour élaborer des indicateurs de qualité supérieure et de conception efficace à un moindre coût pour tous les partenaires (au lieu de continuellement réinventer la roue). Étant donné que l'ensemble du gouvernement fédéral participerait à cette initiative, un organisme central comme le Conseil du Trésor serait la solution idéale pour la coordination de ce genre d'activité à coûts partagés.

28. Nous recommandons que DEO fasse appel à Patrimoine canadien pour organiser une réunion de coordination des institutions fédérales en vue d'articuler des approches, des stratégies et divers moyens d'atteindre l'objectif de l'article 41 visant à promouvoir la pleine reconnaissance et l'usage du français et de l'anglais dans la société canadienne.

29. Nous recommandons que DEO propose au Conseil consultatif des sciences et de la technologie d'Industrie Canada et à la Fondation canadienne pour l'innovation d'examiner l'expertise et la capacité de recherche au sein des CMLO et de dégager, en consultation avec les institutions en place dans les CMLO, les façons les plus

efficaces d'aider ces collectivités à augmenter leurs capacités dans les domaines des sciences, de la technologie et de la recherche, surtout dans les secteurs de pointe de la nouvelle économie.

30. Nous recommandons que les quatre bureaux régionaux de DEO fassent l'ébauche d'une stratégie régionale appropriée, assortie d'un ensemble d'initiatives spécifiques dans leurs provinces respectives, pour rehausser le développement économique de leurs collectivités francophones tout en suscitant la collaboration active de leurs CMLO et de leurs organismes partenaires.

31. Nous recommandons de modifier les ententes entre DEO, les CSEC et les WEC afin de veiller à ce qu'un nombre suffisant de représentants des CMLO participent aux conseils d'administration de ces deux dernières organisations, et que ces mêmes organisations élaborent et mettent en œuvre une stratégie appropriée pour la mise en œuvre de la partie VII.

32. Nous recommandons que le bureau régional de la Colombie-Britannique entame des consultations et des discussions sur l'application de l'article 41 aux secteurs commerciaux ciblés afin d'élaborer un plan stratégique approprié pour l'ensemble du Ministère.

33. Nous recommandons que le bureau régional de l'Alberta entame des consultations et des discussions sur la mise en œuvre de l'article 41 dans le secteur des initiatives stratégiques afin d'élaborer un plan stratégique approprié pour l'ensemble du Ministère.

34. Nous recommandons que le bureau régional de la Saskatchewan crée un système de suivi des clients francophones, ce qui contribuera à cerner et à analyser la portée et l'incidence des actions de DEO sur les CMLO. Cette stratégie devra inclure un système approprié de cueillette et de traitement des données.

35. Nous recommandons que le bureau régional du Manitoba entame des consultations et une réflexion sur la mise en œuvre de l'article 41 dans le secteur des services de capitaux en vue de préparer un plan stratégique approprié pour DEO à cet égard, incluant la création des mécanismes de financement appropriés.

36. Nous recommandons que la région étudie les effets indésirables que les ententes de fonds de prêts ciblés avec les institutions bancaires pourraient avoir sur les biens des caisses de crédit et, par conséquent, sur la vitalité économique des CMLO.