

# **Évaluation du Programme des organisations francophones à vocation économique**

## ***Rapport final***

**Préparé pour :**

Diversification de l'économie de l'Ouest

**Préparé par :**

Goss Gilroy Inc.

Conseillers en gestion

Bureau 900, 150, rue Metcalfe

Ottawa, ON K2P 1P1

Tél. : (613) 230-5577

Fax : (613) 235-9592

Courriel : [ggi@ggi.ca](mailto:ggi@ggi.ca)

28 septembre 2004



**GOSS GILROY INC.**

Management Consultants  
Conseillers en gestion



# Table des matières

<b>Sommaire .....</b>	<b>4</b>
<b>1.0 Introduction .....</b>	<b>9</b>
1.1 Contexte.....	9
1.2 Objectifs et objets de l'évaluation.....	13
1.3 Portée de l'évaluation.....	15
 1.4 Méthodologie.....	16
<b>2.0 Constatations .....</b>	<b>18</b>
2.1 Pertinence .....	18
2.2 Prestation des services.....	20
2.3 Pertinence de la structure des conseils d'administration des OFVE.....	22
2.4 Succès des OFVE .....	25
2.5 Présentation de rapports (Responsabilisation) .....	33
2.6 Rapport coûts-efficacité et solutions de rechange.....	35
<b>3.0 Conclusions .....</b>	<b>37</b>
<b>4.0 Recommandations .....</b>	<b>39</b>
<b>Annexe A : Contenu des rapports d'activités des OFVE.....</b>	<b>42</b>

## Sommaire

Le présent document fait état des constatations et des conclusions de l'évaluation du Programme des organisations francophones à vocation économique (OFVE) de Diversification de l'économie de l'Ouest (DEO).

Les OFVE sont des organisations indépendantes qui offrent une gamme complète de services liés au développement des entreprises aux communautés francophones de chacune des provinces de l'Ouest. Il existe quatre OFVE (une dans chacune des régions de DEO). Chaque OFVE a conclu une entente de contribution avec DEO et reçoit 500 000 \$ par année à l'appui de ses opérations et services. L'aide fournie par DEO permet aux quatre OFVE provinciales de fournir aux francophones de meilleurs services dans les domaines suivants :

- formation;
- développement des entreprises et développement économique des collectivités;
- accès au capital;
- information;
- consultation en marketing;
- création de contacts et mentorat.

### *Objectif de l'évaluation*

L'objectif général de l'évaluation consiste à analyser la pertinence, la structure, l'efficacité des mesures d'évaluation du rendement et le rendement des OFVE.

### *Méthodologie*

L'évaluation est fondée sur l'examen de documents, sur des entrevues d'intervenants clés et sur des études de cas. Les personnes clés (10) interviewées sont des représentants de DEO et d'autres intervenants que l'on a interrogés afin de recueillir des données, des avis et des opinions au sujet de la plupart des questions sur lesquelles portait l'évaluation. Des visites sur place des quatre OFVE ont été effectuées dans le cadre des études de cas. Une étude de cas a été effectuée pour chaque OFVE et elle a consisté en des entrevues personnelles de représentants de la direction, de membres des conseils d'administration, d'employés, de clients et de représentants des collectivités. Au total, 25 entrevues ont été réalisées pour les études

de cas. Les visites sur place étaient d'une durée de 2 jours chacune.

### ***Constatations de l'évaluation***

#### **Considérations**

- L'évaluation a démontré qu'il est nécessaire que les OFVE s'assurent que les entrepreneurs et les collectivités francophones reçoivent des services dans la langue de leur choix, conformément aux dispositions de l'article 41 de la *Loi sur les langues officielles*. Les OFVE aident à fournir aux entrepreneurs et aux collectivités francophones des services liés au développement des entreprises et au développement économique qui sont comparables à ceux qui sont offerts à la collectivité plus vaste des gens d'affaires de l'Ouest.
- La demande pour les services des OFVE a été limitée dans certaines régions mais plus élevée (et croissante) dans d'autres. Il n'y a aucun dédoublement de services par rapport à ceux qui sont offerts par d'autres organisations, dont les sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC).

#### **Prestation de services**

- D'importants efforts de marketing sont déployés pour faire connaître les OFVE. Selon certains observateurs, toutefois, le nombre de clients et de prêts octroyés demeure faible, ce qui pourrait donner à penser que les activités de marketing devraient être intensifiées.
- Les OFVE ont efficacement créé des partenariats avec d'autres éléments du réseau (l'Initiative pour les femmes entrepreneurs et les SADC), d'autres ministères fédéraux, des collectivités et d'autres organisations. Ces partenariats ont permis aux OFVE de trouver de nouveaux clients, de diversifier leurs sources de financement et de mettre en place d'autres initiatives pour d'autres entités, dont des activités de formation. Ces activités ont bénéficié aux OFVE et à leurs clients.

#### **Pertinence de la structure des conseils d'administration des OFVE**

- Le mode de renouvellement de la composition des conseils d'administration des OFVE varie d'une organisation à l'autre. Dans certaines OFVE, il s'agit d'un processus interne alors que d'autres sont plus ouvertes à des candidatures de l'extérieur. Certaines s'assurent de la représentativité régionale.
- La plupart s'entendent pour dire que leur conseil d'administration est représentatif de leur région et de leur collectivité.

### **Succès des OFVE**

- D'après les constatations de l'évaluation, le personnel des OFVE est très compétent et contribue à combler les lacunes en matière de renseignements commerciaux et de compétences en affaires au sein des collectivités.
- Les cotes attribuées par les clients aux services fournis par les OFVE vont de moyenne à élevée. Les clients apprécient les ateliers, les séminaires, l'information et les renseignements au sujet de personnes-ressources offerts par le personnel.
- La participation au programme de fonds de réserve pour pertes sur prêts a été très variable. En Colombie-Britannique, en Alberta et en Saskatchewan, le nombre de prêts a été moins élevé que prévu. Les taux d'intérêt élevés (par rapport aux taux réguliers en vigueur dans les institutions financières) et la méconnaissance des objectifs du programme de fonds de réserve pour pertes sur prêts expliquent en partie que le taux de participation au programme de prêts ait été moins élevé que prévu.
- Le personnel des OFVE a aidé activement les clients à obtenir du financement et un certain nombre de clients ont eu accès à des prêts d'autres institutions financières. Le Conseil de développement économique des municipalités bilingues du Manitoba (CDEM) a connu davantage de succès sur le plan de la coordination des prêts aux entreprises. On signale que pour chaque dollar investi, dix-sept dollars ont été générés au Manitoba.
- Les OFVE jouent un rôle important dans le développement économique des collectivités et un rôle de catalyseur dans la réalisation de nombreux projets de développement économique local. Un certain nombre de projets de développement économique de plus grande portée ont été coordonnés par les OFVE. La collaboration avec les municipalités bilingues du Manitoba a également mené à l'élaboration de plans communautaires plus solides et à la création d'autres programmes de prêts pour les entreprises locales.

### **Établissement de rapports**

- Les OFVE soumettent à DEO des rapports trimestriels et des rapports spéciaux. Ces rapports font état des activités et des constatations liées aux services d'information, aux services techniques et consultatifs, aux activités de formation et de perfectionnement ainsi qu'aux activités de gestion et d'administration des fonds d'emprunt.
- L'exactitude des rapports trimestriels est douteuse puisqu'il y a des écarts d'une OFVE à l'autre dans le rendement dont ils font état. Selon les OFVE, les rapports ne reflètent qu'en partie leurs succès. Elles souhaitent travailler avec DEO pour améliorer le modèle de rapport.

### **Rapport coûts-efficacité et solutions de rechange**

- Les avis recueillis au sujet de l'efficacité des OFVE sont mitigés en raison des coûts. Certains répondants de DEO ont indiqué que les frais généraux des OFVE semblent supérieurs à ceux auxquels on s'attendrait dans des organisations de ce genre. L'importance de la zone géographique dont s'occupent les OFVE pourrait expliquer certains coûts supplémentaires. Toutefois, le rapport coûts-efficacité et l'effet de levier des projets spéciaux et des activités de développement économique des collectivités réalisés dans l'ensemble de l'Ouest canadien sont importants.
- Des suggestions ont été formulées pour améliorer le rendement des OFVE. Des répondants ont suggéré que les OFVE continuent de former des partenariats avec d'autres organisations et d'autres ministères, en particulier avec des institutions financières afin d'augmenter le nombre de prêts consentis à des entreprises francophones.
- Les autres suggestions et recommandations formulées ont trait à l'amélioration de la pertinence et à l'exactitude des rapports soumis, à la création d'un groupe de spécialistes pour les entreprises clientes, à une plus grande représentativité des conseils d'administration des OFVE et à la définition et à l'examen de ce qui devrait constituer des créneaux pour les OFVE.

### ***Recommandations***

- 1. Échanger des pratiques exemplaires pour le renouvellement des conseils d'administration des OFVE.** DEO devrait encourager les OFVE à échanger les leçons retenues au sujet de la composition et du renouvellement des OFVE.
- 2. Revoir la structure des réserves pour pertes sur prêts à partir d'une étude des besoins.** Les constatations de l'évaluation donnent à penser que la structure des réserves pose certains problèmes. De nouvelles options au chapitre de la prestation des services devraient être envisagées afin de mieux répondre aux besoins à ce chapitre. Une étude des besoins devrait également être effectuée pour guider la conception des programmes.
- 3. Améliorer le modèle de rapport et, si nécessaire, les processus de collecte de l'information en vue de l'élaboration des rapports.** L'évaluation démontre que la présentation continue de rapports trimestriels pose certains problèmes de base. DEO et les OFVE devraient s'assurer que les OFVE sont dotées de mécanismes

de contrôle et de suivi adéquats permettant d'évaluer les résultats à court et à moyen termes des projets.

- 4. Développer une expertise dans des domaines spécialisés.** Bien qu'il soit nécessaire que les OFVE acquièrent une expertise générale en affaires afin d'aider un vaste éventail de clients, leur valeur ajoutée apportée à l'ensemble de la collectivité (francophones et anglophones) sera plus importante si elles acquièrent de l'expertise et mettent sur pied des services dans des domaines précis. Ces domaines pourraient comprendre par exemple le commerce électronique et le tourisme. Si cette expertise est reconnue, les OFVE pourront attirer une clientèle commerciale et d'autres partenaires. Toutefois, si cette option est retenue, les OFVE devront élaborer une stratégie précise en matière de ressources humaines afin de développer et de maintenir cette expertise. Une stratégie de marketing leur sera également nécessaire.
  
- 5. Créer d'autres partenariats avec d'autres partenaires du réseau.** Compte tenu de la vaste zone géographique à servir et du vaste éventail de demandes de renseignements auxquelles elles seront vraisemblablement appelées à répondre, les OFVE tireraient davantage profit de partenariats avec d'autres organisations du réseau (p. ex. les SADC et l'Initiative pour les femmes entrepreneurs), ainsi qu'avec des institutions financières. À mesure que les OFVE acquerront de l'expertise et des ressources dans certains domaines, il leur sera plus facile de trouver des partenaires pour échanger de l'information et des ressources. L'un des domaines où de nouveaux partenariats devront être créés est celui du financement des entreprises. Toutefois, les OFVE réussiront à créer des partenariats avec des institutions financières ou les SADC uniquement si elles démontrent qu'elles ajoutent de la valeur à l'élaboration de plans d'entreprises.

# 1.0 Introduction

Le présent document fait état des constatations et des conclusions de l'évaluation du Programme des organisations francophones à vocation économique (OFVE). L'objectif général de l'évaluation consiste à analyser la pertinence, la structure, l'efficacité des mesures d'évaluation du rendement et le rendement des OFVE.

La première partie du rapport décrit le contexte dans lequel l'évaluation a été effectuée ainsi que les objectifs, la portée et la méthodologie de l'étude. La deuxième partie présente les constatations générales de l'évaluation. Les conclusions et les recommandations sont présentées dans la troisième partie.

## 1.1 Contexte

### 1.1.1 Origine et paramètres du Programme

Selon la présentation au Conseil du Trésor, les discussions avec les collectivités francophones de l'Ouest ont démontré que pour des raisons tant linguistiques que démographiques, les organisations de prestation de services existantes ne sont pas organisées ni outillées pour fournir aux francophones un niveau de service comparable à celui qui est offert à d'autres clients.

Afin de combler cette lacune dans les services fournis, de remplir ses engagements aux termes de l'article 41 de la *Loi sur les langues officielles* (voir la boîte - DEO et la *Loi sur les langues officielles*) et d'atteindre les objectifs plus vastes du gouvernement en matière de politiques sociales, DEO a travaillé en collaboration avec les collectivités francophones de l'Ouest afin de créer une organisation francophone à vocation économique (OFVE)

#### **DEO et la *Loi sur les langues officielles***

Une part de l'engagement du gouvernement du Canada en ce qui a trait aux langues officielles consiste à favoriser le développement économique des collectivités linguistiques minoritaires de toutes les régions du Canada. DEO a en commun avec d'autres ministères des responsabilités découlant de quatre parties 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

La participation de DEO à l'application de la *Loi sur les langues officielles* est fondée sur un plan d'action quadriennal axé sur la Partie VII : Promotion du français et de l'anglais, en particulier l'article 41. Cette partie de la *Loi* a pour objectifs :

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

dans chacune des régions de DEO. La création des OFVE s'inscrit dans les efforts déployés par DEO pour satisfaire aux exigences de l'article 41 de la *Loi sur les langues officielles*.

L'objectif des OFVE consiste à fournir, dans la mesure du possible, des services et un niveau de service comparables à ceux qu'offrent les autres partenaires (les sociétés d'aide au développement des collectivités (les SADC et l'Initiative pour les femmes entrepreneurs) de DEO pour la prestation de services. Les OFVE aident à faire en sorte que des produits et des services pertinents soient fournis aux collectivités francophones des régions tant urbaines que rurales. Elles sont dotées d'un budget annuel de 500 000 \$ par année pour quatre ans (2000 à 2004) dans le cadre d'ententes de contribution.

Les OFVE sont actives dans chacune des quatre provinces de l'Ouest et regroupent :

- la Société de développement économique de la Colombie-Britannique;
- la Chambre économique de l'Alberta;
- le Conseil de coopération de la Saskatchewan;
- le Conseil de développement économique des municipalités bilingues du Manitoba.

Ces organisations sont des entités indépendantes ayant un conseil d'administration représentatif de la province, dont les membres connaissent l'entrepreneurs et les défis et obstacles auxquels sont confrontés les entrepreneurs francophones de leur province respective, et qui sont capables d'offrir une gamme complète de services liés au développement des entreprises à la collectivité francophone de l'ensemble de chaque province. Toutes les OFVE comptent des employés à plein temps. Certaines OFVE emploient des agents en milieu rural.

L'appui fourni par DEO permet aux quatre organisations provinciales de fournir aux francophones de meilleurs services de

- formation;
- de développement des entreprises et de développement économique;
- d'accès au capital;
- d'information;
- de consultation en marketing;
- d'établissement de contacts et de mentorat.

### **Fonds de réserve pour pertes sur prêts**

Un fonds de réserve pour pertes sur prêts a été créé pour aider les entreprises francophones à avoir accès à du financement. Toutes les OFVE ont une réserve pour pertes sur prêts et ont formé des partenariats avec des institutions financières pour offrir des prêts aux entreprises. Les réserves pour pertes sur prêts ont d'abord fait l'objet d'un investissement initial de 100 000 \$ par région de la part de DEO. Les réserves sont déposées en fiducie et sont utilisées par les institutions financières pour couvrir les pertes sur les prêts qui ne sont pas remboursés. Les institutions financières peuvent récupérer jusqu'à 80 % du prêt si l'emprunteur ne le rembourse pas. De plus, le Conseil de développement économique des municipalités bilingues du Manitoba (CDEM) – l'OFVE au Manitoba – gère un fonds d'investissement dans le cadre duquel des prêts peuvent être accordés aux entreprises. Fait à noter, les réserves pour pertes sur prêts ont été créées avant les OFVE.

### **1.1.2 Les OFVE**

Les OFVE regroupent les quatre organisations suivantes :

#### ***La Société de développement économique de la Colombie-Britannique (SDECB)***

Établie à Vancouver en Colombie-Britannique, la SDECB offre des services aux entreprises francophones ainsi qu'à d'autres organisations de petites entreprises et organisations communautaires. La SDECB a pour mandat de fournir des services liés au développement économique à la population francophone de la Colombie-Britannique.

Fondée en 1998, l'organisation offre aux entreprises en voie de démarrage et pour la réalisation de projets communautaires des services de consultation et de planification, des forums, des outils et des ateliers.

### ***La Chambre économique de l'Alberta (CEA)***

Établie à Edmonton en Alberta, la CEA offre des services aux petites entreprises et aux organisations communautaires francophones. Fondée en 1997, l'organisation fournit des services aux entreprises en voie de démarrage et une aide pour la réalisation de projets communautaires. L'organisation offre des services de consultation, des forums, la *Cellule des gens d'affaires*, des ateliers, une bibliothèque ouverte au public et l'accès public à des ordinateurs par le truchement d'Industrie Canada.

### ***Le Conseil de la Coopération de la Saskatchewan (CCS)***

Établi à Regina, le CCS offre des services aux petites entreprises et aux organisations communautaires francophones. Fondée en 1947, l'organisation offre des services aux entreprises en voie de démarrage ou en voie de diversifier ou d'élargir leurs activités. Le CCS offre également un appui en vue de la réalisation de projets communautaires. L'organisation offre des services de consultation et de planification, des forums, des ateliers, des tables rondes, des services de consultation personnelle, des outils de diagnostic d'entreprise et une bibliothèque ouverte au public munie d'un vaste éventail de documents et d'ouvrages.

### ***Le Conseil de développement économique des municipalités bilingues du Manitoba (CDEM)***

Établi à Saint-Boniface, le CDEM offre des services aux entreprises, aux organisations communautaires et aux municipalités bilingues. Fondée en 1996, l'organisation offre des services aux entreprises et aux particuliers qui veulent des services en français et une aide pour la réalisation de projets communautaires par des municipalités bilingues désignées.

Les services offerts comprennent des programmes de travail et de formation, des consultations, des forums, des ateliers, du mentorat, Manitoba Best, l'aide au démarrage d'entreprise et une bibliothèque publique offrant une documentation et du matériel varié.

### 1.1.3 Résultats de l'évaluation du plan d'action pour assurer la conformité à l'article 41

DEO a récemment (mars 2004) évalué son plan d'action pour assurer la conformité à l'article 41 de la *Loi sur les langues officielles*. Comme les OFVE constituent l'élément clé de DEO pour satisfaire à ces exigences, les constatations de l'évaluation fournissent des renseignements généraux utiles, notamment en ce qui a trait aux points suivants :

- Les OFVE jouent un rôle de premier plan pour ce qui est d'aider DEO à réaliser des projets de développement économique qui offrent des résultats concrets aux collectivités francophones. On s'attend à ce qu'un certain nombre de projets prévus dans le plan d'action génèrent des résultats à long terme. Parmi les projets fructueux, mentionnons ceux du Corridor touristique francophone de l'Ouest (CTFO) et de La Maison du Bourgeois. Le projet du Corridor touristique a pour but de promouvoir les quatre provinces de l'Ouest canadien en tant qu'attractions touristiques auprès des collectivités francophones du Québec et de l'Ouest canadien. Dans le cadre du projet, des outils de promotion et des activités ont été planifiés et coordonnés. Tout indique que le projet a contribué à l'augmentation du nombre de touristes francophones dans des endroits précis de l'Ouest canadien.
- Les OFVE sont des partenaires importants pour DEO dans la prestation d'aide aux entrepreneurs francophones. Toutefois, elles réussissent moins bien sur le plan de la coordination de l'affectation des fonds aux PME et aux entrepreneurs francophones.
- L'évaluation démontre également que le plan d'action a contribué à renforcer les liens entre DEO et les collectivités francophones. Les défis que présente la consolidation de ces liens incluent la méconnaissance des OFVE dans la collectivité et la dispersion des collectivités francophones sur un vaste territoire.

## 1.2 Objectifs et objets de l'évaluation

L'objectif global de l'évaluation consiste à analyser la pertinence, la structure, l'efficacité des mécanismes d'évaluation du rendement et le rendement des OFVE. L'évaluation a porté sur les aspects suivants :

### **Pertinence**

---

- Les OFVE sont-elles nécessaires?
- Les objectifs et les activités des OFVE sont-ils conformes au mandat de DEO?

### **Prestation des services**

- La structure de gestion des OFVE est-elle adéquate? Les OFVE sont-elles représentatives des collectivités francophones?
- S’y prend-on efficacement pour faire connaître les OFVE? Les endroits où elles sont établies conviennent-ils et les régions servies sont-elles adéquates?

### **Rendement et influences**

- Les OFVE sont-elles efficaces sur les plans suivants :
  - > information aux petites entreprises;
  - > aiguillage vers les programmes gouvernementaux;
  - > séances d’information, ateliers et expositions ayant pour but de renforcer les compétences des entrepreneurs francophones et de leur permettre d’explorer les débouchés;
  - > perfectionnement des compétences en gestion d’entreprise, y compris le marketing et la comptabilité;
  - > aide au développement économique des collectivités.
- Les clients sont-ils satisfaits des services que leur fournissent les OFVE?
- Les OFVE et les institutions financières partenaires consentent-elles des prêts de montants adéquats?
  - > Est-ce que la disponibilité des prêts pour les entrepreneurs francophones s’en trouve accrue? Les OFVE appuient-elles efficacement les entrepreneurs afin de diminuer le risque associé aux prêts?
  - > Comment l’efficacité du modèle de réserve pour pertes sur prêts de la Colombie-Britannique, de la Saskatchewan et de l’Alberta se compare-t-elle à celle du fonds pour prêts de l’OFVE du Manitoba?
  - > La coordination de l’octroi des fonds aux entrepreneurs francophones (par le truchement des institutions financières) est-elle efficace? Le rôle de chacun des partenaires est-il clairement défini et est-il adéquat? Le niveau de risque associé aux prêts est-il approprié?
- Quelles sont les influences économiques des OFVE sur les entrepreneurs et les collectivités francophones et sur l’économie de l’Ouest canadien en général (p. ex. nombre d’entreprises et d’emplois créés)?

### **Présentation de rapports**

- Les rapports des OFVE sont-ils soumis en temps voulu et sont-ils complets?

Permettent-ils à DEO de surveiller le rendement de ses investissements dans les OFVE?

**Rapport coûts-efficacité et solutions de rechange?**

- Les OFVE offrent-elles un bon rapport coûts-efficacité?
- Existe-t-il des solutions de rechange pour améliorer la prestation des services et accroître l'influence des OFVE?

## 1.3 Portée de l'évaluation

L'évaluation porte sur les quatre OFVE de l'Ouest et analyse leurs activités et leur rendement au cours des quatre dernières années. Comme on l'explique plus loin, la plus grande partie de l'information a été recueillie dans le cadre d'entrevues de représentants de DEO, d'employés des OFVE et d'un nombre limité de clients. Les résultats des entrevues de clients ne sont donc pas représentatifs de l'ensemble des clients des OFVE. Toutefois, les points de vue recueillis auprès d'employés de DEO et des OFVE sont représentatifs de ceux de ces deux principaux groupes de répondants.

Il est à noter que l'évaluation a mis l'accent sur les questions liées à la pertinence, à la structure et aux processus. Bien que de l'information au sujet du rendement ait été recueillie et analysée, on a jugé plus important de mettre l'accent sur la pertinence, la structure et les processus puisque les OFVE sont encore considérées comme étant au stade du développement.

Il est également à noter que certaines questions n'ont pas été traitées à fond dans le cadre de l'évaluation pour les raisons suivantes :

- Les questions touchant la gestion et le risque associé aux prêts n'ont pas été analysées à fond parce que le nombre de prêts octroyés a été jugé trop faible pour que ces questions fassent l'objet d'une analyse détaillée.
- L'influence des OFVE sur les entrepreneurs et les collectivités n'a été analysée qu'en partie parce que les données sur les résultats des programmes posaient plus de limitations que prévu (cet aspect est examiné plus en détail plus loin).

## 1.4 Méthodologie

L'évaluation est fondée sur trois sources d'information/témoignages : examen de documentation, entrevues et études de cas.

### **Examen de documents**

Les documents suivants ont été examinés pour en extraire de l'information aux fins de l'évaluation :

- présentation au Conseil du Trésor;
- évaluation du plan d'action pour assurer la conformité à l'article 41 de la *Loi sur les langues officielles*;
- rapport de rendement pour l'ensemble des OFVE (2003);
- documents relatifs au programme (fiches d'information, site Web de DEO).

### **Entrevues d'intervenants clés**

On a interviewé des représentants (10) de DEO et d'autres intervenants afin de recueillir des données, des points de vue et des opinions sur la plupart des questions faisant l'objet de l'évaluation. La durée de chaque entrevue a varié de 30 à 60 minutes. La plupart des entrevues ont été effectuées par téléphone. Comme trois évaluations ont été effectuées au cours de la même période (évaluations portant sur l'Initiative pour les femmes entrepreneurs, le Réseau de services aux entreprises de l'Ouest canadien et les OFVE), on a interviewé des intervenants clés seulement une fois pour les trois évaluations afin de ne pas leur imposer un fardeau trop lourd.

### **Études de cas**

Des visites sur place des quatre OFVE ont été effectuées dans le cadre des études de cas ayant trait à chacune des organisations. Les études de cas étaient basées sur des entrevues personnelles de représentants de la direction, de membres des conseils d'administration, d'employés, de clients et de représentants des collectivités. Au total, 25 entrevues ont été réalisées pour les études de cas. Les visites sur place étaient d'une durée de deux jours.

Après le travail sur place, les rapports des études de cas ont été préparés. Pour assurer l'exactitude des données, des copies des études de cas ont été envoyées à des représentants des OFVO afin qu'ils les examinent. Les études de cas ont ensuite été

revues à partir de leur rétroaction.

## 2.0 Constatations

Cette partie fait état des faits recueillis pour l'évaluation. Ils sont présentés par grande question, soit pertinence, structure, réussite, présentation de rapports, rapport coûts-efficacité et solutions de rechange.

### 2.1 Pertinence

**Questions sur lesquelles porte l'évaluation :**

- Les OFVE sont-elles nécessaires ?
- Les objectifs et les activités des OFVE sont-elles conformes au mandat de DEO?

L'un des objectifs de l'évaluation consiste à analyser la pertinence (ou le besoin) du programme. Les constatations à ce sujet sont présentées dans les paragraphes suivants.

***Résultats des entrevues d'intervenants clés***

La majorité des répondants de DEO sont tout à fait d'accord que les OFVE sont nécessaires. Selon eux, les OFVE sont nécessaires pour aider DEO à se conformer à l'article 41 de la *Loi sur les langues officielles*. Un répondant a indiqué que les OFVE sont nécessaires pour faire en sorte que les entrepreneurs et les collectivités francophones obtiennent des services dans la langue minoritaire de leur choix. Les OFVE aident également à fournir des services aux entreprises et des services de développement économique aux entrepreneurs et aux collectivités francophones qui sont comparables à ceux qui sont offerts à la communauté plus vaste des gens d'affaires de l'Ouest.

Un répondant a indiqué que si les SADC devaient fournir aux gens d'affaires francophones des services en français, les coûts seraient beaucoup plus élevés. Les OFVE sont aussi nécessaires parce qu'aucune autre organisation ne peut assumer le rôle qu'elles jouent au niveau régional (par opposition au niveau local). Les OFVE jouent également un rôle de premier plan pour ce qui est d'aider les divers paliers de gouvernement à collaborer pour réaliser des projets communs pour la communauté

francophone de l'Ouest.

Une minorité (deux) de répondants de DEO évaluaient à « moyen » le besoin pour les OFVE puisque les services qu'elles offraient pouvaient être fournis par d'autres organisations. Un a mentionné que la demande n'est peut-être pas suffisante dans certaines régions pour justifier la présence d'une OFVE. Un autre répondant a toutefois indiqué que la demande augmente au Manitoba.

À la question de savoir s'il y avait dédoublement des services offerts par les OFVE et d'autres organisations, les personnes interrogées étaient généralement d'accord que, bien que les services fournis par les OFVE aient été semblables à ceux qu'offraient les SADC et à ceux qui sont fournis dans le cadre des initiatives pour les femmes entrepreneurs, les OFVE sont uniques en ce sens qu'elles fournissent des services en français et en anglais. L'accent mis sur les projets de développement économique pour l'ensemble de la région de l'Ouest en français et pour la communauté des gens d'affaires francophones est également particulier aux OFVE.

### **Conformité du programme des OFVE au mandat de DEO**

Dans l'ensemble les intervenants clés sont d'accord que le programme est conforme au mandat de DEO puisque les OFVE contribuent au développement des entreprises et au développement économique des collectivités.

#### ***Sommaire des constatations :***

- Les OFVE sont nécessaires pour assurer la conformité à l'article 41 de la *Loi sur les langues officielles* et pour aider DEO à promouvoir le développement des entreprises et le développement économique des collectivités. Une minorité de répondants ont indiqué que la demande pour les services fournis par les OFVE était limitée dans certaines régions, ce qui soulève la question de la pertinence de ces organisations. La plupart des répondants ont indiqué qu'il n'y a pas de dédoublement des services offerts par les OFVE et ceux qui sont offerts par d'autres organisations.

## 2.2 Prestation des services

**Questions sur lesquelles porte l'évaluation :**

- S'y prend-on efficacement pour faire connaître les OFVE?
- L'endroit où elles sont établies et leur zone de service sont-ils adéquats?
- Quels rapports DEO entretient-il avec d'autres organisations?

### Le marketing des OFVE

La réussite des OFVE est fonction de leurs capacités à se faire connaître au sein des collectivités. On a demandé aux répondants de DEO s'ils jugeaient efficaces les efforts déployés pour faire connaître les OFVE. Deux répondants ont indiqué que les OFVE faisaient activement la promotion de leurs activités. Le CDEM (Manitoba) est réputé bien connu grâce à un effectif sur place plus important qui aide l'organisation à couvrir un vaste territoire. Le CDEM reçoit des fonds de plusieurs sources, ce qui lui permet d'embaucher plus de personnel. Deux autres répondants n'étaient pas certains : le nombre de clients de plusieurs OFVE semble faible, mais ils ne savaient pas si cela était attribuable à du marketing inefficace ou au fait que la clientèle était tout simplement peu nombreuse.

Le défi auquel sont confrontées la plupart des OFVE est la répartition géographique de leurs clients. Un représentant d'une OFVE a signalé que cela constitue leur principale difficulté sur le plan de la prestation des services puisque les clients de cette organisation sont dispersés un peu partout dans la province. Cela a une incidence importante sur l'efficacité de toutes leurs opérations régionales, y compris les activités de prise de contact.

### Liens entre DEO et d'autres organisations

La portée et le succès des OFVE se reflètent également dans leur capacité de former des partenariats avec d'autres organisations et de tirer parti de leurs ressources. Dans l'ensemble, les OFVE ont réussi à établir des partenariats avec des ministères fédéraux, des organisations francophones et des organisations de développement économique des collectivités. Des partenariats avec les organisations suivantes ont été formés :

**Diversification de l'économie de l'Ouest.** DEO est le principal partenaire des OFVE. Il est l'une des principales sources d'aide financière des OFVE; il les guide et les aide à obtenir du financement d'autres sources, dont Patrimoine canadien.

**Autres membres du réseau.** Des partenariats avec des organisations responsables d'initiatives pour les femmes entrepreneurs et avec des SADC ont été créés. Les partenaires du réseau se sont renvoyé les clients entre eux et ont échangé de l'information au sujet des programmes. En Alberta, la CEA signale qu'elle a noué des partenariats avec sept SADC.

Dans certains cas, les organisations ont établi des partenariats pour obtenir des fonds afin d'offrir des services de formation en français. Toutefois, ces partenariats ont parfois posé des défis. Par exemple, comme les OFVE et les organisations responsables d'initiatives pour les femmes entrepreneurs ont des clients communs (c'est-à-dire des femmes bilingues), joindre et servir cette clientèle ont parfois donné lieu à des « disputes territoriales ». Certaines SADC se sont avérées des partenaires difficiles. Avec d'autres organisations, comme avec les Centres de services aux entreprises du Canada, d'excellentes relations de travail ont été établies pour transmettre l'information aux entrepreneurs.

**Autres ministères fédéraux.** Les OFVE se sont alliées à Ressources humaines et Développement des compétences Canada (auparavant Développement des ressources humaines Canada) pour offrir de la formation et des services dans des domaines comme les nouvelles technologies et l'intégration des jeunes sur le marché du travail en tant qu'entrepreneurs. Elles ont également établi des partenariats avec Patrimoine canadien pour réaliser des projets communautaires.

**Ministères provinciaux.** Des OFVE (C.-B., Manitoba) se sont alliées avec des ministères provinciaux, par exemple le ministère du Tourisme de la Colombie-Britannique. Ils ont partagé de l'information et, dans certains cas, ils ont conclu des ententes pour la prestation de services.

**Autres organisations.** Des relations de travail ont aussi été établies entre les OFVE et de nombreuses autres organisations, par exemple des associations de francophones, des conseils scolaires, des établissements d'enseignement postsecondaire, des chambres de commerce et des organisations de gens d'affaires du Québec. Le CDEM au Manitoba a également noué des liens solides grâce à un guichet unique offrant un

accès aux services d'information gouvernementaux, le *Centre de services bilingues*, qui fournit des renseignements utiles aux clients des OFVE. Les OFVE concluent aussi des partenariats entre elles pour réaliser de grands projets de développement économiques.

Les OFVE établissent aussi des réseaux de personnes-ressources du gouvernement et de l'industrie avec de mieux répondre aux besoins spécifiques de leurs clients. Le Comité des OFVE de l'Ouest est également considéré comme une tribune efficace pour l'échange d'information et d'idées et pour la réalisation de projets coopératifs.

**Collectivités.** Au Manitoba, le CDEM a créé des partenariats avec six municipalités bilingues. Ces partenariats ont permis aux diverses parties d'aiguiller des clients vers d'autres organisations, d'aller chercher du financement et d'élaborer des plans de développement économique.

***Sommaire des constatations :***

- D'importants efforts de marketing sont déployés pour faire connaître les OFVE. Toutefois, certains observateurs sont d'avis que le nombre de clients et de prêts octroyés demeure faible, ce qui pourrait donner à penser que le marketing devrait être intensifié.
- Les OFVE ont efficacement créé des partenariats avec d'autres membres du réseau (les organisations responsables d'initiatives pour les femmes entrepreneurs et les SADC), ainsi qu'avec d'autres ministères fédéraux, des collectivités et d'autres organisations. Malgré les défis à relever, ces partenariats ont permis aux OFVE de trouver de nouveaux clients, de fournir des services aux clients francophones, de diversifier leurs sources de financement et de réaliser des initiatives pour d'autres entités, y compris des initiatives de formation. Ces activités ont bénéficié aux OFVE, à leurs clients et à DEO en ce qui a trait à la conformité à la *Loi sur les langues officielles*.

## 2.3 Pertinence de la structure des conseils d'administration des OFVE

**Questions sur lesquelles l'évaluation a porté :**

- La structure de gestion des OFVE convient-elle? Est-elle représentative des communautés francophones?



Comme les OFVE ont été créées pour être représentatives des collectivités qu'elles servent et qu'elles sont profondément enracinées dans ces collectivités, l'examen de leur structure de gestion et des processus de renouvellement de leurs conseils d'administration constitue un aspect important de l'évaluation.

### ***Résultats des études de cas***

#### **Colombie-Britannique**

Le conseil d'administration de la SDECB (OFVE de la C.-B.) regroupe douze hommes et femmes d'affaires expérimentés qui possèdent de l'expérience et de l'expertise dans divers domaines, dont les affaires et les finances. D'autres membres sont nommés par des organisations externes. Le conseil d'administration compte deux membres associés nommés à vie (tant qu'ils sont nommés par leur association); quatre membres régionaux nommés à vie (tant qu'ils sont nommés par leur association ou leur région); trois membres honorables nommés pour un mandat de quatre ans.

Les membres en titre sont élus à l'occasion de l'assemblée générale annuelle de la Société. Pour recruter les membres du conseil d'administration, la SDECB a créé un sous-comité responsable des nominations. Le sous-comité invite des candidats qualifiés à soumettre leur candidature; les membres associés et les membres régionaux doivent être nommés. On invite des membres du conseil d'administration à présenter d'autres candidats potentiels. Dans l'ensemble, les représentants des OFVE estiment qu'ils représentent leur collectivité.

#### **Alberta**

Le conseil d'administration de la CEA regroupe dix membres qui sont des gens d'affaires expérimentés et qui possèdent de l'expérience dans divers domaines, dont le tourisme, l'assurance, les affaires et la consultation. La CEA s'est dotée d'une politique officielle à l'appui de la représentativité régionale de son conseil d'administration. Deux des membres actuels proviennent d'Edmonton. On estime que les membres du conseil d'administration sont bien informés et qu'ils sont sensibles aux préoccupations et aux enjeux régionaux qui touchent les entrepreneurs de

l'Alberta.

Les membres du conseil d'administration sont élus et siègent par rotation pour des mandats de deux ans qui peuvent être prolongés pour une durée maximale de six ans. Les membres qui quittent le conseil d'administration recommandent des candidats qualifiés pour combler les postes. Le président et le directeur général s'occupent activement du recrutement des membres. Le personnel et les membres du conseil d'administration disent entretenir de bonnes relations.

### **Saskatchewan**

Le CCS est dirigé par un conseil d'administration composé de neuf membres. Selon les répondants qui ont participé à l'étude de cas, les membres du conseil d'administration sont expérimentés et ils sont sensibles aux problèmes et aux préoccupations des entrepreneurs de la Saskatchewan. Ils sont d'avis que le conseil d'administration est représentatif de l'ensemble de la Saskatchewan.

Les membres du conseil d'administration sont élus et siègent au conseil pendant trois ans selon un système de rotation; il n'y a pas de durée maximale de mandat. Un comité interne est responsable du recrutement de candidats pour siéger au conseil. L'organisation a indiqué qu'elle a de la difficulté à recruter des membres qualifiés. Toutefois, des répondants ont indiqué que le fait que les candidats sont recrutés à l'interne et qu'il n'y a pas de durée limite de mandat pose problème. Par exemple, ce mode de fonctionnement peut parfois influencer sur la vision de l'organisation, sur l'articulation de nouvelles idées et sur la créativité.

### **Manitoba**

Le conseil d'administration du CDEM est composé de douze membres qui possèdent de l'expérience dans divers domaines. Les répondants estiment que les membres du conseil d'administration connaissent bien l'économie locale du Manitoba.

Les membres du conseil d'administration sont élus et siègent par rotation pendant deux ans. Le recrutement des membres du conseil d'administration s'effectue au moyen de recommandations soumises par les conseils municipaux (des municipalités bilingues). Les membres du conseil d'administration ont indiqué que la structure actuelle du CDEM assure une juste représentativité des collectivités francophones du Manitoba.

### ***Résultats des entrevues d'intervenants clés***

Trois employés de DEO ont commenté la structure des conseils d'administration des OFVE. Deux étaient d'avis qu'ils étaient représentatifs de leur collectivité. Comme on l'a mentionné plus haut, certaines OFVE comptent des membres de l'extérieur de leurs collectivités rurales et urbaines. Selon un répondant, la composition de certains conseils d'administration des OFVE n'était pas représentative et leurs processus de mise en candidature devraient être revus. Selon ce même répondant, un conseil d'administration qui n'est pas représentatif pourrait ne pas établir les bonnes priorités.

#### ***Sommaire des résultats :***

- Les processus de renouvellement des conseils d'administration des OFVE varient d'une organisation à l'autre. Certaines OFVE optent pour un processus de recrutement interne, d'autres réservent des sièges pour des représentants d'associations et d'autres encore sont plus ouvertes à des candidatures de l'extérieur. Certaines veillent à ce qu'il y ait des représentants régionaux.
- La plupart s'entendent pour dire que leur conseil d'administration est représentatif de leurs régions et de leurs collectivités.

## **2.4 Succès des OFVE**

### **Questions sur lesquelles l'évaluation a porté :**

- Les OFVE sont-elles efficaces sur les plans suivants :
  - > information aux petites entreprises;
  - > aiguillage vers les programmes gouvernementaux;
  - > séances d'information, ateliers et expositions ayant pour but de renforcer les compétences des entrepreneurs francophones et de leur permettre d'explorer les débouchés;
  - > perfectionnement des compétences en gestion d'entreprise, y compris le marketing et la comptabilité;
  - > aide au développement économique des collectivités.
- Les clients sont-ils satisfaits des services que leur fournissent les OFVE?
- Les OFVE et les institutions financières partenaires consentent-elles des prêts de montants adéquats?

- > Est-ce que la disponibilité des prêts pour les entrepreneurs francophones s'en trouve accrue? Les OFVE appuient-elles efficacement les entrepreneurs afin de diminuer le risque associé aux prêts?
- > Comment l'efficacité du modèle de réserve pour pertes sur prêts de la Colombie-Britannique, de la Saskatchewan et de l'Alberta se compare-t-elle à celle du fonds pour prêts de l'OFVE du Manitoba?
- > La coordination de l'octroi des fonds aux entrepreneurs francophones (par le truchement des institutions financières) est-elle efficace? Le rôle de chacun des partenaires est-il clairement défini et est-il adéquat? Le niveau de risque associé aux prêts est-il approprié?
- Quelles sont les influences économiques des OFVE sur les entrepreneurs et les collectivités francophones et sur l'économie de l'Ouest canadien en général (p. ex. nombre d'entreprises et d'emplois créés)?

Bien qu'il existe des zones grises, les services fournis par les OFVE peuvent être répartis en trois catégories : 1) prestation de services de consultation, d'information et de formation pour les entrepreneurs; 2) octroi et coordination des prêts aux entreprises; 3) aide au développement économique des collectivités. Le taux de réussite obtenu dans ces domaines est décrit dans les paragraphes suivants.

### **2.4.1 Services de consultation, d'information et de formation pour les entrepreneurs**

#### ***Résultats des entrevues d'intervenants clés : DEO***

De façon générale, les répondants de DEO ont indiqué que le personnel des OFVE est compétent pour ce qui est de fournir des renseignements utiles aux entrepreneurs et des conseils pratiques aux clients. Ils estiment nécessaire de favoriser l'acquisition de compétences en gestion au sein de la collectivité et ils sont d'avis que les OFVE ont les ressources nécessaires pour le faire.

Les répondants ont noté en particulier que les partenariats conclus avec d'autres organisations ont aidé les OFVE à élargir la gamme de services qu'elles offraient. Les partenariats formés avec les organisations responsables d'initiatives pour les femmes employeurs, par exemple, ont permis aux OFVE de coordonner des ateliers de haut

niveau en français. Un répondant, toutefois, a noté que de nombreux services sont offerts de façon non officielle et sur une base individuelle et qu'ils devraient être plus structurés.

### *Faits recueillis dans le cadre des études de cas*

D'après les résultats des études de cas, les OFVE ont, de façon générale, réussi à fournir une variété de services, notamment :

- des consultations individuelles;
- des services d'aiguillage;
- de l'aide à l'élaboration de plans d'entreprise;
- de la formation;
- des ateliers;
- des forums;
- des conférences.

De façon générale les clients interviewés ont attribué des cotes variant de moyenne à élevée aux services fournis par les OFVE. Par exemple, les clients en Saskatchewan ont noté que les ateliers organisés étaient utiles, bien structurés et précis. Parmi les autres points forts des OFVE qui ont été relevés, mentionnons l'accent mis sur les collectivités, la perspective mondiale et le fait qu'elles sont une source constante d'information pour les autres organisations. Le fait que la plupart des services fournis par les OFVE sont gratuits constituent un autre élément positif puisque de nombreuses autres organisations imposent des frais pour le matériel et l'information qu'ils fournissent.

D'autres clients interviewés ont mentionné que le personnel des OFVE est une excellente source d'information au sujet de personnes-ressources d'organisations et de professionnels des secteurs public et privé. Les OFVE peuvent également aider les nouvelles entreprises à se constituer une clientèle en les mettant en contact avec des clients potentiels.

Quelques sources de mécontentement ont été relevées. Les longs délais et le manque de renseignements et/ou de formation spécialisés en ce qui a trait à la comptabilité, au mentorat, aux programmes de travail et au matériel de référence ont été signalés comme posant problème.

## **2.4.2 Prêts aux entreprises (réserves pour pertes sur prêts)**

---

Le financement des entreprises constitue un service important pour les organisations de développement des entreprises. Il constitue une ressource importante pour le développement d'entreprises existantes et nouvelles. Il aide également les organisations de développement économique à attirer des clients commerciaux puisque le financement pour les immobilisations contribue grandement à attirer des clients.

Comme on le mentionne plus haut, il existe fondamentalement deux sources de prêts pour entreprises auxquelles les OFVE peuvent avoir recours pour aider leurs clients à avoir accès à du financement : les réserves pour pertes sur prêts et un fonds d'investissement (Manitoba seulement). Toutes les OFVE ont une réserve pour pertes sur prêts et ont conclu des partenariats avec des institutions financières pour offrir des prêts aux entreprises. La réserve pour pertes sur prêts a fait l'objet d'un investissement initial de 100 000 \$ dans chaque région. De plus, le CDEM (Manitoba) gère un fonds d'investissement à partir duquel des prêts peuvent être consentis.

D'après les résultats de l'évaluation, un certain nombre de prêts ont été octroyés au Manitoba (voir plus bas). Le nombre de prêts a toutefois été faible jusqu'à présent en C.-B. et en Alberta. En Saskatchewan, quelques prêts ont été octroyés lorsque le mécanisme de prêt a été mis sur pied, mais aucun autre prêt n'a été accordé depuis.

### ***Résultats des entrevues d'intervenants clés***

Les répondants de DEO ont généralement indiqué que, dans l'ensemble, peu de clients ont eu recours au programme de prêts, sauf au Manitoba. Un analyste financier de DEO a mentionné que les clients se plaignaient que les taux d'intérêt (environ le taux préférentiel plus trois points de pourcentage) étaient trop élevés. L'analyste de DEO a indiqué qu'il s'agit d'un taux normal dans des situations de derniers recours. Les taux sont semblables à ceux qui sont offerts par les SADC et les organisations responsables d'initiatives pour les femmes entrepreneurs.

Un répondant a indiqué qu'il y avait un malentendu entre certaines OFVE et les institutions financières au sujet du type de prêts qui pouvaient être accordés. On a également mentionné que certains représentants des OFVE n'étaient pas parfaitement au courant du but des réserves. Par conséquent, certains représentants n'encourageaient pas les clients à y avoir recours.

Un répondant a mentionné que les réserves pour pertes sur prêts ont été créées par

---

DEO en réponse à la demande de fonds pour prêts soumise par les OFVE. Le modèle de réserve de fonds pour pertes sur prêts n'est pas le modèle que préféreraient les OFVE. Toutefois, les OFVE aident les clients à obtenir du financement d'autres sources mais cela n'est pas signalé dans les rapports trimestriels.

### *Résultats des études de cas*

#### **Colombie-Britannique**

La SDECB coordonne les prêts consentis dans le cadre du Francophone Self-Reliance Loans Program créé en collaboration avec VanCity.

À ce jour, aucun prêt n'a été octroyé dans le cadre du programme (bien que deux demandes aient été en préparation pendant l'évaluation). Onze clients ont été renvoyés par l'OFVE à l'institution financière, mais toutes leurs demandes ont été rejetées parce qu'elles ne satisfaisaient pas aux critères. Selon la SDECB, le manque de personnel pour gérer et surveiller le processus explique le faible taux d'adhésion au programme. Le processus d'aiguillage exige que des études de marché soient effectuées, ce que le personnel de la SDECB ne peut faire en raison du manque de ressources. La SDECB a toutefois réussi à aider des clients à obtenir des prêts traditionnels auprès d'autres institutions financières.

#### **Alberta**

En Alberta, la CEA a créé des partenariats avec cinq coopératives de crédit indépendantes (Capital City) pour offrir du financement aux entreprises. La CEA aide les clients à soumettre des demandes de financement en les aidant à préparer des plans d'entreprise et en leur fournissant de la documentation.

Depuis la création de la CEA (en 2000), seulement deux prêts ont été octroyés. Selon le personnel de la CEA, le programme de prêts ne fait pas l'objet de lignes directrices claires, ce qui n'est pas le cas de programmes semblables administrés par d'autres organisations, dont les SADC.

La plupart des clients se sont vu offrir par des institutions financières des prêts traditionnels assortis de taux d'intérêt moins élevés. Il semble que plusieurs clients aient demandé l'aide d'employés de la CEA pour négocier des prêts avec des institutions financières plutôt que d'avoir recours au programme de prêts de la CEA.

Selon un représentant de l'OFVE, la réserve pour pertes sur prêts permettrait d'offrir plus efficacement de l'aide si les OFVE pouvaient créer des partenariats ou faire des arrangements avec les institutions financières de leur choix. Cela pourrait être fait au cas par cas et les réserves pour pertes sur prêts pourraient être administrées par les OFVE.

### **Saskatchewan**

Le CCS s'allie à la Page Credit Union pour aider ses clients à obtenir du financement d'entreprise. Un comité interne a été créé pour examiner les demandes de financement et soumettre des recommandations à la Page Credit Union. Depuis la création de la réserve, trois prêts ont été approuvés par la coopérative de crédit mais seulement deux prêts ont été octroyés, un de 75 000 \$ et l'autre, de 25 000 \$. Au cours de sa première année d'existence, le comité a recommandé douze prêts à la Page Credit Union pour un montant de 250 000 \$ à 300 000 \$. Étant donné le faible taux d'adhésion au programme de prêts, le comité a été dissous.

Plus tard, le CCS a lancé un deuxième programme de prêts, celui-là pour les petites entreprises. Ce programme a été mis sur pied avec l'aide du gouvernement provincial il y a près de deux ans. Le montant maximum d'un prêt est de 10 000 \$ et, à ce jour, aucun prêt n'a été approuvé. Le CCS travaille encore à mettre au point la structure du programme. Le rendement du fonds est dû au manque de financement pour le marketing.

À l'heure actuelle, le CCS n'a pas de programme de prêts parce que l'entente avec DEO a pris fin en mars 2003. Certains sont d'avis qu'un examen des besoins et du profil des clients doit être effectué avant que le programme ne soit renouvelé.

### **Manitoba**

Comme on l'a indiqué plus haut, le CDEM dispose d'une réserve pour pertes sur prêts et d'un fonds pour investissements sous forme de prêts. Dans l'ensemble, le programme de prêts du CDEM est considéré comme une réussite. En plus d'avoir son propre fonds pour investissements sous forme de prêts, le CDEM a conclu des partenariats avec les *Caisses populaires* et la Banque de développement du Canada (BDC) pour aider les entreprises à obtenir des prêts.

Le CDEM a octroyé vingt-cinq prêts depuis la création du programme en 1998, alors qu'il disposait d'un budget de 500 000 \$. Le CDEM attend que des prêts lui soient remboursés avant d'en accorder de nouveaux. À ce jour, dix prêts ont été remboursés, et cet argent a été réinvesti dans le programme. Le CDEM a réalisé et/ou pris part à des projets évalués à 137 M\$. Selon le personnel de l'organisation, pour chaque dollar investi, les entreprises en génèrent dix-sept.

Le CDEM aimerait accroître sa capacité d'accorder des prêts en créant un programme d'incubateurs axé sur les jeunes entrepreneurs.

### **2.4.3 Développement économique des collectivités**

Les OFVE ont joué un rôle actif dans divers projets de développement économique, y compris des projets pour l'ensemble de l'Ouest canadien, ainsi que dans l'élaboration d'outils et de plans pour les gens d'affaires et pour des municipalités ciblées.

Selon les intervenants clés interviewés, les OFVE ont coordonné très efficacement les projets pour l'ensemble de l'Ouest canadien au nom de DEO. Les priorités établies pour ces projets sont jugées valables. Les projets réalisés dans le domaine du tourisme sont dignes d'attention. En ce qui a trait aux outils, les OFVE ont élaboré un certain nombre de guides à l'intention des entrepreneurs ainsi qu'un répertoire d'entreprises francophones. Le répertoire contribuera à promouvoir les entreprises, à les encourager à établir des liens entre elles et à échanger des ressources.

Travailler avec des associations et des collectivités de premier plan a constitué l'une des principales stratégies de développement économique des collectivités des OFVE. Selon les intervenants clés interrogés, les OFVE jouent un rôle prépondérant à ce chapitre et un rôle de catalyseurs dans la réalisation de nombreux projets de développement économique des collectivités. Cela leur a permis de contribuer à mettre sur pied divers projets (voir la partie qui traite de la création de partenariats). Au niveau municipal, le CDEM (Manitoba) a grandement contribué au développement économique en créant des partenariats avec des municipalités bilingues. On dit que le projet « Visions » aurait mené à la réalisation de 130 projets dérivés au Manitoba.

En plus d'aider à établir des plans de développement économique, le CDEM a contribué à l'élaboration d'un programme de prêts aux entreprises administré par des municipalités bilingues, le Programme de prêts d'initiative locale. Dans le cadre de ce

programme municipal, des prêts pouvant atteindre 10 000 \$ sont accordés à des entrepreneurs.

***Sommaire des constatations***

- Le personnel des OFVE est très compétent et il contribue à combler des lacunes au sein des collectivités sur les plans de l'information aux entreprises et des compétences en affaires.
- Les cotes attribuées par les clients pour ce qui est des services aux entreprises vont de moyenne à élevée. Ils apprécient les ateliers et les séminaires, ainsi que l'information et les renseignements au sujet de personnes-ressources que leur fournit le personnel.
- Le programme de prêts aux entreprises a donné des résultats variables. En C.-B., en Alberta et en Saskatchewan, il y a eu peu d'opérations de prêts. Les taux d'intérêt sont jugés élevés.
- Le personnel des OFVE a cependant joué un rôle très actif pour aider ses clients à obtenir du financement, et un certain nombre d'entre eux ont obtenu des prêts d'autres institutions financières. Le CDEM (Manitoba) a mieux réussi sur le plan de la coordination des prêts aux entreprises. Selon les données recueillies, pour chaque dollar investi, dix-sept dollars sont générés.
- Un certain nombre de projets de développement économique de plus grande envergure ont été coordonnés par les OFVE. Les projets du Corridor touristique et du Répertoire des entreprises francophones sont deux exemples de projets fructueux qui ont eu des incidences sur l'ensemble des provinces de l'Ouest. Travailler avec les municipalités bilingues du Manitoba a également favorisé l'élaboration de plans communautaires plus solides et la mise sur pied d'autres programmes locaux de prêts pour les entreprises.

## 2.5 Présentation de rapports (Responsabilisation)

### Questions sur lesquelles l'évaluation a porté :

- Les rapports des OFVE sont-ils soumis à DEO en temps voulu et sont-ils complets? Permettent-ils à DEO de surveiller le rendement de ses investissements dans les OFVE?

Dans le cadre d'une saine gestion, DEO doit soumettre des rapports sur l'efficacité de ses programmes pour démontrer qu'il apporte quelque chose à l'économie de l'Ouest. L'une des questions sur lesquelles l'évaluation a porté a donc trait à l'efficacité du processus de présentation des rapports sur le programme des OFVE.

D'après les commentaires des répondants et la documentation examinée, les OFVE présentent des rapports trimestriels sur leur rendement et leurs activités. Les aspects sur lesquels de l'information est fournie sont signalés à l'Annexe A. Ils sont regroupés selon les catégories suivantes :

- Services d'information (visites et aiguillage);
- Services techniques et consultatifs (y compris l'aide à l'élaboration de plans d'entreprise);
- Formation et perfectionnement;
- Marketing/visibilité (publications et activités);
- Gestion (activités des partenaires et activités administratives);
- Fonds pour prêts (opérations de prêts et résultats).

Selon les intervenants clés interviewés, les rapports ne sont pas aussi détaillés que ceux que soumettent les SADC.

Un défi à relever a consisté à départager les résultats du financement octroyé par DEO et ceux du financement octroyé par d'autres ministères. Comme l'a indiqué un répondant, il est difficile d'établir le lien entre les résultats et des sources de financement précises. Le CDEM, par exemple, a augmenté la capacité de son personnel grâce à d'autres sources de financement, ce qui rend difficile le départage des résultats des divers programmes de financement.

Néanmoins, les répondants de DEI sont satisfaits du volume d'information recueilli au moyen des rapports trimestriels et spéciaux qui lui sont fournis.

Toutefois, certains remettent en question l'exactitude des résultats<sup>1</sup>. L'écart important dans les résultats en ce qui a trait au nombre de clients, par exemple, soulève la question de savoir si les méthodes utilisées pour compter les clients sont les mêmes dans toutes les OFVE. Selon un répondant de DEO, les OFVE devront faire état de résultats concrets à l'avenir pour démontrer qu'elles sont nécessaires.

### **Points de vue des OFVE**

D'après des répondants des OFVE, le modèle de rapport est trop structuré et trop formel. Ils sont d'avis que des données statistiques ne rendent pas compte de leur rendement en ce qui a trait, entre autres, aux résultats de leurs projets pour l'ensemble de la région de l'Ouest et de leurs activités de prise de contact. Certains ont également indiqué qu'il serait injuste de comparer les OFVE puisque les organisations sont confrontées à des défis différents et uniques.

En C.-B., le SDECB aimerait envisager avec DEO la possibilité d'établir un modèle qui donnerait un tableau plus complet des activités et des services de l'organisation. Un nouveau modèle est nécessaire pour permettre à l'organisation de démontrer clairement les incidences économiques de ses services et de ses activités dans la province. L'organisation espère avoir l'appui de DEO pour établir et mettre en application ce modèle. On pense que, une fois le modèle mis en application, le gouvernement connaîtra mieux l'organisation et son influence.

### ***Sommaire des constatations***

- Les OFVE soumettent à DEO des rapports trimestriels et des rapports spéciaux. Ces rapports décrivent les activités et les résultats en ce qui a trait aux services d'information, aux services techniques et consultatifs, aux activités de formation et de perfectionnement, aux activités de gestion et aux opérations de prêts.
- L'exactitude des rapports semble poser problème. Selon les OFVE, ces rapports sont surtout de nature statistique et ne reflètent qu'en partie leur réussite. Elles souhaitent travailler avec DEO pour améliorer le modèle de rapport.

---

<sup>1</sup> Goss Gilroy partage cet avis. C'est pourquoi aucun des résultats dont il est fait état dans ces rapports ne sera utilisé dans le présent rapport.

## 2.6 Rapport coûts-efficacité et solutions de rechange

### Questions sur lesquelles l'évaluation a porté :

- Les OFVE sont-elles efficaces?
- Des solutions de rechange peuvent-elles être envisagées pour améliorer la prestation des services et l'influence des OFVE?

Dans le contexte de l'évaluation du programme, le rapport coûts-efficacité s'entend du niveau d'efficacité du programme par rapport aux coûts qui s'y rattachent. En l'occurrence, les intervenants clés interviewés ont eu à évaluer l'efficacité des OFVE à la lumière des sommes investies dans celles-ci par DEO. On leur a également demandé de proposer des solutions de rechange pour l'avenir.

### 2.6.1 Rapport coûts-efficacité

Les réponses des représentants de DEO interviewés variaient en ce qui a trait au rapport coûts-efficacité des OFVE. En ce qui a trait aux projets spéciaux, les répondants étaient généralement d'avis que les projets comme celui du Corridor touristique étaient très rentables. D'après les conclusions d'un rapport d'évaluation antérieur, une augmentation importante du nombre de touristes provenant du Québec (augmentation de 20 à 30 %) a été enregistrée en raison de ce seul projet. De plus, les initiatives de développement économique des collectivités sont perçues comme rentables parce qu'elles permettent généralement d'aller chercher des fonds auprès d'autres organisations (p. ex. des contributions des municipalités) et qu'elles ont une incidence considérable sur les collectivités et les régions.

Le rapport coûts-efficacités des OFVE, toutefois, a été mis en cause par certains répondants de DEO. Certains répondants ont indiqué qu'il y avait peu de clients par rapport au budget de chacune des OFVE. Certains étaient d'avis que l'efficacité interne des OFVE pourrait également être améliorée en ce qui a trait aux coûts de l'infrastructure, du matériel et des ressources humaines (qui sont considérablement plus élevés que ce à quoi ils s'attendaient). Toutefois, un représentant de l'OFVE de la Saskatchewan a indiqué que le défi pour son organisation est la dispersion de la clientèle. Les déplacements pour voir les clients peuvent représenter plusieurs heures de transport, ce qui a une incidence directe sur les coûts.

## 2.6.2 Solutions de rechange et suggestions pour améliorer la situation

Des démarches, des stratégies et des priorités différentes ont été proposées par les répondants, dont les suivantes :

- Les OFVE devraient conclure des partenariats plus officiels avec des organisations provinciales et d'autres membres du réseau de DEO.
- Les OFVE devraient nouer des liens plus étroits avec les institutions financières afin d'augmenter le nombre d'opérations de prêts.
- Le modèle de rapport doit être amélioré afin de refléter plus fidèlement le travail des OFVE.
- Les OFVE pourraient poursuivre la création d'un groupe de spécialistes qui pourraient soit jouer le rôle de mentor, soit aider les entrepreneurs au cours de l'étape du démarrage et après.
- Le tourisme et les affaires électroniques pourraient constituer de façon permanente des domaines de spécialité et des sujets de projets pour les OFVE.
- Les OFVE devraient veiller à ce que leurs conseils d'administration soient représentatifs.
- Les OFVE devraient déterminer quels pourraient être leurs créneaux et ce qu'ils peuvent apporter à leurs collectivités.

### *Sommaire des constatations*

- Les observateurs de DEO ont exprimé des opinions diverses au sujet de la rentabilité des OFVE. Le nombre de prêts et de clients de la plupart des OFVE demeure limité et les frais généraux internes sont plus élevés que ceux d'organisations semblables.
- Le rapport coûts-efficacité des projets spéciaux réalisés dans l'ensemble des provinces de l'Ouest est considéré comme élevé compte tenu des résultats obtenus.
- Des suggestions ont été formulées pour améliorer le rendement des OFVE. Les répondants ont suggéré que les OFVE continuent de former des partenariats avec d'autres organisations et d'autres ministères. Des partenariats avec les institutions financières en particulier devraient être établis pour augmenter le nombre de prêts octroyés aux entreprises francophones.
- Parmi les autres suggestions et recommandations formulées, mentionnons l'amélioration de la pertinence et de l'exactitude des rapports; la création d'un groupe d'experts auxquels pourraient avoir recours les entreprises clientes; l'augmentation de la représentativité des conseils d'administration des OFVE; la sélection et l'examen de ce qui devrait constituer des créneaux pour les OFVE.

## 3.0 Conclusions

Les principaux résultats de l'évaluation sont résumés dans les paragraphes suivants.

### **Pertinence**

- D'après l'information recueillie dans le cadre de l'évaluation, il faudrait que les OFVE s'assurent que les entrepreneurs et les collectivités francophones reçoivent des services dans la langue officielle de leur choix, conformément à l'article 41 de la *Loi sur les langues officielles*. Les OFVE aident à fournir aux entrepreneurs et aux collectivités francophones des services de développement des entreprises et de développement économique qui sont comparables à ceux qui sont offerts à la communauté plus vaste des gens d'affaires de l'Ouest. Toutefois, la demande pour les services des OFVE a été limitée dans certaines régions, ce qui soulève la question de savoir si elles sont nécessaires dans certaines régions. D'autre part, le succès de certaines OFVE, notamment celle du Manitoba, démontre que ces organisations sont très nécessaires. Il n'y a pas de dédoublement de services par rapport à ceux qui sont offerts par d'autres organisations, dont les SADC.

### **Prestation des services**

- D'importants efforts de marketing sont déployés pour faire connaître les OFVE. Toutefois, certains observateurs sont d'avis que le nombre de clients et de prêts octroyés demeure faible, ce qui pourrait donner à penser que le marketing devrait être intensifié.
- Les OFVE ont efficacement formé des partenariats avec d'autres membres du réseau (les organisations responsables d'initiatives pour les femmes entrepreneurs et les SADC), avec d'autres ministères fédéraux, d'autres collectivités et d'autres organisations. Ces partenariats ont permis aux OFVE de trouver de nouveaux clients, de diversifier leurs sources de financement et de réaliser d'autres initiatives pour d'autres entités, dont des activités de formation. Ces initiatives ont bénéficié aux OFVE et à leurs clients.

### **Pertinence de la structure des conseils d'administration des OFVE**

- Les processus de renouvellement de la composition des conseils d'administration des OFVE sont variables. Certaines OFVE optent pour un processus interne, d'autres réservent des sièges pour des représentants d'associations alors que d'autres sont plus ouvertes à des candidatures de l'extérieur. Certaines s'assurent de la représentativité au niveau régional.

- La plupart sont d'accord que les conseils d'administration sont représentatifs de leur région et des collectivités.

### **Succès**

- D'après les constatations, le personnel des OFVE est très compétent et il contribue à combler les lacunes qui existent dans les collectivités sur les plans de l'information aux entreprises et des compétences en affaires.
- Les cotes attribuées par les clients aux services fournis par les OFVE aux entreprises vont de moyenne à élevée. Ils apprécient les ateliers, les séminaires, ainsi que l'information et les renseignements au sujet des personnes-ressources que leur fournit le personnel.
- L'adhésion au programme de prêts a été variable. En C.-B., en Alberta et en Saskatchewan, les opérations de prêts ont été moins nombreuses que prévu. Les taux d'intérêt élevés (par opposition aux taux habituels demandés par les institutions financières) et les malentendus au sujet des objectifs des réserves expliquent en partie que le taux d'adhésion au programme de prêts ait été moins élevé que prévu. Un représentant d'une OFVE a indiqué que les réserves seraient plus efficaces si les OFVE pouvaient former des partenariats ou faire des arrangements avec les institutions financières de leur choix.
- Le personnel des OFVE aide activement les clients à obtenir du financement, et certains clients ont eu accès à des prêts d'autres institutions financières. Le CDEM (Manitoba) a mieux réussi sur le plan de la coordination des prêts aux entreprises. On rapporte que pour chaque dollar investi, dix-sept dollars ont été générés au Manitoba.
- Dans l'ensemble, les OFVE jouent un rôle prépondérant dans le développement économique des collectivités et un rôle de catalyseurs dans la réalisation de nombreux projets de développement économique des collectivités. Des projets de développement économique de plus grande portée ont été coordonnés par les OFVE. Les projets du Corridor touristique et du répertoire des entreprises francophones ne sont que deux des nombreux exemples de projets fructueux qui ont eu une incidence sur toute la région de l'Ouest. Travailler avec les municipalités bilingues du Manitoba a mené à l'élaboration de plans communautaires plus solides et à la création d'autres programmes locaux de prêts aux entreprises.

### **Présentation de rapports**

- Les OFVE soumettent à DEO des rapports trimestriels et des rapports spéciaux. Ces rapports font état des activités et des résultats en ce qui a trait aux services

d'information, aux services techniques et consultatifs, aux activités de formation et de perfectionnement, aux activités administratives et aux activités liées au fonds pour les prêts.

- L'exactitude des rapports trimestriels est douteuse puisque les résultats notés semblent incohérents d'une OFVE à l'autre. Les OFVE sont d'avis que les rapports ne reflètent qu'en partie leurs réussites. Elles souhaitent travailler avec DEO pour améliorer le modèle de rapport.

### **Rapport coûts-efficacité et solutions de rechange**

- Les avis sont partagés en ce qui a trait au rapport coûts-efficacité des OFVE. Selon certains répondants de DEO, les frais généraux des OFVE semblent supérieurs à ce qu'ils devraient être pour des organisations de ce genre. Le fait que certaines OFVE traitent avec une clientèle très dispersée explique pourquoi les coûts sont plus élevés que ceux d'autres organisations. Toutefois, le rapport coûts-efficacité et l'effet de levier des projets spéciaux pour l'ensemble de la région de l'Ouest et des activités de développement économique des collectivités sont excellents.
- Des suggestions ont été formulées pour améliorer le rendement des OFVE. Des répondants ont suggéré que les OFVE continuent de former des partenariats avec d'autres organisations et d'autres ministères, en particulier des partenariats avec des institutions financières afin d'augmenter le nombre de prêts consentis à des entreprises francophones.
- Parmi les autres suggestions et recommandations formulées, mentionnons l'amélioration de la pertinence et de l'exactitude des rapports; la création d'un groupe de spécialistes que pourraient consulter les entreprises clientes; l'augmentation de la représentativité des conseils d'administration des OFVE; la détermination et l'examen de ce qui devrait constituer des créneaux pour les OFVE.

## **4.0 Recommandations**

À la lumière des résultats de l'évaluation, les recommandations suivantes sont présentées.

- 1. Partager les pratiques exemplaires ayant trait au renouvellement des conseils d'administration.** Les OFVE devraient demeurer indépendantes pour ce qui est de la nomination des membres des conseils d'administration, et cette

indépendance devrait être respectée par DEO. Les OFVE devraient partager les leçons retenues en ce qui a trait à la composition et au renouvellement des conseils d'administration. Les SADC auraient peut-être elles aussi des leçons retenues à partager.

2. **Revoir la structure des réserves pour pertes sur prêts en fonction d'une évaluation des besoins.** Les résultats de l'évaluation donnent à penser que la structure des réserves pour pertes sur prêts pose certains problèmes. De nouvelles options devraient être envisagées afin de mieux répondre aux besoins. Une évaluation des besoins devrait être effectuée pour guider la conception du programme. Une telle étude devrait analyser :
  - a. le profil des clients – secteur, âge, sexe, région, etc.;
  - b. les sources d'information et de capital actuelles des clients;
  - c. les besoins en information et en capital des clients;
  - d. l'appui manifesté à l'égard de diverses options pour la prestation des services, y compris la prestation de nouveaux services par d'autres ministères et d'autres gouvernements.

L'étude devrait être effectuée à partir d'un sondage utilisant le répertoire des entreprises francophones établi par les OFVE.

3. **Améliorer le modèle de rapport et, si nécessaire, les processus pour recueillir l'information servant à préparer les rapports.** L'évaluation démontre que le modèle pose des problèmes à deux points de vue : 1) le modèle ne répond pas aux besoins; 2) l'information qui figure dans les rapports peut ne pas être exacte. Il est suggéré que le modèle de rapport soit revu pour faire en sorte que les rapports : 1) reflètent fidèlement le rendement des organisations et les objectifs du programme; 2) contiennent de l'information sur les résultats attendus (p. ex. sur ce que les organisations ont apporté à leurs clients et aux collectivités). À cette fin, DEO et les OFVE devraient revenir aux objectifs initiaux du programme (peut-être concevoir un modèle logique), et définir les principaux indicateurs sur lesquels les rapports devraient porter. Ils devraient également s'assurer que toutes les OFVE utilisent la même méthode de collecte de données. En dernier lieu, DEO et les OFVE devraient s'assurer que des mécanismes de surveillance et de suivi sont utilisés pour mesurer les résultats à court et moyen termes des projets.
4. **Acquérir de l'expertise dans des domaines spécialisés.** Bien que les OFVE doivent acquérir une expertise générale dans le domaine des affaires afin de servir

un vaste éventail de clients, les avantages pour l'ensemble de la collectivité (francophones et anglophones) seront supérieurs si elles acquièrent de l'expertise et offrent des services dans des domaines spécifiques, par exemple en affaires électroniques et en tourisme. Cette expertise, si elle est reconnue, permettra aux OFVE d'attirer des clients commerciaux et d'autres partenaires. Toutefois, si cette option est retenue, les OFVE devront élaborer une stratégie en matière de ressources humaines afin d'acquérir et de tenir à jour cette expertise. Elles auront également besoin d'une stratégie de marketing.

- 5. Rechercher et former de nouveaux partenariats avec d'autres partenaires du réseau.** Compte tenu de la vaste zone géographique à servir et du vaste éventail de domaines liés aux affaires auxquels elles touchent, les OFVE tireraient avantage de partenariats avec d'autres organisations du réseau (p. ex. les SADC et les organisations responsables d'initiatives pour les femmes entrepreneurs), ainsi qu'avec des institutions financières. À mesure qu'elles acquerront de l'expertise et des ressources, il leur sera plus facile de trouver des partenaires avec qui échanger de l'information et des ressources. Un domaine où des partenariats devront être formés est celui du financement des entreprises. Toutefois, les OFVE réussiront à créer des partenariats avec des institutions financières et des SADC uniquement si elles peuvent démontrer qu'elles apportent quelque chose sur le plan de la préparation de plans d'entreprise.

# Annexe A : Contenu des rapports d'activités des OFVE

Les rapports trimestriels et annuels des OFVE font état des renseignements suivants :

## Services d'information

- Nombre de demandes de services d'information aux entreprises de base
- Nombre de visites de sites Web
- Nombre de clients renvoyés à d'autres organisations

## Services techniques et consultatifs (y compris l'aide à l'élaboration de plans d'entreprise)

- Nombre d'entreprises ayant reçu de l'aide pour l'élaboration de plans d'entreprise
- Nombre de plans d'entreprise élaborés
- Nombre de séances d'orientation
- Nombre d'entreprises créées et/ou en expansion
- Nombre d'emplois créés et/ou conservés
- Valeur des investissements obtenus

## Formation et perfectionnement

- Nombre de clients qui reçoivent de la formation en entrepreneurship
- Nombre de clients qui reçoivent de la formation en exportation
- Nombre de clients qui reçoivent de la formation en gestion
- Nombre de clients qui reçoivent de la formation en marketing
- Nombre de symposiums/ateliers
- Nombre d'heures de formation

## Mentorat

- Nombre de relations de mentorat établies
- Nombre d'évaluations positives de la part des participants
- Coût par relation de mentorat

## Mise en place de réseaux

- Nombre d'activités auxquelles votre organisation a participé
- Nombre d'activités organisées

#### MARKETING / VISIBILITÉ

- Nombre d'activités auxquelles votre organisation a participé
- Nombre d'activités organisées/parrainées
- Nombre de foires commerciales auxquelles votre organisation a participé
- Nombre d'autres activités de marketing
- Nombre de publications distribuées
- Nombre d'exposés présentés
- Nombre de participants
- Liste des principales activités, foires commerciales et autres activités de marketing auxquelles votre organisation a participé :
  - Nombre de contacts établis avec des clients grâce à ces activités
  - Nombre de références à ces activités dans les médias (payées ou non)

#### ADMINISTRATION / GESTION

- Nombre de partenaires financiers
- Nombre de séances de planification
- Nombre de réunions du personnel
- Nombre de membres au conseil d'administration
- Nombre de réunions du conseil d'administration
- Nombre de bénévoles
- Nombre d'heures de bénévolat

#### FONDS POUR PRÊTS

- Nombre de demandes de prêt reçues par les agents
- Nombre de demandes de prêt approuvées
- Nombre de demandes de prêt approuvées et acceptées
- Valeur totale des prêts approuvés et acceptés
- Valeur des demandes de prêt en attente
- Valeur des pertes sur prêts