

**Évaluation du Réseau de services
aux entreprises
de l'Ouest canadien**
Rapport final

Évaluation du Réseau de services aux entreprises de l'Ouest canadien

Rapport final

Préparé pour

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada

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

Le 28 septembre 2004



GOSS GILROY INC.

Management Consultants
Conseillers en gestion

Table des matières

Résumé	4
1.0 Introduction	10
1.1 Structure du rapport.....	10
1.2 Informations contextuelles	10
1.3 Les questions d'évaluation	14
2.0 Méthode.....	Error! Bookmark not defined.
2.1 Portée de l'étude.....	15
2.2 Méthode d'évaluation.....	15
3.0 Résultats de l'évaluation.....	17
3.1 Pertinence	17
3.2 Relations entre les autres membres du réseau et DEO	21
3.3 Réussite du RSEOC.....	35
3.4 Surveillance du RSEOC	37
3.5 Rentabilité du RSEOC et les solutions de rechange.....	41
4.0 Conclusions	43
5.0 Recommandations	46
Annexe A - Résultats détaillés du sondage.....	48



Résumé

Ce document présente les résultats et les conclusions de l'évaluation du Réseau de services aux entreprises de l'Ouest du Canada (RSEOC).

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO) a pour mandat de promouvoir le développement et la diversification de l'économie de l'Ouest canadien et de faire progresser les intérêts de l'Ouest dans le cadre de la politique économique nationale. Ces objectifs sont atteints en partie grâce au Réseau de services aux entreprises de l'Ouest du Canada de DEO, qui regroupe les Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC), les organisations de l'Initiative pour les femmes entrepreneurs (IFE), les Centres de services aux entreprises au Canada (CSEC), les Organisations francophones à vocation économique (OFVE) et les bureaux régionaux de DEO.

L'objectif de l'évaluation est de vérifier la pertinence, la bonne gouvernance et la prestation de service, les résultats et les impacts, la surveillance et la rentabilité du RSEOC. Les solutions de rechange aux approches actuelles ont également été étudiées.

La méthode

Des entrevues avec des informateurs clés, un sondage téléphonique et des groupes témoins formés de membres du réseau nous ont permis de recueillir les informations nécessaires à l'évaluation.

- Dix-neuf entrevues avec des informateurs clés de DEO (14) et d'autres intervenants (5) ont été réalisées pour cette évaluation. De plus, des données pertinentes tirées d'évaluations des OFVE et de l'IFE nous ont apporté un compilement d'informations.
- Un sondage téléphonique a été réalisé auprès des représentants du réseau (SADC, IFE, CSEC, OFVE). Au total, 77 membres du réseau ont été sondés. Le taux de réponse a été de 75 p. 100.
- Huit rencontres de groupes témoins de représentants du réseau ont eu lieu, deux à Winnipeg, deux à Regina, deux à Edmonton et deux à Vancouver. Au total, 55



représentants du réseau ont pris part aux groupes témoins.



Les résultats de l'évaluation

La pertinence

Les résultats indiquent que le RSEOC présente un intérêt potentiel en ce sens qu'il réduit les chevauchements, favorise le partage des informations et multiplie les possibilités de partenariats. La plupart des membres du réseau n'étaient pas suffisamment au courant du concept du RSEOC pour parler de sa pertinence. Certains représentants des collectivités ont mentionné que le réseau avait l'avantage de favoriser le partage d'informations et, plus particulièrement, la formation et les pratiques exemplaires.

La majorité des informateurs clés de DEO et certains intervenants étaient d'accord pour dire que certains services des membres du réseau se chevauchaient, comme dans les domaines de la planification d'entreprise, de la formation et des services de prêts. Cependant, ils ont également affirmé que ce chevauchement n'était pas problématique et qu'il assurait une meilleure couverture de la clientèle. Près de la moitié des membres du réseau travaillent en coopération pour minimiser les chevauchements.

Les relations entre les autres membres du réseau et DEO

- Malgré les récentes améliorations, les informateurs clés de DEO et des intervenants ont indiqué que le RSEOC ne pouvait pas être qualifié de réseau, car y a peu de liens formels entre les organisations.
- Même si de nombreux informateurs-intervenants et de nombreux participants aux groupes témoins ne connaissaient pas bien le concept du RSEOC, la majorité des répondants au sondage ont rapporté des échanges réguliers avec les autres partenaires du réseau.
- Certains représentants des collectivités ont exprimé le besoin de faire mieux connaître le rôle des membres du réseau, surtout les OFVE et les organisations de l'IFE (c'est-à-dire leur mandat, leur produits, leur services et l'emplacement).
- Les organisations de l'IFE entretiennent de bonnes relations avec les CSEC et les OFVE et certaines SADC. Il y a des exemples de partenariats entre l'IFE et les SADC dans les régions rurales.
- La solidité des relations entre les membres du réseau et les OFVE varie quelque peu, en fonction de divers facteurs, comme l'emplacement, la région et le style de

- gestion organisationnelle.
- Les défis que pose le renforcement du RSEOC comprennent le besoin de soutenir un service adapté aux réalités locales, la nécessité pour les membres de fonctionner au sein de plusieurs réseaux, les distances géographiques et le manque de sensibilisation au RSEOC.
 - Selon la majorité des informateurs clés et des répondants au sondage, le besoin pour l'Association des SADC de l'Ouest est persistant.
 - De nombreux représentants des collectivités et de DEO croient que l'entente de partenariat entre DEO et les membres du réseau est appropriée. Ils ont cependant soulevé des inquiétudes au sujet du manque de clarté quant au rôle de DEO, de la nécessité d'un soutien constant de la part de DEO envers le RSEOC et du besoin d'améliorer la communication avec DEO.
 - Le soutien financier est la principale source de mécontentement pour les membres du réseau. Seulement 21 p. 100 disent que le financement accordé par DEO répond aux besoins opérationnels de base de leur organisation.

La réussite

Les opinions sont partagées sur la réussite du réseau. Des informateurs clés ont mentionné que le réseau, et particulièrement les réunions, avait eu un impact, surtout en ce qui avait trait à l'échange d'informations. Certains informateurs clés ont affirmé que les réunions de tous les partenaires de l'Ouest avaient contribué à amoindrir les tensions entre les groupes, et donc à renforcer les relations entre eux. Des informateurs de DEO et informateurs-intervenants ont aussi mentionné des exemples de collaboration.

La surveillance du rendement

De nombreux représentants de DEO et des collectivités avaient l'impression que le processus de rapport devait être simplifié. Il a souvent été question du besoin d'amasser des données de suivi et des informations sur les résultats. De nombreux représentants de DEO et des collectivités ont cependant reconnu les défis que pose la collecte d'informations pour réaliser un suivi. La plupart des membres du réseau partagent l'opinion que les rapports trimestriels font état des accomplissements de leurs organisations.

On a également soulevé des inquiétudes au sujet de la cohérence des rapports. Les représentants des collectivités ont signalé la nécessité d'établir des lignes directrices plus claires sur l'information à inclure dans les rapports.

La rentabilité

Les informateurs clés de DEO étaient d'accord pour dire que les organisations communautaires, comme les SADC, étaient rentables parce qu'elles profitent de l'appui de bénévoles et parce qu'elles n'ont pas à répondre qu'aux besoins locaux. De nombreux informateurs clés ont aussi noté que les OFVE et les organisations de l'IFE offraient une meilleure visibilité.

Recommandations

DEO devrait :

- 1. Améliorer ses communications à propos du RSEOC avec ses partenaires.** Le besoin d'éclaircir et de communiquer le rôle de DEO en tant qu'organisation de développement régional ainsi que son orientation stratégique est évident, surtout en ce qui concerne ses partenaires et le RSEOC. DEO devrait exprimer ses attentes vis-à-vis des membres du réseau en ce qui a trait, plus particulièrement, à ses trois priorités stratégiques : l'entrepreneuriat, l'innovation et les collectivités durables. DEO pourrait également prendre en considération la possibilité d'offrir des ensembles de formation et d'information aux bénévoles pour les aider à mieux comprendre le système de DEO, incluant le RSEOC. DEO pourrait jouer un rôle de soutien dans la sensibilisation des membres à la valeur du réseau. DEO devrait continuer à sensibiliser les autres membres du réseau (c'est-à-dire, au sujet de la structure de prestation de services, du but et du mandat, des services et des produits offerts);
- 2. Offrir un encouragement constant et faciliter les occasions de réseautage structurées ou non entre les membres du réseau.** DEO doit veiller à encourager le réseautage entre les partenaires dans toutes les régions pour que le réseau atteigne son plein potentiel et tire le maximum de sa structure, en veillant à ce que tous les clients admissibles reçoivent le meilleur service possible;
- 3. Revoir le système de surveillance du rendement et éclaircir et mettre à jour**



les lignes directrices sur les rapports ainsi que le système de collecte d'informations. DEO devrait continuer d'étudier la faisabilité d'un système de rapport en ligne, avec des fonctions de récapitulation automatiques et d'analyse des tendances. Dans la mesure du possible, les partenaires devraient rendre compte des mêmes éléments;

- 4. Poursuivre les améliorations actuelles aux rencontres du RSEOC.** DEO devrait continuer d'encourager les réunions du RSEOC et les améliorer pour veiller à ce qu'elles soient efficaces et qu'elles répondent aux besoins, tant de DEO que des partenaires. DEO devrait continuer à demander l'avis des partenaires pour l'ordre du jour et le partage des responsabilités entre les partenaires pour l'organisation des réunions. Ces réunions pourraient comprendre des discussions et des ateliers sur les enjeux du réseau. Un plan d'action pour chacune des réunions pourrait alors être élaboré en fonction des problématiques. Ces plans d'action devraient faire l'objet d'un suivi et d'un contrôle adéquat;

Les membres du RSEOC devraient :

- 5. Profiter des occasions de mieux comprendre les mandats et les activités de chacun, afin de bien référer les clients et de partager leur savoir-faire dans leurs activités courantes et lors de manifestations publiques.** Les membres du RSEOC comprennent à différents niveaux les rôles et les responsabilités de chacun. Ils devraient activement rechercher les possibilités de travailler en collaboration, d'élaborer des méthodes plus efficaces en travaillant ensemble et de répondre plus efficacement aux besoins de n'importe lesquels de leurs clients.

1.0 Introduction

Ce document fait état des résultats et des conclusions de l'évaluation du Réseau de services aux entreprises de l'Ouest canadien (RSEOC). Cet exercice avait pour objet d'évaluer la pertinence, la conception, la surveillance du rendement et des résultats du RSEOC.

Cette section présente des informations contextuelles au sujet du RSEOC, des Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC), de l'Initiative pour les femmes entrepreneurs (IFE), des Centres de services aux entreprises au Canada (CSEC) et des Organisations francophones à vocation économique (OFVE). Cette section fait également état des questions utilisées pour guider l'évaluation. La prochaine section (2.0) présente la méthode d'évaluation.

1.1 Structure du rapport

Ce rapport est divisé comme suit :

- la section 1 contient une introduction, les informations contextuelles et les questions d'évaluation;
- la section 2 présente la méthode;
- la section 3 fait état des résultats de l'évaluation pour chacune des questions;
- la section 4 présente les principales conclusions;
- la section 5 présente les recommandations.

L'annexe A contient les résultats de l'ensemble du sondage.

Les annexes B, C, D et E font état des résultats du sondage par région.

1.2 Informations contextuelles

1.1.1 Réseau de services aux entreprises de l'Ouest du Canada (RSEOC)

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada(DEO) a pour mandat de promouvoir le développement et la diversification de l'économie de l'Ouest canadien et de faire progresser les intérêts de l'Ouest dans le cadre des politiques économiques nationales. Ces intérêts sont favorisés, en partie, par le Réseau de services aux entreprises de



l'Ouest du Canada de DEO, qui a plus de 100 points de service, dont les Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC), les organisations de l'Initiative pour les femmes entrepreneurs (IFE), les Centres de services aux entreprises du Canada (CSEC), les Organisations francophones à vocation économique (OFVE) et les bureaux régionaux de DEO.

Sociétés d'aide au développement des collectivités

Les SADC jouent un rôle important dans la prestation de services de DEO, grâce à plus de 90 bureaux répartis dans toutes les provinces de l'Ouest. Les objectifs principaux des SADC sont le développement économique des collectivités, l'accès au capitaux, les services aux entreprises et la planification stratégique. Les SADC sont des sociétés sans but lucratif dirigées par des conseils d'administration bénévoles et soutenues par un personnel salarié. Chaque SADC offre un éventail de services pouvant inclure :

- la planification économique stratégique;
- les services techniques et consultatifs aux entreprises;
- des programmes d'aide pour les travailleurs autonomes;
- des services à l'intention des jeunes et des entrepreneurs ayant une incapacité.

Les SADC offrent également des possibilités de financement aux petites entreprises et aux entrepreneurs, comme des prêts selon les conditions commerciales, le financement par actions et des garanties d'emprunt. En général, les entreprises qui cherchent un financement doivent :

- être situées dans une région rurale de l'une des quatre provinces de l'Ouest (Manitoba, Saskatchewan, Alberta ou Colombie-Britannique);
- avoir leurs activités, ou s'apprêter à avoir leurs activités, dans une région désignée d'une SADC;
- contribuer à la croissance économique locale;
- chercher un financement maximal de 125 000 dollars.

Les conseils d'administration bénévoles des SADC évaluent les demandes. Les bureaux des SADC offrent également de la formation et de l'aide pour préparer un plan d'affaires. Les SADC sont également responsables de la prestation du Programme d'aide aux entrepreneurs ayant une incapacité, qui offrent des prêts pouvant atteindre 125 000 dollars aux entrepreneurs ayant une incapacité (consulter le

document sur le Programme d'aide aux entrepreneurs ayant une incapacité).

Centres de services aux entreprises du Canada

Les CSEC forment un réseau de bureaux partout au Canada. Leur but est d'être la principale source d'information rapide et exacte pour les entreprises du Canada et d'être le principal service de renvois aux programmes, aux services et à la réglementation fédéraux, sans frais, dans toutes les régions du pays.

Dans l'Ouest canadien, les Centres sont mieux connus sous les noms de *Services aux entreprises (Business services)* ou *Liaison entreprise (Business Link)* (voir le tableau 1). La plupart des Centres ont un bureau principal dans les grandes villes canadiennes. Ils soutiennent un certain nombre de centres des petites localités de chaque province.

Tableau 1 : Vue d'ensemble des CSEC dans les quatre provinces de l'Ouest

Nom du centre	Services aux entreprises	Liaison entreprise	Entreprises infosource	Centre de services aux entreprises
Localité	Vancouver	Edmonton	Saskatoon	Winnipeg
Autre bureau	Victoria	Calgary	Regina	
Centres régionaux	63	34	16	23

Source : Évaluation des CSEC, juillet 2002

Les CSEC ont été mis en œuvre pour offrir aux petites entreprises canadiennes (PME) un guichet unique d'information sur les affaires. En fait, 37 ministères ou services différents, tant fédéraux et provinciaux que municipaux, collaborent avec les Centres pour offrir aux clients les renseignements dont ils ont besoin. De plus, les Centres régionaux sont habituellement actifs grâce à des partenariats avec les organisations locales des secteurs public et privé.

Initiative pour les femmes entrepreneurs

L'objectif de l'Initiative pour les femmes entrepreneurs est d'offrir des services sur mesure pour aider les femmes entrepreneurs à réussir. Financés par DEO, les bureaux de l'Initiative pour les femmes entrepreneurs offre des informations sur les affaires et des services spécialement conçus pour les femmes entrepreneurs. Chaque région

couverte par DEO a établi son propre maillon dans cette initiative couvrant tout l'Ouest. Les bureaux de l'IFE offre également des prêts aux entreprises, des consultations et des informations, ainsi que des possibilités de réseautage et de mentorat. Sans but lucratif et dirigés par des conseils bénévoles d'entrepreneurs et de professionnels des affaires, ces groupes offrent de l'aide aux femmes qui veulent se lancer en affaires et faire prospérer leur propre entreprise.

Organisations francophones à vocation économique

Pour encourager le développement économique francophone dans les collectivités francophones minoritaires, DEO a invité les OFVE à s'intégrer au Réseau de services aux entreprises de l'Ouest du Canada (RSEOC). Les OFVE sont présentes dans chacune des quatre provinces. Les partenaires sont 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 du Manitoba.

Les OFVE veillent à ce que des produits et services pertinents soient offerts aux collectivités francophones. Elles offrent présentement, dans la mesure du possible, le même type et le même niveau de service que les autres partenaires du réseau. Il s'agit d'organisations indépendantes, dirigées par leurs propres conseils d'administration où est représenté l'ensemble de la province ou œuvre l'organisation. Les membres des conseils connaissent bien le monde des affaires, ainsi que les défis auxquels font face les entrepreneurs francophones.

Grâce au soutien de DEO, les quatre organisations provinciales peuvent offrir des services de grande qualité aux francophones, dont :

- la formation;
- le développement économique des entreprises et des collectivités;
- l'accès aux capitaux;
- des services d'information;
- des conseils de marketing;
- le réseautage et le mentorat.

1.3 Les questions d'évaluation

L'évaluation se penche sur les questions suivantes :

La pertinence

- Le RSEOC répond-il a un besoin?
- Les services des membres du réseau se chevauchent-ils?

La gouvernance et la prestation

- Les ententes de partenariat actuelles entre DEO et les membres du réseau sont-elles appropriées?
 - > Le niveau de soutien financier de DEO est-il approprié?
 - > Les ententes contractuelles sont-elles appropriées? Complètes?
- DEO est-il le seul partenaire des organisations du réseau? Quels sont les rôles des autres partenaires?
- Les rôles et responsabilités de chaque membre sont-ils clairs? Sont-ils appropriés?
- La fréquence et le médium des communications et des rencontres entre les membres du réseau sont-ils appropriés?
- Le réseau encourage-t-il une approche cohérente et uniforme? Les membres travaillent-ils ensemble? A-t-on besoin d'une association régionale chez les partenaires?

Les résultats et les impacts

- Les activités du réseau donnent-elles lieu à des organisations plus efficaces? Améliorent-elles la gouvernance interne? La prestation des services? Les impacts sur les entrepreneurs et les communautés?
- Les leçons et les pratiques exemplaires sont-elles partagées entre les membres du réseau?
- Les résultats du réseau répondent-ils aux attentes de DEO?

La surveillance et la responsabilité

- Les rapports préparés par les membres du réseau pour DEO le sont-ils dans les délais? Permettent-ils à DEO de vérifier efficacement le rendement du réseau? Qu'est-ce qui devrait figurer dans les rapports exactement?

La rentabilité et les solutions de rechange

- L'approche du réseau est-elle rentable, compte tenu des investissements de DEO et du rendement? Y a-t-il d'autres possibilités ou d'autres solutions plus rentables?



2.0 Méthode

Cette section fait état de la méthode d'évaluation utilisée. La section suivante (3.0) présente les résultats de l'évaluation en détail, pour chacune des questions. Des entrevues avec des informateurs clés, un sondage téléphonique et des groupes témoins ont servi à amasser les données. Des données recueillies sur le terrain pour évaluer l'IFE et les OFVE ont également été utilisées.

2.1 Portée de l'étude

L'évaluation se penche sur la pertinence, la conception, la surveillance du rendement, la réussite et la rentabilité du RSEOC au cours des quatre dernières années. Elle prend en compte des informations apportées par les organisations de l'IFE, les SADC, les OFVE et les CSEC. L'évaluation met l'accent sur le RSEOC et ne prend pas en considération les aspects concernant les organisations du réseau individuelles.

2.2 Méthode d'évaluation

2.2.1 Entrevues avec des informateurs clés

Des représentants de DEO et d'autres intervenants ont été interviewés dans le cadre de l'évaluation. Les intervenants regroupaient des représentants des collectivités et des membres du RSEOC. Dix-neuf entrevues ont été réalisées auprès d'informateurs de DEO (14) ou d'autres intervenants (5). De plus, des données pertinentes d'évaluations des OFVE et de l'IFE ont été utilisées afin d'obtenir des informations supplémentaires au sujet du RSEOC.

2.2.2 Sondage téléphonique auprès des représentants du réseau

Le RSEOC compte une centaine d'organisations. Pour amasser des commentaires sur l'efficacité du réseau, Goss Gilroy Inc. a réalisé un sondage téléphonique auprès des représentants du réseau. Soixante-dix-sept membres du réseau ont été interviewés au total. Le taux de réponse globale a été de 75 p. 100. Pour que chaque région soit adéquatement représentée, les données du sondage ont été considérées en fonction de la région.

2.2.3 Groupes témoins

Huit groupes témoins composés de représentants du réseau ont eu lieu, dont deux à Winnipeg, deux à Regina, deux à Edmonton et deux à Vancouver. Au total, 55 représentants du réseau ont participé aux groupes témoins.



3.0 Résultats de l'évaluation

Cette section présente les résultats de l'évaluation concernant la pertinence, les relations entre les membres du réseau et DEO, la réussite et la surveillance de RSEOC. La section suivante (4.0) fait état des principales conclusions de l'évaluation. Les données pertinentes d'évaluations distinctes des OFVE et de l'IFE ont également été utilisées.

3.1 Pertinence

La pertinence

Le RSEOC répond-il à un besoin?

Les services des membres du réseau se chevauchent-ils?

Résultats généraux

La majorité des informateurs clés de DEO ont mentionné que le RSEOC présentait un intérêt en ce sens qu'il permet de réduire les chevauchements, favorise le partage des informations et multiplie les possibilités de partenariat. La plupart des intervenants et des participants aux groupes témoins ne connaissaient pas suffisamment le concept du RSEOC pour parler de sa pertinence. Certains représentants des collectivités ont indiqué que le réseau avait du potentiel en ce qui concernait le partage des informations et plus particulièrement des informations relatives à la formation et aux pratiques exemplaires. Cependant, ils ont mis en doute la faisabilité d'assister à des réunions supplémentaires du RSEOC.

La majorité des informateurs clés de DEO et quelques informateurs-intervenants étaient d'accord pour dire que les services des membres du réseau se chevauchent parfois, surtout dans la planification des entreprises, la formation et les services de prêts. Cependant, même si deux tiers des informateurs clés de DEO ont signalé le chevauchement, ils ont également précisé que ce chevauchement n'était pas un problème et qu'il permettait d'assurer une meilleure couverture de la clientèle. Quarante-huit pour cent des répondants au sondage croient que les SADC, l'IFE, les CSEC et les OFVE collaborent afin de minimiser le chevauchement de leurs services,

mais 29 p. 100 des répondants n'étaient pas d'accord avec cette affirmation.

3.1.1 Résultats détaillés : le besoin d'un réseau

Alors que certains informateurs clés de DEO perçoivent l'intérêt du réseau, d'autres se demandent à quel point le réseau a besoin d'être intégré et uniforme. De nombreux informateurs clés de DEO ont indiqué que le RSEOC permettait de réduire le chevauchement¹, de partager les informations et de créer des partenariats. Cependant, ils étaient nombreux à dire que l'uniformité n'était pas toujours souhaitable, car les organisations ont besoin d'adapter leurs méthodes à la localité et à la région qu'elles desservent. De plus, on considère que le RSEOC est un bon outil pour permettre à DEO d'atteindre ses objectifs. Certains informateurs clés de DEO ont souligné que les membres n'étaient pas suffisamment familiers avec le RSEOC en tant que réseau formel. Les membres du réseau doivent comprendre qu'ils ont des intérêts communs et prendre conscience des avantages de la collaboration si on veut que le RSEOC fonctionne efficacement.

Les informateurs clés de DEO ont expliqué que les SADC, les CSEC, l'IFE et les OFVE, ainsi que DEO, pourront bénéficier des avantages suivants du RSEOC :

- Les activités de réseautage, surtout les réunions en personne, peuvent offrir des possibilités de partenariats et de partage d'information. Elles permettent aux membres du RSEOC de collaborer pour éviter les chevauchements inutiles;
- Le travail en réseau offre la possibilité de partager les pratiques exemplaires, les outils et la formation avec les organisations de la collectivité. Celles-ci peuvent apprendre beaucoup les unes des autres, par exemple, dans la mise en œuvre de programmes, la manière d'établir des partenariats ou d'accéder aux ressources de la collectivité ou les troussees en ligne destinées aux utilisateurs. Cependant, on a signalé le besoin d'identifier les ressemblances et les différences entre les partenaires pour déterminer la meilleure manière de s'intégrer;
- Le Réseau est un maillon clé pour aider DEO à atteindre ses objectifs de développement économique. Un répondant a expliqué qu'à lui seul, DEO ne pourrait pas offrir certains des services proposés par les membres du Réseau. Comme l'a mentionné un informateur clé, « le réseau a une portée beaucoup plus vaste » que ne l'aurait DEO seul;
- Le Réseau peut permettre le recours aux ressources externes de nombreux

membres pour répondre aux défis locaux spécifiques. DEO aide à faciliter cet apport de l'extérieur;

- Le RSEOC est également un outil de communication utile pour aider le public et d'autres intervenants à comprendre le système de prestation de service. Le public profiterait d'un réseau intégré qui améliorerait l'accès aux services et la qualité de ceux-ci.

La majorité des autres informateurs-intervenants et des participants aux groupes témoins ne connaissaient pas suffisamment le concept du RSEOC pour parler de sa pertinence. Cependant, un informateur-intervenant a expliqué que le Réseau :

« [traduction] avait une profondeur et une étendue qui dépassait tout ce qui était offert ailleurs. Il pourrait servir à regrouper diverses réactions face à des enjeux publics comme la fermeture d'industries importantes, des perturbations économiques ou d'autres questions touchant de nombreux habitants d'une région. Si nous souhaitons offrir des services rapides et efficaces, c'est ainsi qu'il faut s'y prendre. »

Certains participants aux groupes témoins sont d'avis que le RSEOC présente l'intérêt de favoriser le partage des informations, surtout sur la formation et les pratiques exemplaires. Un informateur-intervenant a signalé le besoin de faire mieux connaître l'IFE aux membres et de renvoyer les membres aux OFVE si le besoin se fait sentir. Certains participants aux groupes témoins perçoivent le RSEOC comme une autre « couche » qui nécessite un financement et une administration supplémentaires. Ces participants ont l'impression qu'ils n'ont pas les ressources humaines et financières nécessaires pour participer à des réunions supplémentaires du RSEOC.

3.1.2 Résultats détaillés : chevauchement possible

De nombreux informateurs clés de DEO et informateurs-intervenants ont affirmé que certains services des membres du réseau se chevauchent, comme pour la planification des entreprises, la formation et les services de prêts. Seulement 48 p. 100 des répondants au sondage sont d'avis que les SADC, l'IFE et les CSEC collaborent afin de minimiser ce chevauchement.

Deux tiers des informateurs clés de DEO signalent que les services se chevauchent,

¹ Particulièrement en ce qui a trait à l'élaboration d'outils pour les entreprises et à la formation.

mais ils sont d'avis que cela ne pose pas de problème et assure même une meilleure couverture des clients (« moins de clients se perdent entre les planches »). Comme l'a noté un informateur clé, l'entente actuelle est peut-être la meilleure manière d'atteindre les groupes ciblés, tout en respectant « le seuil de confort » de chacun de ces groupes. Les organisations de l'IFE et les OFVE offrent également un soutien plus ciblé à une vaste population, alors que les SADC ont des mandats plus vastes qu'elles n'administrent que dans leurs régions géographiques spécifiques. Certains informateurs clés ont indiqué que la demande des services du réseau est significative et qu'elle peut s'accommoder du chevauchement.

Un informateur clé de DEO a souligné que le principal domaine de chevauchement à éviter est celui des services offerts par le réseau et le secteur privé – un domaine à surveiller de près. Un informateur-intervenant a aussi noté que certaines activités des SADC et du Réseau de développement économique communautaire (RéseauDÉC²), financé par le Secrétariat rural, se chevauchaient.

De nombreux informateurs clés de DEO sont d'avis que des efforts supplémentaires permettraient de réduire ce chevauchement. DEO fait les suggestions suivantes :

- améliorer les communications et établir des ententes plus formelles entre les organisations du Réseau;
- améliorer la coordination entre les membres du Réseau en ce qui a trait à la planification d'entreprise;
- adopter des stratégies pour réduire le chevauchement des services touchant aux fonds de prêts (comme encourager les membres du Réseau à mettre leurs ressources en commun).

² Le Réseau de développement économique communautaire (RéseauDÉC) est une organisation nationale sans but lucratif. Le RéseauDÉC est composé d'organisations communautaires de Développement économique communautaire (DÉC) et de professionnels de toutes les régions du Canada. La mission du Réseau DÉC est de promouvoir et de soutenir le développement économique communautaire pour améliorer les collectivités canadiennes, tant sur les plans social et économique qu'environnemental.

3.2 Relations entre les autres membres du réseau et DEO

La gouvernance et la prestation

Les ententes de partenariat actuelles entre DEO et les membres du réseau sont-elles appropriées?

- *Le niveau de soutien financier de DEO est-il approprié?*
- *Les ententes contractuelles sont-elles appropriées? Complètes?*

DEO est-il le seul partenaire des organisations du réseau? Quels sont les rôles des autres partenaires?

Les rôles et responsabilités de chaque membre sont-ils clairs? Sont-ils appropriés?

La fréquence et la formule des communications et des rencontres entre les membres du réseau sont-elles appropriées?

Le réseau encourage-t-il une approche cohérente et uniforme? Les membres travaillent-ils ensemble? A-t-on besoin d'une association régionale chez les partenaires?

3.2.1 Relations entre les membres du réseau

Résultats généraux

De nombreux informateurs clés de DEO ont remarqué récemment une amélioration des relations entre les membres du Réseau, notamment une meilleure coopération et une réduction des tensions ayant vu le jour au moment de la formation de nouvelles organisations dans le Réseau. Certains informateurs clés de DEO et informateurs-intervenants ont signalé que le RSEOC n'était pas vraiment un réseau, car il existe peu de liens formels entre les organisations. Selon ces informateurs clés de DEO et ces informateurs-intervenants, la relation peut varier en fonction de l'organisation du réseau, de la localité et de la région. Les relations et les liens sont jugés plus solides entre les organisations comparables (par exemple le réseau des SADC) comparativement au RSEOC.

Même si, dans l'ensemble, les informateurs-intervenants et les participants aux

groupes témoins ne connaissaient guère le concept du RSEOC, la majorité des répondants au sondage ont déclaré avoir des échanges réguliers avec les autres partenaires du réseau étaient réguliers. Soixante-neuf (69) pour cent des répondants au sondage étaient d'accord pour affirmer que les membres du Réseau échangeaient des informations régulièrement. La majorité (64 p. 100) des répondants au sondage ont dit qu'ils rencontraient régulièrement les autres membres du Réseau pour améliorer les services. Soixante-et-un (61) pour cent d'entre eux ont affirmé que les membres du Réseau se renvoyaient régulièrement des clients. Quarante-neuf (49) pour cent des répondants au sondage croyaient que les membres du RSEOC partagent une approche cohérente et uniforme du développement économique et commercial.

Les répondants au sondage du Manitoba (80 p. 100) et de la Saskatchewan (78 p. 100) ont affirmé également que les SADC, les CSEC, l'IFE et les OFVE se renvoyaient régulièrement des clients. Les répondants au sondage de l'Alberta (88 p. 100) et de la Saskatchewan (90 p. 100) ont dit que leurs organisations échangeaient régulièrement des informations avec d'autres membres du Réseau.

Le sondage a révélé d'autres résultats intéressants :

- Certains représentants des collectivités ont exprimé le besoin de faire mieux connaître le rôle des membres du Réseau, surtout des OFVE et des organisations de l'IFE (c'est-à-dire leur mandat, leurs produits, leurs services et la localité);
- Renforcer le RSEOC présente des défis, comme la nécessité de continuer à répondre aux besoins des collectivités, de participer à d'autres réseaux, de surmonter les distances géographiques et de faire mieux connaître le RSEOC et ses membres;
- Les membres reconnaissent dans l'ensemble l'avantage de tenir des réunions de « tous les partenaires » de l'Ouest. De nombreuses personnes ont suggéré d'organiser les réunions de manière plus stratégique pour les améliorer;
- La majorité des informateurs clés et des répondants au sondage (91 p. 100) continuent de dire qu'il serait bien d'avoir une association des SADC de tout l'Ouest;
- De nombreux représentants de DEO et des collectivités notent que les ententes de partenariat entre DEO et les membres du Réseau sont appropriées. Certains sont préoccupés par le rôle de DEO qu'ils disent manquer de clarté par la nécessité que le Ministère assure au RSEOC un soutien constant et par le besoin d'améliorer les communications de DEO;

- La principale source de mécontentement pour les répondants au sondage a trait au soutien financier. Seulement 21 p. 100 d'entre eux affirment que le financement de DEO répond aux besoins de fonctionnement de base de leur organisation.

Résultats détaillés

De nombreux informateurs de DEO ont souligné l'amélioration de collaboration entre les organisations du réseau. Certains informateurs clés de DEO ont également noté que le déménagement du Secrétariat des partenariats de services (SPS) à l'administration centrale nationale permettrait d'améliorer la coordination et le contrôle des activités du SPS par DEO. Tout en maintenant l'administration au niveau régional, l'objectif est d'intégrer le RSEOC par une planification stratégique.

DEO et les représentants des collectivités ont cité les exemples spécifiques de collaboration suivants :

- l'élaboration conjointe d'outils communs comme pour l'évaluation des demandes de prêts chez les SADC;
- l'élaboration conjointe du module sur le travail autonome (13 SADC, Alberta);
- les organisations de l'IFE collaborent avec les SADC dans certaines régions rurales pour offrir conjointement des prêts (Saskatchewan);
- l'IFE et les SADC ont offert ensemble des activités de formation, du financement et des manifestations spéciales au Manitoba;
- les OFVE et les SADC ont conçu et offert le Youth Entrepreneurship Camp (Saskatchewan);
- le partage des outils d'évaluation entre la Saskatchewan et le Manitoba;
- de nombreux bureaux de SADC sont responsables des Centre d'accès régionaux – offrant ainsi aux clients l'accès au CSEC (Alberta);
- dans certains cas, les partenaires du réseau partagent les mêmes bureaux (par exemple, le CSEC et l'IFE en Colombie-Britannique);
- le partage d'un kiosque par les partenaires du réseau lors d'activités spéciales (Colombie-Britannique);
- la mise en commun de fonds pour les prêts.

Les informateurs clés de DEO ont relevé certains des défis posé par le développement du RSEOC : notamment sa complexité, la nécessité de continuer à répondre aux besoins locaux, les distances géographiques. Chaque organisation du réseau

fonctionne en relation avec d'autres réseaux, comme les réseaux locaux, provinciaux, les réseaux de l'Ouest et le réseau des SEOC. Pour chacune des organisations, opérer sur tous ces niveaux à la fois est un défi, surtout compte tenu des contraintes de temps et de ressources. L'étendue géographique des SADC et leurs activités orientées sur la collectivité entraînent également des défis au-delà de la scène locale. Certains participants aux groupes témoins ont aussi noté les défis posés dans les échanges personnels entre les membres du réseau par la grande étendue géographique et le large nombre d'organisations du RSEOC.

Résultats détaillés par type d'organisation du réseau

Les sous-sections suivantes présentent des informations supplémentaires selon chaque type d'organisation du réseau.

Les SADC

De nombreux informateurs clés et participants aux groupes témoins ont signalé la qualité des relations formelles et informelles entre les SADC et entre les SADC et les CSEC, ainsi que la collaboration occasionnelle entre les OFVE et l'IFE.

Les participants aux groupes témoins ont expliqué que, dans l'ensemble, le réseau des SADC fonctionnait efficacement et avait avec des échanges réguliers (tant formels qu'informels) d'information, comme lors des réunions trimestrielles de la gestion, des conférences annuelles, d'appels téléphoniques et de courriels. Les participants ont aussi mentionné que les SADC s'envoient des clients, particulièrement où les collectivités sont proches. Elles partagent partout leurs ressources, surtout dans le cadre de projets plus importants. Dans l'ensemble, les participants avaient de bons commentaires à faire au sujet de la section *Best Practices* (pratiques exemplaires) du site Web regroupant les provinces de l'Ouest. Certains participants ont également eu l'impression que le réseau des SADC est en quelque sorte un système de mentorat, puisque les SADC déjà établies aident celles qui démarrent.

En ce qui concerne les interactions entre les SADC, la majorité des répondants au sondage ont affirmé que :

- les SADC échangent régulièrement des informations sur les affaires (91 p.100);
- les SADC se rencontrent régulièrement pour améliorer leurs services (77 p. 100);
- les SADC partagent leurs pratiques exemplaires touchant à la gestion des prêts et

- au développement économique des collectivités (74 p. 100);
- les SADC partagent leurs pratiques exemplaires au sujet des services de formation et de consultations pour les clients (61 p. 100).

Certains informateurs-intervenants ont parlé de la tendance récente des SADC d'élaborer des projets communs. Cependant, ils ont noté que de nombreux obstacles s'opposaient à la réalisation de ces projets. Par exemple, il est parfois difficile d'arriver à un commun accord entre les SADC et d'autres organisations locales. Un autre informateur clé a mentionné les défis que rencontrent les SADC lorsqu'elles tentent de réseauter au niveau intra-régional. D'après cet informateur clé, un protocole pour le réseautage au niveau régional est nécessaire. Le rôle des SADC doit être éclairci à l'égard des initiatives régionales de plus grande importance, car ce rôle entre parfois en conflit avec celui de la municipalité.

Les CSEC

Même si certains groupes témoins et les informateurs clés ont noté des différences quant à la solidité des relations entre les SADC et les CSEC, beaucoup d'entre eux ont affirmé que la relation avec les CSEC et les autres membres du Réseau était positive et que les CSEC étaient une ressource utile. Soixante-et-un (61) pour cent des répondants au sondage ont dit travailler en partenariat avec les CSEC. Les résultats du sondage révèlent dans la fréquence des partenariats avec les CSEC en fonction des régions (en Alberta, 30 p. 100 des répondants au sondage travaillent en partenariat avec les CSEC; en C.-B., 57 p. 100; au Manitoba, 92 p. 100; et en Saskatchewan, 100 p. 100).

Certains participants aux groupes témoins ont mentionné que le service *Talk Back* offert par les CSEC est très utile. Certains de ces participants ont affirmé que les SADC assistent régulièrement aux séminaires de formation présentés par les CSEC et qu'en échange, elles offrent des profils d'entreprise aux clients des CSEC. D'autres participants ont dit que le numéro 1-800 des CSEC était très utile.

Les OFVE

Des informateurs clés ont parlé de la relation positive entre les OFVE. Les partenariats des Organisations francophones à vocation économique (OFVE) sont soutenus par le comité des OFVE de l'Ouest. Les quatre OFVE de l'Ouest se rencontrent sur une base régulière pour échanger des informations et des idées et pour élaborer et mettre en œuvre des projets communs. Le projet du Corridor touristique



francophone de l'Ouest a permis d'établir un étroit partenariat entre les OFVE de la Colombie-Britannique, du Manitoba et de la Saskatchewan (l'OFVE de l'Alberta réalise une portion du projet seule).

La solidité des relations entre les membres du réseau et les OFVE varie beaucoup en fonction de différents facteurs comme la localité, la région et le style de gestion organisationnelle, d'après des informateurs-intervenants et des participants aux groupes témoins. Certains de ces participants ont signalé des échanges entre les OFVE, les SADC et les organisations de l'IFE, surtout en matière de références. D'autres informateurs clés de DEO ont noté que certaines OFVE en étaient encore au stade du développement, ce qui peut avoir un impact sur la nature de leurs relations avec les membres du RSEOC.

Les informateurs clés et les participants aux groupes témoins ont cité des exemples spécifiques de coopération :

- le partage d'une banque de données entre les SADC et les OFVE;
- un projet d'Internet haute vitesse en Saskatchewan;
- des partenariats entre les SADC et les OFVE dans certaines régions rurales.

Selon les informateurs clés, les échanges entre les OFVE et les autres membres du réseau diffèrent en fonction des régions. Par exemple, il y a un fort regroupement entre les OFVE, l'IFE et les SADC au Manitoba. On dit aussi que le partenariat CSEC-OFVE est fort en Saskatchewan. On a également rapporté qu'en Alberta, il y a des échanges et des projets conjoints entre l'IFE, les OFVE et les CSEC. En Colombie-Britannique, il y a des liens informels entre les SADC et l'IFE. Dans cette région, l'IFE et les CSEC partagent aussi des bureaux.

Les informateurs clés des OFVE indiquent qu'ils ont des partenariats avec l'IFE, les CSEC et les SADC. Ils soulignent que la formation de liens avec d'autres membres du Réseau est parfois difficile en raison de la concurrence pour les ressources. Les informateurs clés ont aussi mentionné que les OFVE ont des ententes de partenariat importantes avec d'autres types d'organisations, comme les organisations francophones.

L'IFE

À en juger par les réponses au sondage, les organisations de l'IFE entretiennent de

bonnes relations entre elles. Elles se rencontrent quatre fois par année pour discuter de leurs pratiques exemplaires. Les informateurs-intervenants ont mentionné que l'IFE est plus susceptible d'établir des partenariats avec d'autres membres du réseau sur la scène locale, mais qu'elle l'est moins au niveau régional ou au-delà.

Les informateurs clés ont signalé de bonnes relations avec les CSEC et les OFVE et certaines SADC. L'IFE considère actuellement des stratégies supplémentaires pour travailler plus étroitement avec les SADC afin d'atteindre les clients en milieu rural. De plus en plus, les CSEC et les organisations de l'IFE collaborent pour étendre leurs activités de formation aux clientes de l'IFE.

Selon des participants aux groupes témoins, l'IFE et certaines SADC travaillent en très étroite collaboration. Les membres partagent l'organisation de la formation, le financement et les activités spéciales. Elles se renvoient également des clients pour maximiser leurs portefeuilles. Les participants aux groupes témoins et les informateurs clés ont indiqué de bonnes relations de collaboration entre l'IFE, les SADC et les OFVE au Manitoba. Ces organisations ont un bon système de renvois et partagent ou se séparent certains services (prêts, counseling).

L'IFE partage des bureaux avec les CSEC en Colombie-Britannique, en Alberta et au Manitoba. En Alberta, les CSEC, les OFVE, les SADC et l'IFE travaillent présentement sur une proposition conjointe appelée « Capacity West » – un projet pilote de conférence vidéo pour relier les membres de la province.

3.2.2 Réunions du RSEOC

Les informateurs clés de DEO ont expliqué que des réunions semestrielles de tous les partenaires de l'Ouest ont été organisées de façon ponctuelle au cours des deux dernières années. En automne 2003, DEO a annoncé que ces réunions auraient désormais lieu régulièrement, deux fois par année. Ces rencontres réunissent les sous-ministres adjoints, les représentants de DEO, le président et les administrateurs de chaque association de SADC et l'IFE, ainsi que les gestionnaires des CSEC. Certains informateurs clés des régions de DEO nous ont également informés que des réunions provinciales supplémentaires ont lieu où se rencontrent les représentants des organisations partenaires au niveau provincial (par exemple, la Colombie-Britannique).

La majorité des informateurs clés de DEO sont d'accord pour affirmer que la fréquence des réunions (semestrielles) est appropriée vu les ressources disponibles, les horaires de travail et les distances. Les opinions étaient partagées quant à la pertinence des réunions. Certains ont affirmé que les réunions avaient eu des effets positifs, comme la réduction des tensions entre les partenaires du réseau, l'identification de possibilités de partenariats, l'occasion de discuter de certaines questions et de diffuser de l'information au niveau régional et local. D'autres informateurs clés de DEO avaient l'impression que les réunions ne sont pas appropriées parce que les membres du réseau ne connaissaient guère sa valeur.

Même si de nombreux informateurs clés de DEO croient que les réunions peuvent présenter un intérêt, ils croient également que des améliorations sont nécessaires. Certains sont d'avis que les réunions ont été trop « réactives » et qu'elles ont servi surtout à discuter des questions financières. Les informateurs clés ont mentionné que les membres doivent adhérer à l'idée du réseau. Ils doivent percevoir la valeur d'un tel réseau et les avantages qu'on peut en tirer. Certains informateurs clés de DEO ont souligné que cette idée ne peut être « imposée ». Ils ont suggéré que DEO pourrait faciliter et soutenir la solidification du réseau. Selon un informateur clé de DEO, la responsabilité de coordonner les prochaines réunions devrait échoir aux représentants du RSEOC.

Les informateurs clés de DEO ont formulé des suggestions afin d'améliorer les réunions. Ils ont suggéré que les réunions :

- soient plus stratégiques;
- soient axées sur les actions et sur ce qui est utile pour les membres;
- soient accompagnées de rencontres de moins grande envergure. Des réunions au niveau régional permettraient aux représentants de DEO et de la collectivité d'étudier les questions plus en profondeur;
- offrent plus de possibilités d'interactions pour les représentants des collectivités;
- prennent en considération les réunions et les conférences existantes pour améliorer la collaboration du réseau.

3.2.3 Associations régionales



La majorité des informateurs clés de DEO ont indiqué que les associations provinciales des SADC et l'Association des SADC de l'Ouest jouaient un rôle essentiel dans la mesure où elles coordonnaient les informations au niveau provincial et à l'échelle de l'Ouest. L'association facilite les liens entre DEO et les SADC. Certains informateurs de DEO ont cependant fait une mise en garde : DEO doit continuer à être en rapport direct avec chacune des SADC. La majorité des répondants au sondage (91 p. 100) croient que le besoin d'une Association des SADC de l'Ouest demeure.

Une minorité d'informateurs clés de DEO ont l'impression que les associations de SADC ne sont pas nécessaires. Ces informateurs croient que DEO pourrait jouer le rôle de coordonnateur et de liaison beaucoup plus efficacement. Un informateur clé a proposé que les budgets de fonctionnement de chaque SADC soient augmentés pour couvrir les coûts administratifs ou de coordination supplémentaires.

Certains informateurs-intervenants ont souligné que les associations jouent un rôle de coordination (par exemple, pour les conférences). De plus, les informations de l'association provinciale offrent aux SADC locales une perspective provinciale du programme des SADC. Les participants aux groupes témoins ont exprimé des opinions variées au sujet du besoin continu d'association des SADC de l'Ouest. Certains participants ont affirmé que l'association aidait les échanges d'informations entre les régions intervenant comme défenseur des SADC à l'échelle de l'Ouest. Certains participants ont exprimé des préoccupations au sujet de l'ajout d'une couche ou d'une structure supplémentaire et de la nécessité continue de réagir aux besoins régionaux et locaux.

Des suggestions ont été formulées pour améliorer l'Association des SADC de l'Ouest. Celles-ci incluent :

- une promotion et un financement adéquats;
- la mise à jour régulière du site Web de l'Ouest;
- une gouvernance de l'Association cohérente;
- l'amélioration des communications aux membres au sujet des activités de l'Association.

3.2.4 Ententes de partenariat entre DEO et les membres du Réseau



Deux tiers des informateurs clés de DEO sont d'avis que les ententes de partenariat entre DEO et les membres du Réseau sont appropriées parce qu'elles définissent la responsabilité et donnent aux organisations communautaires l'indépendance nécessaire pour répondre aux besoins de chaque communauté. Un tiers des informateurs clés de DEO ont indiqué que les ententes de partenariat ne sont pas adéquates. Certains ont l'impression que la relation entre l'émetteur et le récepteur des fonds n'est pas appropriée, ils préféreraient une entente où les deux partenaires pourraient collaborer sur un pied d'égalité.

De nombreux informateurs-intervenants et participants aux groupes témoins croient que la relation entre DEO et les membres du Réseau sont positives. Certains participants aux groupes témoins ont félicité DEO de la conception d'un dépliant de quatre pages décrivant les membres-partenaires et les services qu'ils offrent.

Les organisations de l'IFE et DEO

Les réponses des informateurs-intervenants étaient mitigées en ce qui concerne la relation entre l'IFE et DEO. Même si les répondants avaient l'impression que la relation reposait sur certains éléments solides (comme les bonnes relations avec les personnes-ressources de DEO), ils ont également souligné que des améliorations étaient nécessaires. Celles-ci comprennent :

- L'amélioration de la coordination et des communications (comme un communiqué émis assez longtemps à l'avance pour les réunions de DEO, des communications claires et cohérentes au sujet de l'orientation et de la justification des changements prévus par DEO);
- la présence systématique de DEO aux réunions des conseils d'administration.

Il existe des différences quant à l'étendue de la participation des gestionnaires de dossiers de l'IFE aux activités de l'organisation, certains d'entre eux assistent aux réunions du Conseil d'administration en tant que membres d'office et offrent un soutien et des informations au personnel de bureau. D'autres sont moins présents et connaissent peu les enjeux auxquels les organisations de l'IFE font face.

Les OFVE et DEO

L'ensemble des informateurs clés d'OFVE ont affirmé que la relation avec DEO était appropriée. Cependant, ils se sont plaints des problèmes qu'occasionnait parfois le roulement du personnel chargé des projets de DEO. Certains informateurs des OFVE ont exprimé des inquiétudes au sujet des délais de paiements des projets. Les informateurs des OFVE sont d'avis que DEO devrait considérer chaque OFVE séparément et comprendre que chacune a des défis spécifiques à relever.

3.2.5 Rôles et responsabilités

La moitié environ des informateurs clés de DEO et certains représentants des collectivités ont indiqué que les rôles et les responsabilités de DEO méritaient d'être éclaircis. Certains informateurs clés de DEO ont noté que ce rôle et ces responsabilités ont changé, de même que l'orientation de DEO, c'est-à-dire concernant les collectivités durables. Comme l'a souligné un informateur clé, il est cependant difficile d'arriver à faire partager la vision de DEO à toutes les organisations communautaires, chacune ayant sa propre orientation, d'autant plus que les différences régionales à l'intérieur de DEO contribuent également à la disparité des perceptions au sujet du rôle du Ministère.

D'autres sources de confusion à propos du rôle de DEO ont aussi été pointées du doigt. Un informateur clé a affirmé que le Secrétariat national des CSEC est parfois confondu avec le Secrétariat des partenariats de services de DEO. Certains informateurs clés de DEO ont indiqué que le déménagement du Secrétariat des partenariats de services à l'administration centrale de DEO pourrait aider à éclaircir le rôle et les responsabilités de DEO. Un informateur clé a également souligné que les rôles du Réseau de développement économique communautaire (Réseau DÉC) et du Réseau des SADC ne sont pas clairement définis.

Un certain nombre d'informateurs clés de DEO et d'intervenants sont d'avis qu'il faut insister davantage sur la clarté et la communication en ce qui concerne :

- le rôle, la vision, l'orientation et les objectifs de DEO, ainsi que la justification des changements apportés aux politiques et au fonctionnement;
- les attentes de DEO vis-à-vis les partenaires du Réseau, c'est-à-dire l'innovation, le renforcement de la capacité, etc.;

- le rôle et les activités des autres membres du Réseau. Par exemple, des explications supplémentaires au sujet des OFVE et des organisations de l'IFE sont nécessaires. Il faut que les autres membres du Réseau comprennent que les OFVE sont responsables d'une province dans son ensemble. De plus, certains informateurs-intervenants ont dit ne pas connaître l'IFE, son mandat, ses services et ses produits;
- la raison d'être et les objectifs du RSEOC.

3.2.6 Ententes contractuelles

La plupart des informateurs clés de DEO trouvent que les ententes contractuelles appropriées. Soixante-et-un (61) pour cent des répondants au sondage ont affirmé que les conditions des ententes de contribution étaient appropriées (avec 31 p. 100 qui ne sont ni en accord ni en désaccord avec cette affirmation). Quatre-vingt-cinq (85) pour cent des répondants au sondage sont d'accord pour dire que le personnel de DEO est prêt à aider à interpréter les conditions des ententes de contribution. Les organisations de l'IFE de l'Alberta, du Manitoba et de la Saskatchewan suggèrent que les limites de prêts, présentement à 100 000 dollars, soient augmentées à 250 000 dollars. On justifie cette demande par le fait que des prêts plus importants combleraient le creux entre le plafond de l'IFE et le seuil de la nouvelle programme de la Banque de développement du Canada qui offre aux femmes des prêts qui démarrent à 250 000 dollars.

Les informateurs clés de DEO ont souligné que le fait d'être passé à des contrats de cinq ans a amélioré la planification. Certains informateurs clés de DEO ont parlé du besoin d'éclaircir les questions de la propriété de l'actif, de l'utilisation des fonds d'investissement et des responsabilités quant à la *Loi sur les langues officielles*. Un informateur clé de DEO a également noté qu'il serait plus approprié que DEO révise les statuts constitutifs plus attentivement. Pour l'instant, les SADC doivent simplement avertir DEO au sujet des statuts constitutifs.

3.2.7 Niveau de soutien financier

Selon la plupart des informateurs clés de DEO, le niveau de soutien financier de l'IFE, des OFVE et des CSEC est approprié. Un peu plus de la moitié des informateurs clés de DEO ont indiqué que les SADC bénéficieraient d'un complément de ressources, et nombre d'entre eux étaient d'accord pour augmenter modestement l'aide aux SADC pour compenser pour la hausse des coûts. Certains informateurs clés de DEO étaient plutôt d'avis qu'il fallait augmenter plus significativement l'aide aux SADC pour les activités de développement économique des collectivités. Cependant, seulement 21 pour cent des répondants au sondage ont affirmé que le financement de DEO répondait aux besoins de fonctionnement de leur organisation, et une majorité de répondants (60 p. 100) étaient en désaccord avec cette affirmation.

Certains informateurs clés de DEO ont souligné la difficulté d'établir des niveaux moyens de financement appropriés compte tenu des différences régionales et locales. Un informateur clé de DEO a expliqué que le recours à des sources de financement de contrepartie avait eu des effets imprévus : dans certains cas, la participation de d'autres partenaires peut se solder en des activités qui ne sont pas entièrement en accord avec les objectifs des SADC et de DEO.

3.2.8 Rôle de soutien de DEO

De nombreux informateurs-intervenants et participants aux groupes témoins avaient des commentaires positifs à faire concernant le soutien de DEO aux membres du réseau. Soixante-et-un (61) pour cent des répondants étaient d'accord pour dire que DEO apportait un soutien efficace à l'administration de leurs organisations. Soixante-quinze (75) pour cent ont rapporté qu'ils contactaient DEO régulièrement pour du soutien ou des informations. Certains informateurs-intervenants ont remarqué des différences dans le rôle de DEO à l'égard du RSEOC. Ils ont souligné que certains représentants de DEO avaient assumé un rôle de leadership en prenant sur eux de réunir les membres des conseils d'administration et les directeurs du RSEOC pour des activités de réseautage et de familiarisation. Les autres représentants de DEO n'avaient pas assumé cette responsabilité.

Environ la moitié des informateurs clés de DEO avaient des suggestions à faire pour

améliorer le rôle de soutien de DEO. Ces suggestions comprenaient :

- l'adoption d'une approche de partenariat avec les membres des collectivités en encourageant ceux-ci à présenter des idées de projets;
- le soin de rester au courant des tendances mondiales, des pratiques exemplaires et des approches en matière de prestation de services;
- l'amélioration de l'infrastructure et du soutien administratif (c'est-à-dire le soutien informatique et la formation);
- l'éclaircissement des buts et des objectifs du réseau;
- l'organisation et le soutien d'occasions encadrées ou non, de partager des informations pour les partenaires du réseau.

Les suggestions spécifiques faites pour améliorer le rôle de soutien de DEO par les informateurs-intervenants et les participants aux groupes témoins, incluaient :

- la clarification des trois pierres angulaires de DEO (l'innovation, l'entrepreneuriat et les collectivités durables);
- la réduction du roulement du personnel responsable des projets de DEO;
- l'offre d'une formation et des trousseaux d'informations aux bénévoles pour les aider à comprendre le système de DEO;
- l'offre d'information supplémentaire et de pratiques exemplaires relatives à la gouvernance des conseils d'administration;
- la tenue de réunions régulières avec les régions de DEO (c'est-à-dire 2 à 4 par année) et la multiplication des réunions en personne avec le personnel haut placé de DEO;
- une plus grande participation des membres aux réunions des gestionnaires de DEO.

3.2.9 Autres partenaires des organisations du réseau

DEO est le principal partenaire de financement des SADC, de l'IFE et des OFVE. Les CSEC sont financés par les gouvernements fédéral et provincial. Les OFVE reçoivent également un financement d'autres ministères fédéraux comme le ministère du Patrimoine canadien et le Service des ressources humaines et du développement social. Même si DEO est le principal partenaire financier des SADC, le nombre de ces partenaires varie d'une SADC à l'autre. En Colombie-Britannique, par exemple, les informateurs clés de DEO affirment que les SADC ont un nombre plus élevé de

partenariats pour les fonds d'emprunt et un pourcentage plus élevé de financement obtenus d'autres sources en contre partie. Certains informateurs clés attribuent cette différence à différents facteurs, comme l'emplacement, le tourisme et d'autres différences régionales. Il y a aussi des différences considérables à l'intérieur d'une même province. Par exemple, en Alberta, les SADC sont très différentes en ce qui a trait au pourcentage de fonds de contrepartie obtenus auprès d'autres sources (d'après un informateur clé de DEO, entre 10 et 80 p. 100).

Le plus souvent, les répondants au sondage ont rapporté des partenariats avec d'autres SADC (91 p. 100). Les partenariats avec les associations commerciales (88 p. 100), le gouvernement provincial (86 p. 100), les municipalités (80 p. 100), DRHC (77 p. 100) et d'autres ministères fédéraux (79 pour cent) ont également été fréquemment signalés.

Les SADC collaborent avec diverses organisations, comme les gouvernements provinciaux, d'autres ministères fédéraux (Développement des ressources humaines Canada et Industrie Canada), les établissements d'éducation, les organisations de développement économique et les chambres de commerce. Un informateur-intervenant a indiqué que les SADC étaient positionnées comme nul autre dans les collectivités pour offrir des programmes et diffuser de l'information aux autres organisations au niveau communautaire.

Les répondants des OFVE ont aussi mentionné d'autres partenariats avec diverses organisations, comme ÉducaCentre, les bureaux de Tourisme, les conseils scolaires, les chambres de commerce, les sociétés historiques, l'Assemblée communautaire fransaskoise, le Conseil culturel, le Canadian Club et d'autres organisations locales comme les Guichets uniques.

Les organisations de l'IFE échangent également des informations avec des établissements d'éducation, des organisations non gouvernementales, des banques et des caisses populaires, ainsi qu'avec d'autres organisations de développement économique.

3.3 Réussite du RSEOC



Les résultats et les impacts

*Les activités du réseau donnent-elles lieu à des organisations plus efficaces?
Améliorent-elles la gouvernance interne? La prestation de services? Les impacts sur
les entrepreneurs et les communautés?
Les leçons et les pratiques exemplaires sont-elles partagées entre les membres du
réseau?
Les résultats du réseau répondent-ils aux attentes de DEO?*

Dans l'ensemble, les informateurs clés de DEO ont des opinions partagées au sujet de la réussite du RSEOC pour ce qui est d'aider à établir des organisations plus efficaces. Un peu moins de la moitié des informateurs clés de DEO ont mentionné que le réseau, et les réunions en particulier, avaient un impact, surtout en ce qui concernait l'échange d'information. Certains répondants croient que les réunions de tous les partenaires de l'Ouest ont contribué à amoindrir les tensions entre les groupes, préparant ainsi le terrain pour un renforcement des relations. Quelques membres du réseau ont aussi noté des différences dans l'efficacité du réseau suivant les régions et les collectivités. Parmi les défenseurs du Réseau, un répondant a expliqué que celui-ci était utile dans la mesure où il donnait la possibilité à ses membres d'avoir une vision globale et de donner une vue d'ensemble des activités.

Les informateurs-intervenants et les participants aux groupes témoins n'étaient pas suffisamment familiers avec le RSEOC pour commenter son efficacité. Cependant, les participants aux groupes témoins ont cité des exemples de collaboration. Par exemple, les participants d'un groupe témoin du Manitoba ont expliqué que les SADC et l'IFE partageaient la formation, le financement et l'organisation des manifestations spéciales. Ils ont également signalé les liens fructueux entre les OFVE et les SADC de cette région.

Si certains informateurs clés ont mis en doute l'efficacité du réseau, d'autres se sont demandé s'il était suffisamment uniforme (« c'est au mieux une alliance sans attache ») pour avoir un impact. Selon ces informateurs clés, les membres du réseau n'adhèrent pas au concept du RSEOC, pas plus qu'ils n'ont l'impression d'en faire partie. Certains informateurs clés croient que les réunions et les activités devraient être organisées en fonction des besoins des membres du réseau de manière à maximiser leur impact.

3.4 Surveillance du RSEOC

La surveillance et la responsabilité

Les rapports préparés par les membres du réseau pour DEO le sont-ils dans les délais? Permettent-ils à DEO de vérifier efficacement le rendement du réseau? Quelles données devraient figurer dans les rapports exactement?

Résultats généraux

De nombreux représentants de DEO et des collectivités avaient le sentiment qu’il fallait simplifier le processus de rapport. Le besoin d’amasser davantage d’informations de suivi et axés sur les résultats fait également partie des préoccupations abordées. De nombreux représentants de DEO et des collectivités sont conscients des défis que pose la collecte d’informations de suivi. Les représentants des collectivités se sont inquiétés du fait que le processus de rapport « ne rendait par vraiment compte de leur travail ». Soixante-quatre (64) pour cent des répondants au sondage croient que les rapports trimestriels reflètent les accomplissements de leur organisation. Quatre-vingt (80) pour cent des répondants au sondage ont déclaré que leur organisation avait la capacité de produire les rapports trimestriels dans les délais.

Des informateurs clés de DEO ont également parlé du besoin de ressources supplémentaires pour colliger les données et analyser les rapports. Les préoccupations des représentants de DEO et des collectivités se rejoignent sur un autre point : le manque d’uniformité des rapports. Les représentants des collectivités ont mentionné qu’il faudrait des lignes directrices plus précises concernant les informations à inclure dans les rapports afin d’en accroître l’uniformité.

Résultats détaillés

Les informations sont présentement recueillies dans des rapports trimestriels et annuels. De nombreux informateurs clés de DEO ont affirmé que le processus de



rapport devait être rationalisé. Un informateur clé a expliqué que les rapports trimestriels portent sur 43 éléments. Les opinions sont partagées parmi les participants aux groupes témoins quant à l'utilité d'une telle complexité. De nombreux participants aux groupes témoins ont dit que le processus de rapport était long et compliqué, mais certains des participants étaient d'avis que les rapports devaient être suffisamment précis, afin de donner une bonne idée du travail réalisé par chacun.

Les opinions étaient partagées quant à l'utilité des rapports préparés pour DEO par les membres du RSEOC. Certains informateurs clés ont suggéré de réduire le nombre d'indicateurs pour limiter la collecte à l'information la plus utile seulement (c'est-à-dire l'information axée sur les résultats). Des informations supplémentaires sont nécessaires sur les résultats, comme le nombre d'emplois créés (par exemple un suivi six mois après que le prêt a été accordé). Certains informateurs clés de DEO ont aussi souligné qu'ils avaient besoin de mieux comprendre quels indicateurs à court terme étaient les plus susceptibles d'être révélateurs de résultats positifs à long terme. Certains membres de DEO ont expliqué que DEO n'utilisait ou n'analysait qu'il détenait présentement, particulièrement au niveau local. Par exemple, il a des informations sur la quantité de prêts effectivement accordés. Si ces prêts ne sont pas utilisés, DEO devrait réagir. Selon certains représentants des collectivités, le réel défi serait de « colliger toute cette information » pour qu'elle soit réellement utile.

Certains informateurs clés de DEO et des représentants du réseau ont aussi soulevé le manque d'uniformité dans les rapports. Les représentants des collectivités ont dit que DEO aurait avantage à préparer des lignes directrices précises concernant le type d'informations à insérer dans les rapports afin d'en améliorer l'uniformité. Par exemple, selon les répondants, il faut définir plus clairement le type d'activités que l'on considère comme des « initiatives de marketing réussies ». Des participants aux groupes témoins ont mentionné qu'il y avait eu de nombreux changements dans le processus de rapport qui ont entraîné une confusion quant aux exigences.

Les informations les plus utiles d'après les informateurs clés et les participants aux groupes témoins comprennent :

- Les informations sur le suivi et les informations axées sur les résultats au sujet :
 - > du nombre d'emplois créés et maintenus
 - > du rendement des prêts
 - > du ratio du fonds d'emprunt utilisé

- > de la quantité d'exportations
- > du nombre d'entreprises lancées et maintenues
- Les informations sur les activités et les résultats :
 - > le type de projets de développement économique communautaire
 - > l'atteinte de la clientèle (par exemple, la publicité)
 - > le développement de nouveaux marchés
 - > le nombre et la valeur des prêts
 - > les cibles des fonds d'emprunt
 - > le nombre d'activités s'étendant à tout l'Ouest
 - > le nombre d'activités de mentorat
 - > le nombre de formation
 - > le nombre et le type de services offerts
 - > le nombre d'activités de marketing et de visibilité
 - > les montants recueillis en contrepartie des fonds investis
 - > le nombre d'interactions de « libre-service », nombre d'interactions ayant bénéficié d'une assistance officielle.

Les informateurs clés de DEO ont formulé des suggestions pour améliorer la surveillance du rendement :

- Offrir plus d'informations de suivi – qu'advient-il des prêts, qu'advient-il des clients? (cela est-il faisable?);
- Comprendre davantage comment les résultats à court terme mènent à des résultats à long terme;
- Uniformiser les rapports en précisant la qualité et le type d'informations demandées dans les rapports trimestriels et annuels;
- Exiger des rapports plus exacts et dans les délais;
- Améliorer le système de collecte des données. Certains informateurs de DEO ont parlé du besoin d'un système automatisé plus efficace, comme un système de gestion de banques de données, dont l'avantage serait de stocker l'information en un seul endroit). Les rapports en ligne pourraient être aussi une solution pour améliorer la collecte de données;
- Augmenter les ressources et le temps accordé pour une meilleure analyse des données;
- Instaurer des rapports annuels, à préparer par les intervenants et concernant leurs trois accomplissements les plus importants, en plus de répondre aux questions :
Comment DEO peut-il contribuer à ces accomplissements? Comment DEO et les

intervenants peuvent-ils collaborer pour faire une différence?



3.5 Rentabilité du RSEOC et les solutions de rechange

La rentabilité et les solutions de rechange

L'approche du réseau est-elle rentable, compte tenu des investissements de DEO et du rendement? Y a-t-il d'autres moyens de faire ou d'autres solutions plus rentables?

Résultats généraux

Selon des informateurs clés de DEO, les organisations communautaires comme les SADC sont rentables parce qu'elles ont des bénévoles à leur service et qu'elles sont les mieux placées pour répondre aux besoins locaux. Nombreux ont été ceux qui ont ajouté que les OFVE et les organisations de l'IFE assuraient une couverture plus vaste. Alors que la majorité des informateurs clés de DEO et certains représentants des collectivités reconnaissent le potentiel du RSEOC, de nombreux informateurs clés de DEO ont affirmé le réseau devrait être renforcé de manière à offrir une valeur supplémentaire à ses membres. Certains ont expliqué que le RSEOC était un outil efficace pour assurer la mise en œuvre des programmes et la prestation des services aux clients.

Un des principaux défis que pose le renforcement du réseau est lié à la nécessité de faire mieux connaître le RSEOC et ses avantages aux représentants du réseau. Certains répondants se sont inquiétés de la difficulté que pose le besoin d'établir d'autres réseaux locaux et régionaux tout en continuant à renforcer le RSEOC. Selon des informateurs clés de DEO, le RSEOC pourrait tenir un rôle dans l'établissement de la capacité communautaire, comme dans l'exploration des possibilités d'innovation dans les régions rurales, le partage des pratiques exemplaires et de la diffusion de l'information destinée aux entreprises).

Suggestions d'améliorations

Les suggestions de DEO :



- Éclaircir le mandat et les objectifs du RSEOC;
- Améliorer la compréhension des membres (entre eux) et encourager les discussions au sujet des services et des produits qu'ils pourraient offrir, évaluer la manière de tirer pleinement parti du réseau;
- Accroître la participation des Autochtones au réseau (prendre exemple sur le Manitoba qui se distingue par des programmes autochtones exemplaires);
- Veiller à ce que les autres contributions financières offertes par DEO aux autres organisations soient liées aux services qu'offre le réseau. Par exemple, si une organisation sans but lucratif souhaite offrir des services de commerce électronique, DEO devrait s'assurer que l'organisation soit rattachée à la structure existante grâce au Centre des entreprises électroniques;
- Établir un comité consultatif fédéral-provincial pour les membres-partenaires, ce qui permettrait aux partenaires d'élargir le réseau (par exemple en solidifiant les partenariats avec Ressources naturelles Canada dans les régions rurales et avec les gouvernements provinciaux);
- Fusionner les SADC pour qu'elles couvrent de plus grandes régions et fusionner les partenariats.

Suggestions des autres informateurs-intervenants et des participants aux groupes témoins :

- Utiliser les bureaux, les réunions et les conférences existants pour encourager la participation de tous les membres;
- Améliorer les communications par la technologie. Songer à augmenter l'utilisation des téléconférences et des présentations électroniques;
- Améliorer et accroître les communications entre DEO et les membres du réseau;
- Soutenir et encourager le réseautage de manière constante parmi les membres du réseau;
- Améliorer la planification stratégique des membres du réseau (améliorerait la distribution du financement destiné aux projets);
- Améliorer les liens de partenariat entre les administrations provinciales et fédérale et d'autres organisations de développement économique;
- Augmenter le financement pour les RH et les coûts de déplacement;
- Offrir un soutien pour améliorer le profil des membres du réseau.

4.0 Conclusions

Cette section fait état des principales conclusions de l'évaluation en ce qui concerne la pertinence, les relations du RSEOC, sa réussite, la surveillance de son rendement et sa rentabilité. La section suivante (5.0) présente les recommandations.

La pertinence et les chevauchements possibles

La majorité des informateurs clés de DEO ont affirmé que le RSEOC présentait un intérêt en ce sens qu'il permet de réduire les chevauchements, qu'il favorise le partage des informations et qu'il multiplie les possibilités de partenariats. La plupart des informateurs-intervenants et des participants aux groupes témoins ne connaissaient pas suffisamment bien le concept du RSEOC pour juger de sa pertinence. Certains représentants des collectivités ont mentionné que le réseau avait un mécanisme pour partager les informations touchant particulièrement à la formation et aux pratiques exemplaires.

La majorité des informateurs clés de DEO et certains intervenants ont affirmé que certains services des membres du réseau se chevauchaient, comme pour la planification d'entreprise, la formation et les services de prêts. Cependant, deux tiers des informateurs clés de DEO ont affirmé qu'il existe bel et bien un chevauchement, mais que cette situation ne posait pas vraiment de problème et qu'elle assurait une meilleure couverture de la clientèle. Tous près de la moitié des répondants au sondage ont dit que les SADC, l'IFE, les CSEC et les OFVE travaillaient en collaboration pour minimiser le chevauchement des services.

Les relations entre les autres membres du réseau et DEO

De nombreux informateurs clés de DEO ont cité de récentes améliorations aux relations entre les membres du réseau, surtout sous la forme de coopération et de relâchement des tensions. Certains informateurs clés de DEO et informateurs-intervenants ont indiqué que le RSEOC ne pouvait vraiment être défini comme un réseau en raison de l'absence de liens structurés entre les organisations. Selon les informateurs clés de DEO et les informateurs-intervenants, la nature de la relation varie d'une organisation à l'autre, suivant la localité et la région. Les relations et les liens entre les organisations membres semblables sont décrits comme étant plus solides (par exemple, le réseau des SADC) en comparaison des liens avec le RSEOC.

Même si souvent les informateurs-intervenants et participants aux groupes témoins ne connaissaient pas bien le concept du RSEOC, la majorité des répondants au sondage ont rapporté des échanges réguliers avec les autres partenaires du réseau étaient réguliers. Soixante-neuf (69) pour cent des répondants au sondage étaient d'accord pour affirmer que les membres du réseau échangeaient régulièrement des informations. Soixante-et-un pour cent des répondants au sondage ont dit que les membres du réseau s'envoyaient des clients les uns les autres.

Autres résultats clés :

- Certains représentants des collectivités ont exprimé le besoin de faire mieux connaître le rôle des membres du réseau, surtout pour ce qui est des OFVE et des organisations de l'IFE (c'est-à-dire leur mandat, leurs produits, leurs services et leur localité);
- Les organisations de l'IFE ont de bonnes relations avec les CSEC et les OFVE et avec quelques SADC. Il y a des exemples de partenariat entre l'IFE et les SADC dans les régions rurales;
- La solidité des relations entre les membres du réseau et les OFVE varie en fonction de divers facteurs comme la localité, la région et le style de gestion organisationnelle;
- Les défis que pose le renforcement du RSEOC incluent le besoin de continuer de répondre aux besoins locaux, la nécessité pour les membres du réseau de fonctionner au sein d'un certain nombre de réseaux, malgré les distances géographiques et le manque de familiarité avec le RSEOC;
- La majorité des informateurs clés et des répondants au sondage affirment que le besoin d'une Association des SADC de l'Ouest demeure;
- De nombreux représentants de DEO et des collectivités sont d'avis que l'entente de partenariat entre DEO et les membres du réseau est appropriée. Certaines inquiétudes ont été exprimées en ce qui concerne le manque de clarté du rôle de DEO, le besoin d'un soutien régulier de DEO et le besoin d'améliorer les communications en provenance de DEO;
- La principale source de mécontentement pour les répondants au sondage concerne le soutien financier. Seulement 21 p. 100 ont dit que le financement accordé par DEO répondait à leurs besoins opérationnels de base.

La réussite



Les opinions au sujet de la réussite du réseau étaient très mitigées. Un certain nombre d'informateurs ont affirmé que le réseau, et plus particulièrement les réunions, avait un impact, surtout pour l'échange d'information. Certains informateurs clés ont affirmé que les réunions de tous les partenaires de l'Ouest avaient aidé à amoindrir les tensions entre les groupes, et donc contribué à préparer le terrain pour renforcer les relations. Les informateurs clés de DEO et les informateurs-intervenants ont également cité quelques exemples de collaboration.

La surveillance du rendement

De nombreux représentants de DEO et des collectivités ont l'impression que le processus de rapport devrait être simplifié. Le besoin d'amasser plus d'informations de suivi et axées sur les résultats a été fréquemment mentionné. De nombreux représentants de DEO et des collectivités ont cependant reconnu les défis que représente la collecte d'informations de suivi.

Les informateurs ont signalé d'autres préoccupations :

- Les représentants des collectivités se sont dits inquiets du processus de rapport qui « ne reflète pas leur travail de manière adéquate ». Soixante-quatre pour cent des répondants au sondage ont affirmé pourtant que les rapports trimestriels faisaient état des accomplissements de leur organisation.
- Certaines inquiétudes ont également été soulevées au sujet de l'uniformité des rapports. Les représentants des collectivités ont indiqué que les lignes directrices sur le type d'informations à inclure dans les rapports devraient être plus claires.

La rentabilité

Les informateurs clés de DEO sont d'accord pour dire que les organisations communautaires comme les SADC sont rentables du fait qu'elles font appel à des bénévoles et qu'elles sont particulièrement bien placées pour servir les besoins locaux. De nombreux informateurs clés ont aussi noté que les OFVE et les organisations de l'IFE offraient une meilleure couverture.

5.0 Recommandations

DEO devrait :

- 1. Améliorer ses communications à propos du RSEOC avec ses partenaires.** Le besoin d'éclaircir et de communiquer le rôle de DEO en tant qu'organisation de développement régional ainsi que son orientation stratégique est évident, surtout en ce qui concerne ses partenaires et le RSEOC. Les membres devraient connaître le « contexte » dans lequel le RSEOC a été créé pour mieux comprendre leurs rôles respectifs. DEO devrait exprimer ses attentes vis-à-vis des membres du réseau en ce qui a trait, plus particulièrement, à ses trois priorités stratégiques : l'entrepreneuriat, l'innovation et les collectivités durables. DEO pourrait également envisager d'offrir des trousseaux de formation et d'information aux bénévoles pour les aider à mieux comprendre le système de DEO, dont le RSEOC. De nombreux informateurs clés ont en effet souligné que la raison d'être et les objectifs du RSEOC n'étaient pas assez clairs. DEO pourrait jouer un rôle de soutien dans la sensibilisation des membres à la valeur du réseau. Il devrait continuer à faire mieux connaître les autres membres du réseau (c'est-à-dire leur structure de prestation de services, leur but et leur mandat, leurs services et leurs produits offerts);
- 2. Offrir un encouragement constant et faciliter les occasions de réseautage structurées ou non entre les membres du réseau.** Des différences ont été remarquées dans le rôle joué par DEO quant au soutien et à l'encouragement des possibilités de réseauter. DEO doit veiller à encourager le réseautage entre les partenaires dans toutes les régions pour que le réseau atteigne son plein potentiel et tire le maximum de sa structure, en veillant à ce que tous les clients admissibles reçoivent le meilleur service possible;
- 3. Revoir le système de surveillance du rendement et éclaircir et mettre à jour les lignes directrices sur les rapports ainsi que le système de collecte d'informations.** Des préoccupations ont été rapportées quant à la nécessité de simplifier et d'éclaircir les exigences et les lignes directrices des rapports. Certains informateurs clés ont exprimé le besoin d'un système automatisé plus efficace, comme un système de gestion des données. DEO devrait continuer d'étudier la faisabilité d'un système de rapport en ligne, avec des fonctions de récapitulation automatiques et d'analyse des tendances. Dans la mesure du possible, les partenaires devraient rendre compte des mêmes éléments;

- 4. Poursuivre les améliorations actuelles aux rencontres du RSEOC.** DEO devrait continuer d'encourager les réunions du RSEOC et les améliorer pour veiller à ce qu'elles soient efficaces et qu'elles répondent aux besoins tant de DEO que des partenaires. Afin de répondre aux préoccupations d'un bon nombre d'informateurs clés qui voudraient que les réunions semestrielles de tous les partenaires du RSEOC soient plus stratégiques, DEO devrait continuer à demander l'avis des partenaires sur l'ordre du jour et le partage des responsabilités entre les partenaires pour l'organisation des réunions. Ces réunions pourraient comprendre des discussions et des ateliers sur des problématiques du réseau. Un plan d'action pour chacune pourrait alors être élaboré à chaque réunion. Ces plans d'action devraient faire l'objet d'un suivi et d'un contrôle adéquats;

Les membres du RSEOC devraient :

- 5. Profiter des occasions de mieux comprendre les mandats et les activités de chacun, afin de se référer les clients et de partager le savoir-faire dans les activités courantes et lors des manifestations publiques.** Les membres du RSEOC comprennent à différents niveaux les rôles et les responsabilités de chacun. Ils devraient activement rechercher les possibilités de travailler en collaboration, d'élaborer des méthodes plus efficaces en mettant leurs ressources en commun et de répondre plus efficacement aux besoins de n'importe lesquels de leurs clients.

Annexe A - Résultats détaillés du sondage

