

**PROGRAMME DE
DIVERSIFICATION DE
L'ÉCONOMIE DE L'OUEST**

Version finale

RAPPORT D'ÉVALUATION

Février 2003



TABLE DES MATIÈRES

	<i>Page</i>
Liste des acronymes	ii
Liste des tableaux	iii
Liste des figures	iv
1.0 BUT ET PORTÉE DE L'ÉVALUATION	1
2.0 MÉTHODE	1
3.0 CONTEXTE	9
3.1 Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO)	9
3.2 Ouest canadien	17
3.3 Programme de diversification de l'économie de l'Ouest (PDEO)	27
4.0 CONSTATATIONS	45
4.1 Réponses aux besoins	45
4.2 Harmonisation avec les priorités actuelles du gouvernement et de DEO	49
4.3 Atteinte des objectifs des projets	56
4.4 Répercussions	62
4.5 Répercussions non prévues	87
4.6 Atteinte des résultats généraux	90
4.7 Efficacité	97
4.8 Possibilités	105
5.0 SOMMAIRE ET CONCLUSIONS	109
5.1 Pertinence	112
5.2 Succès	114
5.3 Efficacité	118
6.0 RECOMMANDATIONS	121
SUIVI : PLAN D'ACTION DE DIVERSIFICATION DE L'ÉCONOMIE DE L'OUEST	123
 ANNEXES	
A. Mandat	
B. Liste des informateurs clés	
C. Questions du recensement, des sondages et des entrevues	
D. <i>Loi sur la diversification de l'économie de l'Ouest</i>	
E. Modalités du PDEO	
F. Bibliographie	
G. Équipe de l'évaluation : Notes biographiques	

LISTE DES ACRONYMES

ADRC	Agence des douanes et du revenu du Canada
ALB	Alberta
BC	Colombie-Britannique
CRGAR	Cadre de responsabilité et de gestion axées sur les résultats
CSEC	Centres de services aux entreprises du Canada
CTFO	Conseil touristique francophone de l'Ouest
CWF	Canada West Foundation
DEO	Diversification de l'économie de l'Ouest Canada
DRHC	Développement des ressources humaines Canada
FCI	Fondation canadienne pour l'innovation
FMI	Fonds monétaire international
IS	Initiatives stratégiques
MAN	Manitoba
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
PA-FCI	Programme d'aide à la Fondation canadienne pour l'innovation
PDEO	Programme de diversification de l'économie de l'Ouest
PE	Protocole d'entente
PECI	Programme d'emploi en commerce international
PEST	Premiers emplois en sciences et technologie
PIB	Produit intérieur brut
PIIC	Programme d'investissement dans l'innovation et les communautés
PME	Petites et moyennes entreprises
R-D	Recherche et développement
RdC	Reste du Canada
RI	Relevé de l'invention
RSEOC	Réseau de services aux entreprises de l'Ouest canadien
SADC	Sociétés d'aide au développement des collectivités
SASK	Saskatchewan
TI	Technologies de l'information
UBC	University of British Columbia
V et É	Vérification et évaluation

LISTE DES TABLEAUX

	N° de page
Tableau 1. Liste des projets SIZ et WDZ selon le ratio personne-ressource par projet	3
Tableau 2. Statistique du recensement des clients et des partenaires	4
Tableau 3. Profil organisationnel des clients et des partenaires recensés	6
Tableau 4. Profil du financement des clients et des partenaires recensés	6
Tableau 5. Statistiques du sondage auprès du personnel	7
Tableau 6. Dépenses de programme de DEO de 1995 à 2002	16
Tableau 7. Pourcentage des diplômes universitaires octroyés par champ d'études, en 1987	19
Tableau 8. Pourcentage des diplômes universitaires octroyés par champ d'études, en 1997	19
Tableau 9. Pourcentage du PIB au coût des facteurs par industrie, en 1999	21
Tableau 10. Produit intérieur brut (PIB) par habitant, de 1995 à 2001	24
Tableau 11. Surplus et déficits gouvernementaux, de 1995 à 2002	25
Tableau 12. Dette du gouvernement subventionnée par les contribuables, de 1995 à 2002	25
Tableau 13. Paiements de transfert en vertu du Programme de péréquation, de 1999 à 2003	27
Tableau 14. Sommaire des projets du PDEO, de 1995 à 2002	29
Tableau 15. Subventions et contributions du PDEO par sous-programme, de 1995 à 2002	35
Tableau 16. Emplois subventionnés (PECI et PEST), de 1995 à 2002	59
Tableau 17. Création d'emplois rapportée pour les Initiatives stratégiques et les Projets spéciaux	60
Tableau 18. Sommaire des projets – N'auraient pas ou n'auraient probablement pas été de l'avant	116

LISTE DES FIGURES

	N° de page
Figure 1. Questions, indicateurs et sources de données de l'évaluation	2
Figure 2. Pourcentages des projets de chaque année pour lesquels nous avons reçu des réponses	4
Figure 3. Pourcentage cumulatif des réponses par dates de début et de fin des projets	5
Figure 4. Portefeuille de l'Industrie	14
Figure 5. Budget des dépenses et dépenses réelles de DEO, de 1995 à 2002	15
Figure 6. Urbanisation dans les provinces de l'Ouest et le reste du Canada, en 1966 et en 1996	17
Figure 7. Plus hauts niveaux de scolarité atteints (de 25 à 54 ans), en 1990 et en 1998	18
Figure 8. Nombre total de diplômes universitaires octroyés en 1987 et en 1997 (avec le pourcentage de changement)	18
Figure 9. Revenus annuels moyens en 1995	20
Figure 10. Pourcentage de l'emploi par industrie en 2000 (avec le code des couleurs pour le % de changement)	21
Figure 11. Population dans les différentes provinces de l'Ouest et contributions au PIB en pourcentage par rapport à l'ensemble du Canada, en 1999	22
Figure 12. Dette gouvernementale subventionnée par les contribuables en tant que pourcentage du PIB, de 1995 à 2002	26
Figure 13. Anciennes et nouvelles gammes de services de base, en 2001	32
Figure 14. Modèle logique du CRGAR (résumé)	38
Figure 15. Modèle logique de l'évaluation	42
Figure 16. Besoins des Canadiens et des Canadiennes de l'Ouest, en 2002	46
Figure 17. Pourcentage des projets du PDEO répondant aux besoins cernés, de 1995 à 2002	47
Figure 18. Total des dépenses gouvernementales pour des projets du PDEO, de 1995 à 2002	48
Figure 19. Points de vue central et régionaux sur les priorités fédérales actuelles	50
Figure 20. Priorités provinciales et fédérales actuelles d'un point de vue régional	52
Figure 21. Sommaire des priorités économiques actuelles	53
Figure 22. Pourcentage des projets du PDEO par activité ciblée, de 1995 à 2002	56
Figure 23. Types d'objectifs atteints	57
Figure 24. Réussite générale	57
Figure 25. Productivité par travailleur	58
Figure 26. Subventions du FCI et financement d'appui du PDEO, de 1999 à 2002	61
Figure 27. Exemples de projets de perfectionnement des compétences	63
Figure 28. Profil des répondants qui ont participé à du perfectionnement de compétences	64
Figure 29. Probabilité que les projets de perfectionnement de compétences auraient vu le jour sans le financement du PDEO	65

LISTE DES FIGURES (suite)		N° de page
Figure 30.	Répercussions supplémentaires du financement du PDEO pour les projets de perfectionnement des compétences	66
Figure 31.	Exemples de développement de produits et de technologies	67
Figure 32.	Profil des répondants associés au développement de produits et de technologies	69
Figure 33.	Développement de produits et de technologies : Probabilité que les projets auraient été de l'avant sans le financement du PDEO	69
Figure 34.	Développement de produits et de technologies : Répercussions supplémentaires du financement du PDEO	70
Figure 35.	Étapes de commercialisation franchies par 13 répondants	71
Figure 36.	Exemples de projets de développement de marchés	72
Figure 37.	Profil des répondants dont le projet touchait le développement de marchés	73
Figure 38.	Probabilité que les projets de développement de marchés auraient été de l'avant sans le financement du PDEO	74
Figure 39.	Développement de marchés : Répercussions supplémentaires du financement du PDEO	74
Figure 40.	Exemples de projets de capacité communautaire	77
Figure 41.	Profil des répondants dont le projet touchait la capacité communautaire	78
Figure 42.	Capacité communautaire : Probabilité que les projets auraient été de l'avant sans le financement du PDEO	79
Figure 43.	Capacité communautaire : Répercussions supplémentaires du financement du PDEO	79
Figure 44.	Exemples de projets d'infrastructure du savoir	80
Figure 45.	Profil des répondants dont le projet touchait l'infrastructure du savoir	82
Figure 46.	Infrastructure du savoir : Probabilité que les projets auraient été de l'avant sans le financement du PDEO	83
Figure 47.	Infrastructure du savoir : Répercussions supplémentaires du financement du PDEO	84
Figure 48.	Infrastructure du savoir : Relevés d'inventions, brevets, spin-off et publications	84
Figure 49.	Exemple de projets de recherche socio-économique	86
Figure 50.	Cadre stratégique : Objectifs pouvant être associés aux projets	87
Figure 51.	Réussite générale	90
Figure 52.	Cotes de réussite relativement au développement de compétences, de produits et de marchés	92
Figure 53.	Cotes de réussite pour les collectivités d'experts	94
Figure 54.	Cotes de réussite pour l'infrastructure du savoir	95
Figure 55.	Proportion du financement du PDEO pour les projets	98
Figure 56.	Réseaux et alliances de DEO	99
Figure 57.	Le rôle de DEO dans la création d'alliances et de réseaux	101
Figure 58.	Personnes-ressources les plus appréciées	102
Figure 59.	Dynamique du réseau	104

1.0 BUT ET PORTÉE DE L'ÉVALUATION

La Direction de la vérification et de l'évaluation de Diversification de l'économie de l'Ouest Canada a fait appel à l'institut Macleod pour effectuer une évaluation du Programme de diversification de l'économie de l'Ouest (PDEO). Cette évaluation est menée conformément à la décision du Secrétariat du Conseil du Trésor, en janvier 2002, de renouveler les Modalités du PDEO. L'évaluation vise à la fois à « orienter la future mise en œuvre du programme » et à « fournir à la haute direction une évaluation et un examen indépendants du PDEO ainsi que des conseils sur la pertinence, le succès et la rentabilité du programme » (Mandat, à l'annexe A). La portée de l'évaluation englobe les « projets du PDEO lancés après la transition s'éloignant de la prestation directe, en 1995, jusqu'à l'exercice 2001-2002 ».

2.0 MÉTHODE

L'institut Macleod a utilisé une méthode conforme aux lignes directrices du Conseil du Trésor. Dix questions de recherche ciblaient trois éléments de l'évaluation : la pertinence, le succès et l'efficacité.

- 1. Pertinence** Le PDEO a-t-il été une réponse appropriée aux besoins cernés?
Les besoins ont-ils changés? Si oui, comment?
Les objectifs du PDEO s'harmonisent-ils aux priorités actuelles du gouvernement et de DEO?
Le mandat et les objectifs du PDEO sont-ils énoncés de manière appropriée?
- 2. Succès** Quelle a été la réussite des différents projets par rapport aux objectifs énoncés?
Quelles ont été les répercussions du PDEO?
Le PDEO a-t-il entraîné des répercussions négatives ou non prévues?
Jusqu'à quel point le PDEO a-t-il atteint ses objectifs généraux?
- 3. Efficacité** Le PDEO est-il le meilleur moyen d'atteindre les objectifs?
Quelles sont les autres possibilités relativement à la conception et à la mise en œuvre du PDEO?

Pour évaluer le PDEO, nous avons utilisé cinq sources de données : le recensement des clients et des partenaires, un sondage auprès du personnel, des entrevues avec des informateurs clés, les données sur le programme (base de données du PDEO et

documents du Ministère) et un examen de sources secondaires pertinentes. La figure 1 présente un résumé des indicateurs pour chacune des questions ainsi que la source des données pour chacun des indicateurs.

Figure 1 : Questions, indicateurs et sources de données de l'évaluation

QUESTIONS DE L'ÉVALUATION	INDICATEURS	SOURCE DE DONNÉES
PERTINENCE		
Le PDEO a-t-il été une réponse appropriée aux besoins cernés? Les besoins ont-ils changés? Si oui, comment?	Opinions éclairées Besoins cernés dans la documentation Affectation des fonds du PDEO	Entrevues avec des informateurs clés Base de données des projets du PDEO Examen de la documentation Sources secondaires
Les objectifs du PDEO sont-ils harmonisés aux priorités actuelles du gouvernement et de DEO?	Opinions éclairées Priorités énoncées Affectation des fonds du PDEO	Entrevues avec des informateurs clés Recensement des clients et des partenaires Sondage auprès du personnel Base de données des projets du PDEO Examen de la documentation Sources secondaires
Le mandat et les objectifs du PDEO sont-ils énoncés de manière appropriée?		
SUCCÈS		
Quelle a été la réussite des différents projets par rapport aux objectifs?	Taux perçu de réussite Nombre d'emplois Ensemble des subventions du FCI	Entrevues avec des informateurs clés Recensement des clients et des partenaires Sondage auprès du personnel Base de données des projets du PDEO Examen de la documentation Sources secondaires
Quelles ont été les répercussions du PDEO?	Probabilité de réalisation sans les fonds du PDEO Impact différentiel Autres répercussions particulières	
Y a-t-il eu des répercussions non prévues ou négatives?	Expérience rapportée	
Jusqu'à quel point le PDEO a-t-il atteint les objectifs généraux?	Réussite perçue Opinion de tierces parties	
EFFICACITÉ		
Le PDEO est-il le moyen le plus efficace d'atteindre les objectifs?	Effet de levier du PDEO Ratio des dépenses de fonctionnement Paramètres du réseau	Entrevues avec des informateurs clés Recensement des clients et des partenaires Sondage auprès du personnel Base de données des projets du PDEO Examen de la documentation Sources secondaires
Quelles sont les autres possibilités relativement à la conception et à la mise en œuvre du PDEO?	Différents choix pour la conception et la mise en œuvre du programme	

Recensement des clients et des partenaires du PDEO

L'institut a effectué un recensement de 446 projets mentionnés par DEO comme faisant partie du Programme de diversification de l'économie de l'Ouest (Initiatives stratégiques codifiées SIZ et Projets spéciaux codifiés WDZ). Le recensement a été effectué dans les deux langues officielles. À partir des renseignements les plus récents sur les personnes-ressources parmi les clients et les partenaires pour chacun des projets, l'institut a trié les dossiers par personne-ressource afin de rassembler les projets dans des listes distinctes selon les ratios suivants : 1 personne-ressource cliente pour 1 projet; 1 personne-ressource cliente pour 2 projets; 1 personne-ressource cliente pour plus de deux projets (nombreux); 1 personne-ressource partenaire pour 1 projet; 1 personne-ressource partenaire pour 2 projets; 1 personne-ressource partenaire pour plus de deux projets (nombreux). Le tableau 1 présente une ventilation de tous les projets selon les différentes catégories.

Tableau 1 : Liste des projets SIZ et WDZ selon le ratio personne-ressource par projet

Ratio personne-ressource par projet	Personnes-ressources clientes (nombre de projets)	Personnes-ressources partenaires (nombre de projets)
1 : 1	246	24
1 : 2	142	7
1 : nombreux	57	5
Totaux	446	36

Les projets de la catégorie « 1 : nombreux » ont été en plus regroupés selon leurs points semblables. Ce regroupement a permis de rassembler des réponses pour des projets semblables, ce qui réduit le fardeau des sondages multiples pour les répondants.

Les 482 clients et partenaires ont reçu par message électronique une invitation à remplir le sondage en direct. On a également fourni des directives spécifiques aux personnes qui devaient répondre au questionnaire relativement à de multiples projets. Si on ne recevait pas les réponses dans un délai de quatre jours pour un certain projet, un deuxième message de suivi était envoyé, puis un troisième après quatre jours encore. Les réponses au recensement électronique des clients et des partenaires ont ensuite été saisies dans une base de données.

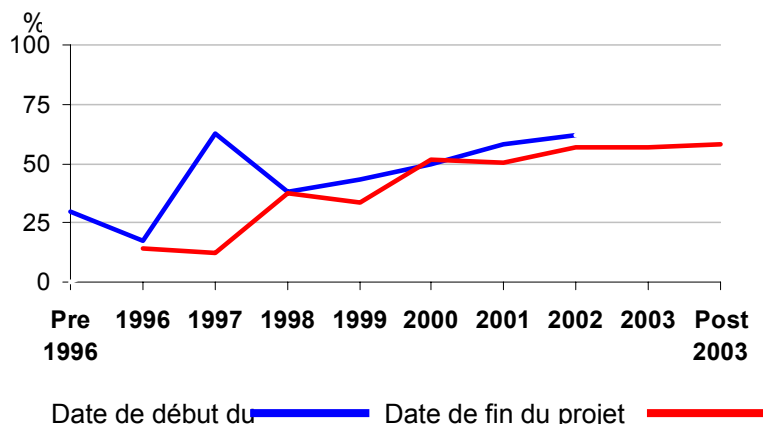
Le tableau 2 ci-dessous résume les statistiques découlant du recensement des clients et des partenaires.

Tableau 2 : Statistiques du recensement des clients et des partenaires

	Nombre de personnes-ressources	Nombre de réponses	Taux de réponse (%)
Total des projets	482	238	50
Total des personnes-ressources uniques chez les clients ou les partenaires	302	192	64
Total des projets groupés	13	4	31
Colombie-Britannique	118	51	43
Alberta	154	81	53
Saskatchewan	100	56	56
Manitoba	123	59	48

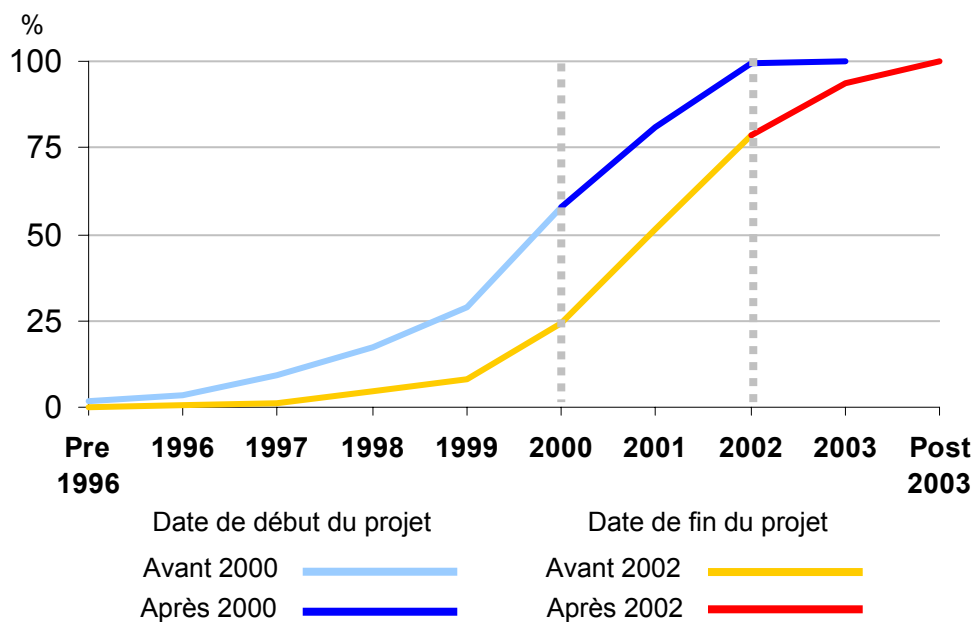
Nous avons examiné la base de données du recensement pour déterminer si les réponses représentent raisonnablement les projets de chaque année (figure 2). Le taux de réponse a été de 38 % ou plus pour tous les projets ayant débuté en 1997 ou plus tard, tout comme pour les projets qui ont pris fin en 1998 ou plus tard. Pour tous les projets lancés avant 1997 ou ayant pris fin en 1996 ou en 1997, le taux de réponse a été moindre. Étant donné que 92 % de tous les projets ont été lancés avant ces années et que 95 % des projets ont pris fin après ces années, nous estimons que les réponses sont répartis assez équitablement parmi tous les projets.

Figure 2 : Pourcentages des projets de chaque année pour lesquels nous avons reçu des réponses



Étant donné qu'environ 65 % de tous les projets dans la base de données de DEO ont été lancés en 1999 ou après et que 85 % des projets ont des dates de fin en 1999 ou après, nous avons examiné les données du recensement pour cerner la distribution des réponses selon la maturité des projets (figure 3). Nous n'avons pas été surpris de constater que 50 % des réponses touchaient des projets qui ont été lancés au cours des deux dernières années. Environ 25 % de tous les projets pour lesquels nous avons reçu des réponses sont actuellement en cours et doivent se terminer en 2002 ou plus tard.

Figure 3 : Pourcentage cumulatif des réponses par dates de début et de fin des projets



Le tableau 3 offre un profil organisationnel de tous les clients et les partenaires qui ont répondu au recensement.

Tableau 3 : Profil organisationnel des clients et des partenaires recensés

TYPE	%	TAILLE	%
But non lucratif	62,3	< 10 employés	40,2
Établissement post-secondaire	13,2	De 10 à 49 employés	33,5
Hôpital	3,1	De 50 à 99 employés	5,4
À but lucratif	7,9	> 100 employés	20,1
Gouvernement –		ANNÉES DE FONCTIONNEMENT	
Fédéral	0,4	< 10 années	63
Provincial	6,1	> 10 années	37
Municipal	5,7		
Autochtone	1,3		

Le tableau 4 présente un profil du financement de tous les clients. La plupart des clients ont reçu 50 % de leur financement ou moins du PDEO, et la moitié ont investi leurs propres capitaux dans le projet.

Tableau 4 : Profil du financement des clients et des partenaires recensés

Sources gouvernementales | **Partenaires de financement autres que le PDEO**

% du financement total du projet	PDEO	Tous les gov.	Nombre de projets qui ont...	%
< 10 %	12,7	1,4	Des investisseurs privés	42,0
De 10 à 24 %	16,7	6,7	Leurs propres sources	53,2
De 25 à 49 %	28,5	18,1	Des fonds du gouvernement fédéral	54,5
De 50 à 74 %	15,8	21,9	Des fonds du gouvernement provincial	31,2
De 75 à 99 %	18,9	39,5	Des fonds de l'administration municipale	19,0
Tout	7,5	12,4	Des fonds du gouvernement Autochtone	4,8
			Levées de fonds et dons	18,2
			Fonds d'organisations caritatives	6,9

Sondage auprès du personnel du PDEO

Nous avons interrogé les agents directement responsables des dossiers de projets SIZ et WDZ en Colombie-Britannique, en Alberta, en Saskatchewan et au Manitoba au moyen d'un sondage sur le Web (les questions du sondage apparaissent à l'annexe C). Les quatre bureaux régionaux de DEO ont fourni la liste de ces agents. Nous avons ensuite envoyé à tous les agents un message électronique les invitant à répondre au sondage en direct. Le sondage était offert dans les deux langues officielles. Nous avons envoyé deux messages de suivi rappelant aux agents de répondre au sondage. Les réponses au

sondage ont été saisies dans une base de données. Le tableau 3 présente un résumé des statistiques du sondage auprès du personnel. En outre, nous avons interviewé le personnel de DEO dont la responsabilité primaire est la coordination des activités de parrainage.

Tableau 5 : Statistiques du sondage auprès du personnel

	Nombre de personnes contactées	Nombre de réponses	Taux de réponse (en %)
Total du personnel	44	37	84
Colombie-Britannique	9	7	78
Alberta	10	9	90
Saskatchewan	10	9	90
Manitoba	15	12	80

Entrevues avec des informateurs clés

L'institut a mené des entrevues personnelles avec 25 informateurs clés choisis en consultation avec le comité d'évaluation de DEO. Ces informateurs clés comprenaient des leaders du gouvernement, de l'industrie, des universités, des Autochtones et du secteur des organisations sans but lucratif qui connaissent les enjeux de l'Ouest canadien, de DEO et du Canada. Nous avons élaboré un guide des entrevues afin d'assurer l'harmonisation tout en conservant une plus grande souplesse qu'un sondage. Les annexes B et C présentent une liste des personnes interviewées ainsi que des questions posées aux informateurs clés.

Examen de la documentation

Avec l'aide du personnel de DEO, nous avons rassemblé les données de programme, les dossiers sur les projets, les listes de clients et les bases de données sur les projets afin d'avoir un dossier global de l'ampleur et de la portée du PDEO. Ces renseignements ont permis de cerner la portée de la recherche et ont été utilisés comme sources d'information aux fins de l'évaluation. En outre, nous avons examinés les Rapport sur les plans et les priorités et les Rapports sur le rendement du Ministère ainsi que de nombreux autres documents de planification et d'information pour la période de 1995 à 2002.

Pour le Programme d'emploi en commerce international (PECI), Premiers emplois en sciences et technologie (PEST), le Programme d'aide à la Fondation canadienne pour l'innovation (PA-FCI) et les sous-programmes de parrainage, nous avons examiné les résumés statistiques du Ministère ainsi que d'autres sources secondaires pertinentes.

Certaines sources secondaires ont fourni de l'information pertinente à l'évaluation. Elles comprennent de récentes publications internationales, nationales, régionales ou gouvernementales; des documents sur le développement économique régional; des études et des rapports récents axés sur l'Ouest canadien. L'annexe F présente une liste des documents cités dans le Rapport d'évaluation.

3.0 CONTEXTE

3.1 Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO)

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO) a été créé par la *Loi sur la Diversification de l'économie de l'Ouest*, L.R. (1985), ch. 11 (4^e suppl.) qui est entré en vigueur le 28 juin 1988 (annexe D). La *Loi* a pour objet « de promouvoir le développement et la diversification de l'économie de l'Ouest canadien et de faire valoir les intérêts de cette région lors de l'élaboration et de la mise en œuvre d'orientations, de programmes et d'opérations dans le cadre de la politique économique nationale » (article 3). Selon la définition, l'Ouest canadien comprend le Manitoba, la Colombie-Britannique, la Saskatchewan et l'Alberta.

La *Loi* stipule que le ministre de DEO doit mener les trois tâches obligatoires suivantes (paragraphe 5.(2)) :

- a) oriente, valorise et coordonne la politique et les programmes du gouvernement fédéral en matière de développement et de diversification de l'économie de l'Ouest canadien, et notamment en ce qui concerne les retombées industrielles;
- b) dirige et coordonne les efforts déployés par le gouvernement fédéral en vue de coopérer avec les provinces de l'Ouest canadien, ainsi qu'avec les associations professionnelles et syndicales et les autres organismes publics et privés, au développement et à la diversification de l'économie de cette région;
- c) collecte des données précises sur l'ensemble des programmes et opérations entrepris par lui en vue de mesurer les tendances et l'évolution de la conjoncture dans le développement et la diversification de l'économie de l'Ouest canadien.

DEO a pour objet d'assumer un rôle de leadership dans les activités économiques de l'Ouest canadien au nom du gouvernement du Canada. L'article 6 décrit un certain nombre de fonctions et d'attributions complémentaires que le Ministre peut assumer dans le cadre de son rôle. Ces attributions et fonctions comprennent l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies lorsque d'autres ministères ou organismes fédéraux ne le font pas, et la conclusion d'accords avec les gouvernements ou les organismes provinciaux en vue de promouvoir les buts de la *Loi*. DEO peut également lancer des programmes et des projets ayant pour but de contribuer directement ou indirectement à la prospérité économique de l'Ouest canadien et au développement des entreprises dans cette région. En ce qui a trait à l'aide financière, le Ministre peut accorder des prêts ou garantir le remboursement de prêts, mais seulement en conformité avec les modalités approuvées par le Conseil du Trésor et avec l'approbation du ministre des Finances (paragraphe 6.(2)). L'aide

financière doit viser « la création ou le développement des entreprises, et plus particulièrement de petites et moyennes entreprises, dans l'Ouest canadien ».

En outre, DEO peut agir pour améliorer le contexte commercial dans l'Ouest canadien en appuyant des associations d'affaires, des conférences, des recherches de marché et d'autres activités semblables qui permettent la création de fichiers et de réseaux sur les perspectives commerciales et améliorent la communication et la coopération commerciales. La recherche et le développement stratégiques ainsi que l'analyse économique sont d'autres fonctions décrites à l'article 6 de la *Loi*.

Pendant les cinq premières années après sa création, DEO a surtout axé ses efforts sur le financement direct d'entreprises ou de projets qui correspondaient à un ou à plusieurs des cinq critères de base suivants :

1. nouveaux produits;
2. nouvelles technologies;
3. nouveaux marchés;
4. remplacement d'importations;
5. la capacité d'améliorer la compétitivité de l'ensemble de l'industrie.

Néanmoins, en 1993 l'économie canadienne déclinait et le gouvernement fédéral connaissait un déficit chronique et un niveau de dette grandissant. Une élection nationale en octobre de cette année portait au pouvoir un nouveau gouvernement avec le mandat d'améliorer l'économie et de stabiliser la situation financière du pays. Dans son premier discours du Trône (en janvier 1994), le gouvernement attachait « la plus haute importance à la création d'emplois et à la croissance économique à court terme et à long terme » et promettait que le gouvernement ferait preuve « de la discipline budgétaire nécessaire à une croissance économique soutenue ». Le mois suivant, dans son discours du budget, le ministre des Finances déclarait « Notre objectif, c'est un Canada où chaque Canadien et Canadienne apte à travailler pourrait trouver un emploi qui lui convient. Un Canada où le gouvernement facilite le changement plutôt que de le freiner. Un Canada aux finances publiques solides plutôt que délabrées » (*Hansard*, le 22 février 1994, page 1705).

Le gouvernement a immédiatement mis en place un programme d'infrastructure rassemblant les administrations fédérale, provinciales et municipales afin de stimuler l'économie à court terme. Il a également déterminé que les petites et moyennes

entreprises seraient le meilleur véhicule de création d'emplois à plus long terme. En outre, il a lancé un examen approfondi du programme, d'une durée d'un an, afin d'éliminer et de rationaliser les catégories de dépenses ministérielles.

Le ministre de DEO a joué un rôle important dans le remaniement du gouvernement. À titre de ministre du Développement des ressources humaines (un nouveau ministère créé en rassemblant le ministère du Travail et le ministère de l'Emploi et de l'Immigration) et de ministre de Diversification de l'économie de l'Ouest, M. Axworthy a réuni un comité du caucus libéral dans l'Ouest, présidé par M. Morris Bodnar « [TRADUCTION] afin de redéfinir le mandat de DEO » (*Rapport Bodnar*, page 1).

Entre août et décembre 1994, le Comité Bodnar a organisé sept forums publics qui ont attiré plus de 700 Canadiens et Canadiennes des quatre provinces de l'Ouest. Remarquant que le Ministère jouissait d'un vaste appui, le Comité a déclaré sans équivoque que « [TRADUCTION] le travail de Diversification de l'économie de l'Ouest devait être maintenu et élargi » (*Rapport Bodnar*, page 7). « [TRADUCTION] En réponse à la déclaration du Ministre qui souhaiterait que l'aide directe aux entreprises cesse progressivement », on invitait DEO à travailler avec les organisations fédérales, provinciales et privées pour « [TRADUCTION] rationaliser, coordonner et améliorer le financement des PME dans l'Ouest du Canada » (*Rapport Bodnar*, page 8).

Le Comité recommandait également que le Ministre collabore avec des intervenants pour mieux rassembler les efforts de la région et que DEO :

- élargisse ses fonctions d'orientation et de défense des intérêts de l'Ouest;
- recrute plus de personnel ayant de l'expérience avec les technologies avancées;
- offre de l'aide de préparation à la commercialisation;
- cible des secteurs spécifiques (le tourisme, les soins de santé, la transformation alimentaire, la biotechnologie, la technologie électronique et les produits agricoles à valeur ajoutée);
- de manière discrétionnaire, offre de l'aide aux entreprises de différentes tailles (en novembre 1993, le Ministre avait ordonné qu'aucune aide financière ne soit offerte aux entreprises de plus de 50 employés);

- augmente les services d'information aux entreprises de toutes les tailles;
- reprenne en main la mise en œuvre du programme d'aide au développement des collectivités mené par Développement des ressources humaines Canada (DRHC);
- conserve et rassemble les fonds du remboursement des prêts;
- augmente ses efforts de promotion de l'exportation;
- coopère avec d'autres organismes de financement pour promouvoir les industries culturelles et la propriété intellectuelle (*Rapport Bodnar*, pages 9 à 14).

Le 27 février 1995, le gouvernement annonçait son deuxième budget. Le ministre des Finances déclarait :

ce budget réforme non seulement la manière dont l'État fonctionne, mais aussi la nature de ses activités. Nous présentons une nouvelle vision du rôle de l'État dans l'économie. Dans bien des cas, cela signifie un secteur public plus petit. Dans tous les cas, cela signifie un secteur public travaillant plus intelligemment. Nous réduisons considérablement les subventions aux entreprises. Nous modifions nos systèmes de soutien à l'agriculture. Nous commercialiserons les activités gouvernementales lorsque cela est pratique et rentable. (*Hansard*, page 10096)

Spécifiquement, on prévoyait une diminution de 60 % des subventions aux entreprises pour les trois années suivantes, soit de 3,8 à 1,5 milliard de dollars. Le reste de l'aide aux industries ciblait les « principaux moteurs de la croissance économique, l'expansion du commerce international, les sciences et la technologie, la petite et la moyenne entreprise », alors que les « organismes régionaux jouent un rôle important dans la promotion économique et la création d'emplois durables » (*Hansard*, le 27 février 1995, pages 10097 et 10098).

Le ministre de Diversification de l'économie de l'Ouest Canada a émis un communiqué de presse le jour suivant, annonçant que le Ministère n'offrirait plus de prêts directs aux entreprises et que son budget serait donc réduit de 22 %. En outre, les remboursements de prêts seraient utilisés pour financer les activités en cours pour l'exercice se terminant en 1997, et les contributions du Trésor au budget du Ministère seraient progressivement réduites au cours des « quelques années suivantes » (*communiqué de presse*, le 28 février 1995). Les nouvelles orientations de DEO porteraient donc désormais sur les cibles suivantes :

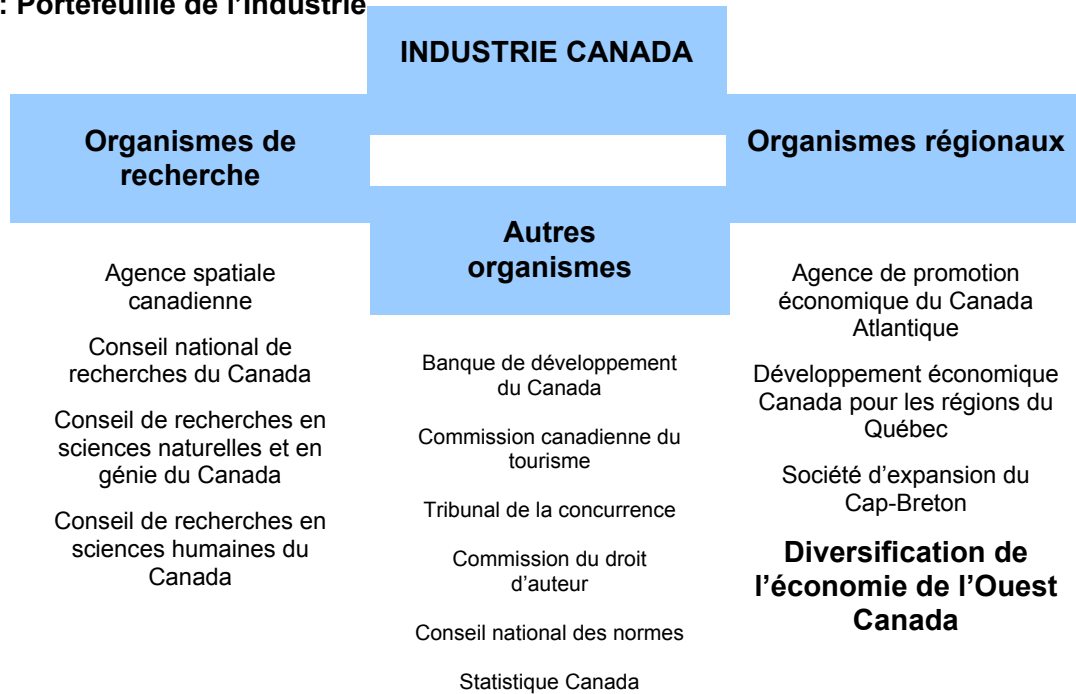
1. rassembler des fonds de financement ciblés en coopération avec les établissements de prêt, afin de mieux servir les petites entreprises;
2. augmenter l'accès à du financement facilité par le secteur privé;
3. établir des alliances stratégiques avec les provinces, l'industrie et les institutions financières;
4. offrir un guichet unique de services aux entreprises de l'Ouest canadien (par le Programme de développement des collectivités dans les régions rurales et un élargissement des Centres de services aux entreprises du Canada);
5. le développement économique des collectivités;
6. surmonter les obstacles sur le chemin des femmes entrepreneurs (grâce à l'Initiative pour les femmes entrepreneurs);
7. cibler les secteurs émergents, de forte croissance, comme la biotechnologie agricole, les industries environnementales, le tourisme et l'agriculture à valeur ajoutée;
8. représenter les intérêts de l'Ouest sur la scène nationale.

Les réactions au Budget de 1995 étaient favorables dans leur ensemble, mais le Fonds monétaire international (FMI) trouvait que la cible gouvernementale de 3 % de ratio du déficit au PIB était trop modeste étant donné que les paiements d'intérêts représentaient à peu près un tiers des revenus et mettaient « [TRADUCTION] les finances fédérales dans une position de vulnérabilité » (*Statement of the Fund Mission*, paragraphe 3). Le FMI demandait avec insistance au gouvernement de réduire son ratio du déficit au PIB à 1 % entre cette date et 1999.

Dans le cadre de ses efforts visant à stabiliser la situation financière du pays, le gouvernement a poursuivi la rationalisation de son fonctionnement ministériel. Par exemple, Industrie Canada est née de la fusion de trois ministères et a regroupé « plus de 54 programmes distincts et tout un éventail de systèmes administratifs et informatiques internes différents » (*Industrie Canada : 1993-2000 – Grandes étapes et principales réalisations*). Treize autres organismes ont été tout d'abord amalgamés au ministère pour former le Portefeuille de l'Industrie (voir la figure 4) afin de coordonner le programme et les initiatives stratégiques dans des domaines comme la promotion de l'innovation par la science et les technologies, la promotion du commerce et des investissements, l'aide à la croissance pour les petites et moyennes entreprises, et la promotion de la croissance

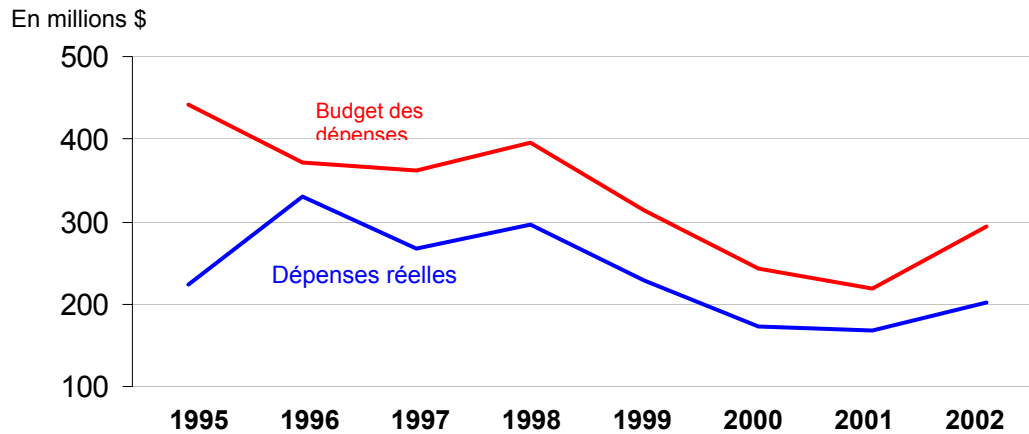
économique dans les collectivités canadiennes. En janvier 1996, DEO devenait le 15^e membre du Portefeuille de l'Industrie. La responsabilité directe du Ministère incomrait désormais à un secrétaire d'État qui rendait des comptes au ministre de l'Industrie dans son rôle de ministre de la Diversification de l'économie de l'Ouest canadien en vertu de la *Loi sur la Diversification de l'économie de l'Ouest canadien*.

Figure 4 : Portefeuille de l'Industrie



Comme le stipule l'article 7 de la *Loi*, DEO possède un bureau principal à Edmonton ainsi qu'au moins un bureau dans chacune des trois autres provinces de l'Ouest. Le Ministère a également un cinquième bureau à Ottawa. La structure organisationnelle du Ministère reflète sa distribution géographique, avec cinq sous-ministres adjoints (un pour chacune des provinces et un à Ottawa) qui relèvent du sous-ministre.

Depuis 1995, le budget des dépenses (crédits approuvés) et les dépenses réelles de DEO se sont tous deux conformés au plan financier général du gouvernement fédéral. Au cours des sept dernières années, les budgets des dépenses ont connu une diminution de 34 %, d'un sommet de 441,7 millions de dollars pour l'exercice se terminant en 1995 à 293,2 millions de dollars en 2002 (figure 5). Les dépenses ont également suivi la tendance générale à la baisse, passant de 330,2 millions à 201,7 millions de dollars pour les exercices se terminant en 1996 et en 2002 respectivement.

Figure 5 : Budget des dépenses et dépenses réelles de DEO de 1995 à 2002*Rapports sur le rendement, Budget des dépenses et Rapports sur les plans et les priorités de DEO*

Les dépenses de programme (total des subventions et des contributions) ont été identifiées de diverses façons au fil des ans, mais elles appartiennent généralement aux trois catégories suivantes : développement économique général, fonds de prêts et programmes nationaux (voir le tableau 6 à la page suivante). Le concept des « programmes nationaux » apparaît pour la première fois dans le Budget des dépenses 1997-1998 du Ministère (page 5) et décrit un programme primaire « mettant en œuvre des programmes nationaux de développement économique et adapté aux circonstances régionales, y compris des initiatives spéciales de rajustement économique des collectivités ».

Tableau 6 : Dépenses de programme de DEO de 1995 à 2002
Finances ministérielles, Diversification de l'économie de l'Ouest Canada

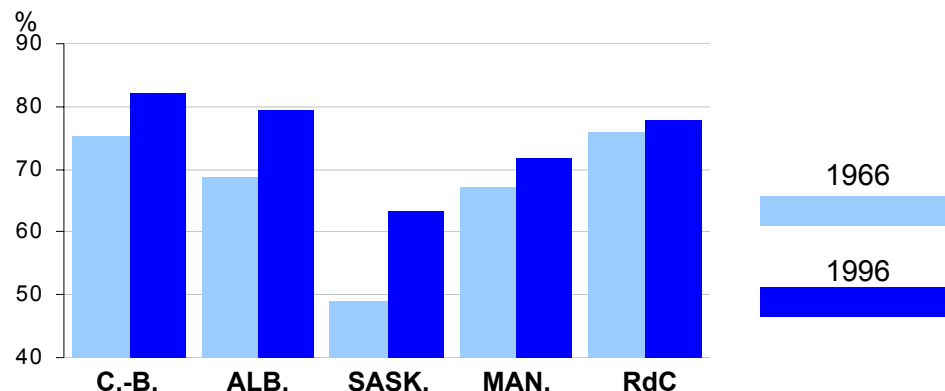
Programme	En millions de \$ pour l'exercice se terminant en							
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	Total
Programme de diversification de l'économie de l'Ouest	56,1	49,1	58,0	37,3	40,9	61,5	73,6	376,5
Programme de développement des collectivités - Fonctionnement	14,3	15,4	16,9	17,3	18,4	20,7	21,6	124,6
Programme de développement des collectivités - Capitalisation	25,8	33,7	3,0	3,1	5,4	2,0	--	73,0
Réseau de prestation de services	--	4,4	8,4	8,3	6,0	7,6	10,2	44,9
Loi sur le développement industriel et régional	3,0	0,0	--	--	--	--	--	3,0
Ententes de partenariat	--	--	5,0	10,5	7,3	13,6	19,6	56,0
Entente de développement de Winnipeg	2,0	0,6	0,0	0,5	0,1	1,2	0,8	5,2
Programme d'investissement dans l'innovation et les communautés	--	--	--	--	--	--	7,4	7,4
<i>Développement économique général : Total</i>	<i>101,2</i>	<i>103,2</i>	<i>91,3</i>	<i>77,0</i>	<i>78,1</i>	<i>106,6</i>	<i>133,2</i>	<i>690,6</i>
Fonds d'investissement et de prêt	5,1	7,5	5,0	5,2	1,3	6,0	2,8	32,9
Loi sur les prêts aux petites entreprises	9,0	16,8	24,8	24,4	26,3	23,5	17,3	142,1
Loi sur le financement des petites entreprises du Canada	--	--	--	--	0,0	1,5	6,4	7,9
<i>Fonds de prêt : Total</i>	<i>14,1</i>	<i>24,3</i>	<i>29,8</i>	<i>29,6</i>	<i>27,6</i>	<i>31,0</i>	<i>26,5</i>	<i>182,9</i>
Total pour le développement économique général et les fonds de prêt	115,3	127,5	121,1	106,6	105,7	137,6	159,7	873,5
Programmes nationaux								
Programme des travaux d'infrastructure	205,0	110,9	99,2	89,0	18,3	5,8	6,1	534,3
Programme Infrastructures Canada	--	--	--	--	--	0,3	21,1	21,4
Initiative Asie Pacifique	--	20,0	35,0	5,0	--	--	--	60,0
<i>Infrastructures : Total</i>	<i>205,0</i>	<i>130,9</i>	<i>134,2</i>	<i>94,0</i>	<i>18,3</i>	<i>6,1</i>	<i>27,2</i>	<i>615,7</i>
Programme de protection contre les inondations dans la vallée de la rivière Rouge	--	--	9,6	5,4	24,0	6,4	10,5	55,9
Initiative de rétablissement de l'économie et des emplois pour la rivière Rouge	--	--	20,4	--	--	--	--	20,4
Programme du port de Sandspit	4,7	4,4	0,9	1,1	0,9	0,3	--	12,3
Initiative d'adaptation économique des collectivités	--	--	5,0	7,3	8,9	9,5	--	30,7
Rajustements pour la fermeture de bases militaires dans l'Ouest	5,2	4,2	6,0	5,8	6,9	3,4	4,2	35,7
Fonds d'adaptation économique de Whiteshell	--	--	--	1,3	--	--	--	1,3
Programme de prêts pour la pêche récréative	--	--	--	7,0	--	--	--	7,0
Amélioration du Port de Churchill	--	--	--	0,8	7,0	4,1	0,1	12,0
<i>Adaptation des collectivités : Total</i>	<i>9,9</i>	<i>8,6</i>	<i>41,9</i>	<i>28,7</i>	<i>47,7</i>	<i>23,7</i>	<i>14,8</i>	<i>175,3</i>
Total pour les programmes nationaux	214,9	139,5	176,1	122,7	66,0	29,8	42,0	791,0
TOTAL	330,2	267,0	297,2	229,3	171,7	167,4	201,7	1 664,5

3.2 Ouest canadien

Près d'un Canadien ou d'une Canadienne sur trois vit actuellement dans l'Ouest canadien. Deux fois plus de membres des Premières Nations, des Métis et des Inuit y vivent que dans n'importe quelle autre partie du pays; en Saskatchewan et au Manitoba, plus d'un résident sur dix s'est déclaré Autochtone dans le recensement de 1996 (*State of the West*, figure 31). En général, la tendance des 30 dernières années vers une augmentation de la proportion de la population dans les régions urbaines est plus marquée dans les quatre provinces de l'Ouest canadien que dans le reste du Canada (RdC) – seule la Saskatchewan est remarquablement sous la moyenne canadienne (figure 6).

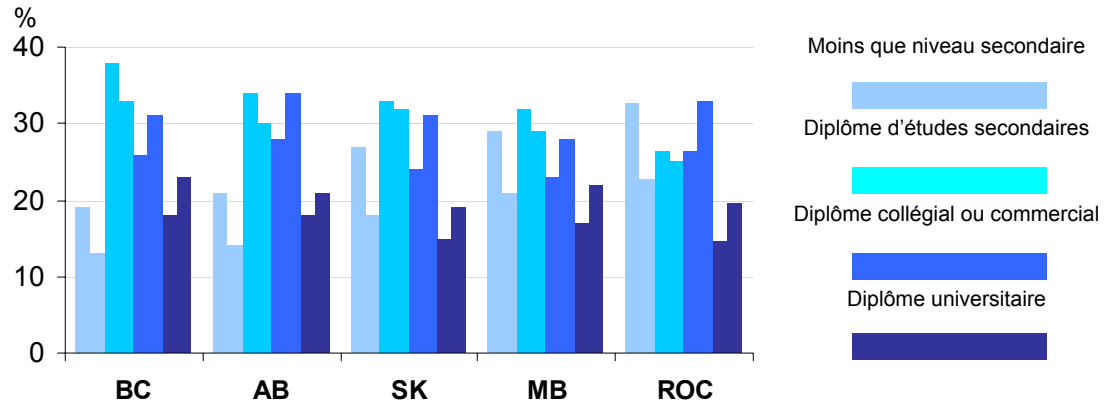
Figure 6 : Urbanisation dans les provinces de l'Ouest et le reste du Canada, en 1966 et en 1996

State of the West, figure 25



Dans l'ensemble, les Canadiens et les Canadiennes de l'Ouest (surtout ceux de la Colombie-Britannique et de l'Alberta) ont une meilleure scolarité qu'ailleurs au Canada, car la proportion de la population qui a atteint les niveaux post-secondaires, a fréquenté des écoles de commerce ou a obtenu des diplômes universitaires y est plus grande (figure 7). En 1998, 60 % des hommes de 25 à 54 et 53 % des femmes du même groupe d'âge possédaient des compétences post-secondaires.

Figure 7 : Plus hauts niveaux de scolarité atteints (de 25 à 54 ans), en 1990 et en 1998
Indicateurs de l'éducation au Canada, tableau 2.7

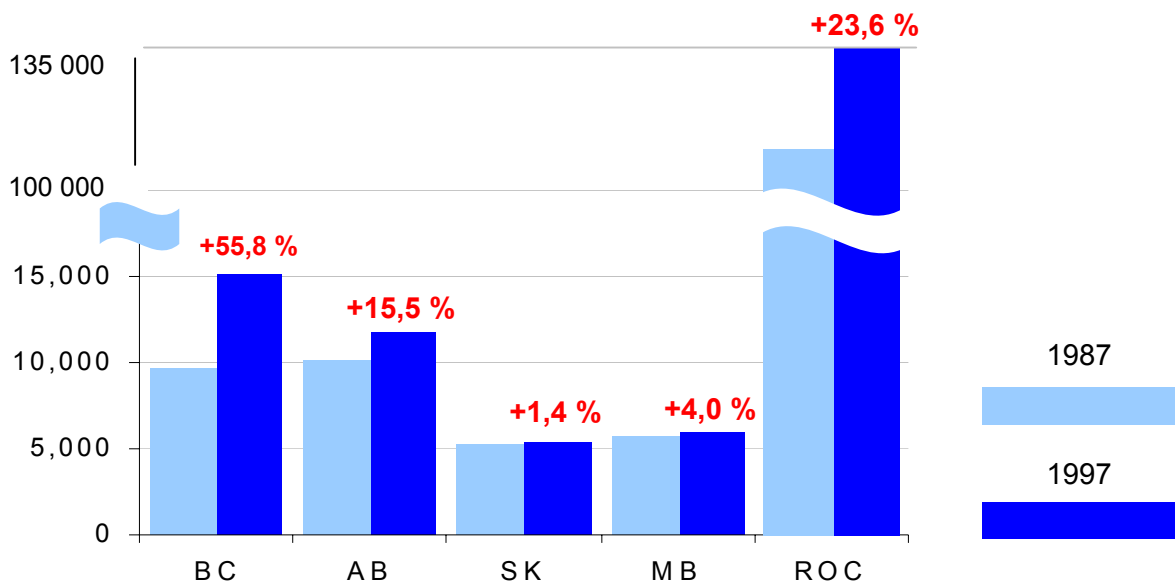


(traduction pour le graphique : C.-B., ALB., SASK., MAN., RdC)

Le nombre de diplômes décernés a augmenté de manière considérable au cours des dix dernières années. La Colombie-Britannique et le reste du Canada ont connu la plus grande augmentation (figure 8).

Figure 8 : Nombre total de diplômes universitaires octroyés en 1987 et en 1997 (avec le pourcentage de changement)

Source : Indicateurs de l'éducation au Canada, tableaux 4.14 et 4.15



(traduction pour le graphique : C.-B., ALB., SASK., MAN., RdC)

La proportion de diplômes universitaires en sciences ou en santé octroyés en 1987 dans les quatre provinces de l'Ouest est quelque peu plus élevée que dans le reste du Canada, surtout en Alberta et au Manitoba (tableau 7).

Tableau 7 : Pourcentage des diplômes universitaires octroyés par champ d'études, en 1987

Indicateurs de l'éducation au Canada, tableau 4.14

Champ d'études	C.-B.	ALB.	SASK.	MAN.	RdC
Sciences physiques, naturelles et appliquées	22,0	24,0	23,4	23,9	20,2
Professions et métiers de la santé	6,7	10,3	5,1	6,6	7,0
Sous-total	28,7	34,3	28,5	30,5	27,2
Sciences humaines	61,5	55,9	57,2	63,0	57,4
Commerce, gestion et administration	9,8	9,8	14,3	6,5	15,5
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Néanmoins, il est évident que, proportionnellement, on a octroyé moins de diplômes scientifiques dans toutes les provinces dix ans plus tard (tableau 8). En 1997 toutefois, les diplômes en santé ont augmenté en Alberta et au Manitoba, et on a octroyé plus de diplômes en gestion en Alberta, en Saskatchewan et au Manitoba.

Tableau 8 : Pourcentage des diplômes universitaires octroyés par champ d'études, en 1997

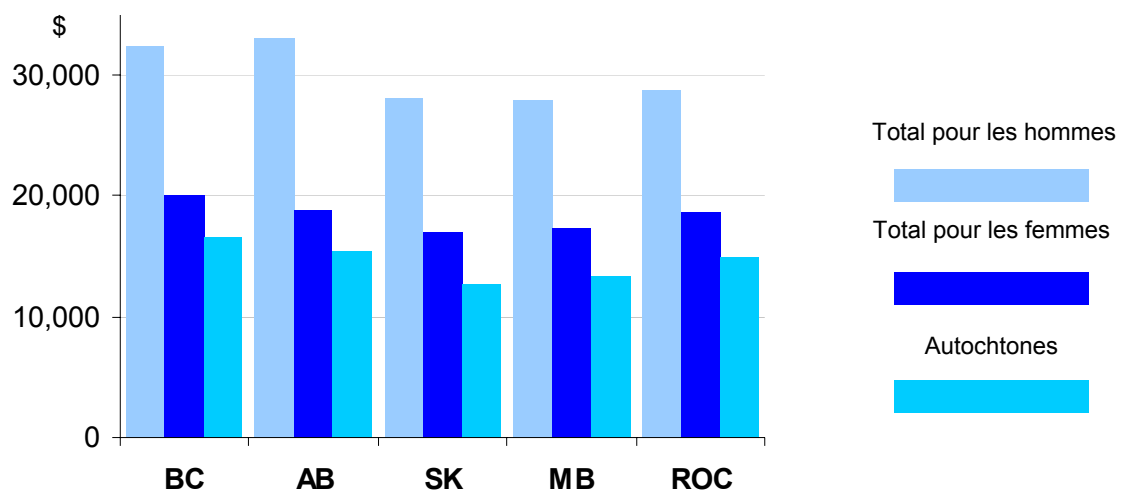
Indicateurs de l'éducation au Canada, tableau 4.15

Champ d'études	C.-B.	ALB.	SASK.	MAN.	RdC
Sciences physiques, naturelles et appliquées	20,4	22,9	21,5	21,7	19,3
Professions et métiers de la santé	6,5	13,2	5,8	8,6	7,1
Sous-total	26,9	36,0	27,3	30,3	26,4
Sciences humaines	63,6	50,8	57,6	62,0	58,7
Commerce, gestion et administration	9,5	13,2	15,1	7,7	15,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Les niveaux de revenus tendent à suivre les niveaux de scolarité, bien que cette corrélation ne soit pas absolue. La figure 9 présente les revenus annuels moyens pour les quatre provinces de l'Ouest et pour le reste du Canada. Les hommes de la Colombie-Britannique et de l'Alberta arrivent au premier rang. Les femmes reçoivent environ deux tiers de leurs collègues masculins, alors que les Autochtones reçoivent à peu près la moitié en moyenne des autres hommes dans chacune des provinces.

Figure 9 : Revenus annuels moyens en 1995

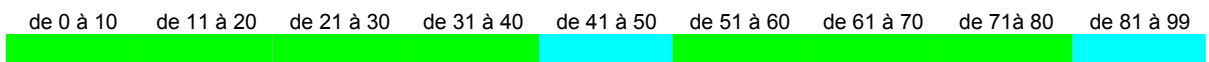
Statistique Canada, n° de catalogue 93F0029XDB96002, et State of the West, figure 35



(traduction pour le graphique : C.-B., ALB., SASK., MAN., RdC)

La plupart des citoyens de l'Ouest (en fait, la plupart des Canadiens) travaillent dans le secteur des services. La figure 10 indique le pourcentage de l'ensemble de l'emploi par industrie en 2000. Les changements aux pourcentages d'emploi entre 1990 et 2000 apparaissent dans le tableau selon le code de couleurs suivant :

% de la croissance de 1990 à 2000



% de la baisse de 1990 à 2000

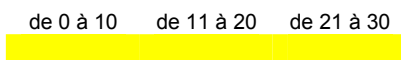


Figure 10 : Pourcentage de l'emploi par industrie en 2000 (avec le code des couleurs pour les changements de %)

State of the West, figures 40 et 41

Industrie	C.-B.	ALB.	SASK.	MAN.	RdC
Secteur de la transformation - % total	21,3	27,3	27,8	26,3	26,5
Agriculture	1,5	4,4	12,8	6,0	1,7
Foresterie, pêches, mines, pétrole et gaz	2,8	5,2	3,3	1,2	1,2
Services	0,6	0,8	0,7	1,2	0,8
Construction	5,8	8,1	4,9	5,1	5,1
Manufacturier	10,5	8,8	6,0	12,8	17,8
Secteur des services - % total	78,7	72,7	72,2	73,7	73,5
Commerce de gros et de détail	15,6	15,9	15,7	14,7	15,5
Transport et entreposage	5,9	6,1	5,8	6,3	4,9
Finances, assurances, immobilier et location	6,1	5,0	5,5	5,4	5,9
Services professionnels, scientifiques et techniques	7,0	6,8	3,4	4,2	5,4
Gestion, administration et autres services de soutien	3,7	3,3	2,1	3,0	3,8
Services d'enseignement	6,9	6,3	7,4	7,1	6,4
Soins de santé et aide sociale	10,4	9,4	11,3	12,6	10,2
Information, culture et loisirs	5,1	3,9	3,7	6,6	4,3
Services alimentaires et de logement	8,4	7,2	6,8	6,6	5,9
Autres services	5,1	4,8	4,9	4,3	4,6
Administration publique	4,6	3,9	5,5	6,0	5,3

On peut également décrire les économies par le pourcentage du Produit intérieur brut (PIB) attribué à chaque secteur de l'industrie (tableau 9).

Tableau 9 : Pourcentage du PIB au coût des facteurs par industrie, en 1999

State of the West, figure 49

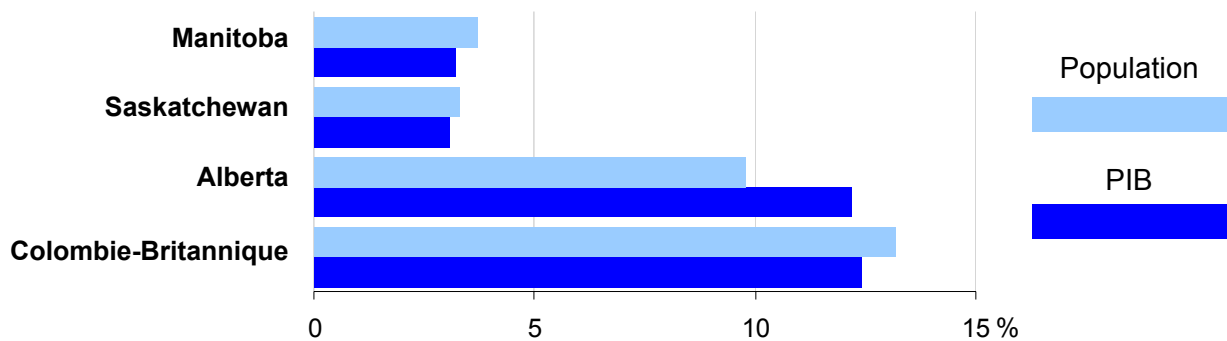
Industrie	C.-B.	ALB.	SASK.	MAN.	RdC
Secteur de la transformation - % total	25,4	40,3	37,3	27,4	32,7
Agriculture	1,2	3,4	8,3	3,2	1,2
Foresterie, pêches, mines, pétrole et gaz	5,4	15,9	13,7	2,0	1,4
Services	2,6	2,9	3,5	4,1	3,5
Construction	6,2	8,5	5,9	5,1	4,8
Manufacturier	9,9	9,6	6,3	13,0	21,7

Secteur des services - % total	74,6	59,7	62,7	72,6	67,3
Commerce de gros et de détail	12,5	11,2	11,4	12,6	13,1
Transport et entreposage	6,1	6,4	7,0	6,8	3,9
Finances, assurances, immobilier et location	19,5	12,8	14,1	16,6	16,2
Services aux entreprises	5,9	5,9	3,3	2,9	6,3
Services d'enseignement	6,2	4,4	4,8	6,0	5,4
Soins de santé et aide sociale	6,8	4,4	6,4	8,1	6,2
Communications	3,6	2,9	3,6	4,6	3,7
Services alimentaires et de logement	3,8	3,0	2,8	2,8	2,4
Autres services	4,7	4,0	3,1	4,1	3,8
Services gouvernementaux	5,6	4,8	6,1	8,1	6,3

Dans l'ensemble, les quatre provinces de l'Ouest représentent 31 % du PIB du Canada, mais la Colombie-Britannique et l'Alberta sont les provinces qui y contribuent le plus (figure 11).

Figure 11 : Population dans les différentes provinces de l'Ouest et contributions au PIB en pourcentage par rapport à l'ensemble du Canada, en 1999

State of the West, figures 1 et 46



La figure 10 souligne la différence entre les provinces de l'Ouest et le reste du Canada relativement à leur croissance ou à leur déclin au cours des dix dernières années, alors que le tableau 9 et la figure 11 illustrent les différences dans leur développement industriel et leurs contributions relatives au PIB du Canada.

La Colombie-Britannique a une bien moins grande concentration que le reste du Canada dans le secteur de la transformation. Bien qu'environ la moitié des emplois dans ce secteur touchent la transformation, moins de 10 % du PIB provincial découle des industries manufacturières (comparativement à plus de 20 % pour le reste du Canada) malgré une faible croissance. Les produits de base (surtout en foresterie et dans le

domaine du pétrole, du gaz et des mines) continuent de jouer un rôle important dans l'économie de cette province. Le bois, la pulpe et le papier, le pétrole brut, le gaz naturel et les produits miniers comptent pour environ 64 % de ses exportations. Les produits de base et les services alimentaires constituent une catégorie plus vaste que pour le reste du Canada tant en ce qui a trait au nombre d'emplois que par leur contribution au PIB, ce qui confirme la force de la Colombie-Britannique en tant que destination touristique. La plus grande croissance de l'emploi dans la province a eu lieu dans les secteurs de la gestion (97 %), des services professionnels, scientifiques et techniques (54,8 %) et de l'industrie de l'enseignement (51,9 %).

Quarante pour cent de la contribution de l'Alberta au PIB provient du secteur de la transformation, surtout du secteur de l'énergie qui représente aussi 59 % des exportations de la province. La proportion de la construction y est plus grande que dans le reste du Canada tant pour les emplois que pour le PIB, probablement en raison de la forte activité dans le secteur des sables bitumineux. Les industries de transformation ont connu une croissance assez élevée au cours des dix dernières années (surtout pour les produits électriques et électroniques), mais elles ne comptent encore que pour moins de 10 % de l'emploi et de la production. Comme pour toutes les provinces de l'Ouest, les industries du transport et de l'entreposage jouent un rôle plus important dans l'économie de l'Alberta que dans le reste du Canada. La plus grande croissance de l'emploi dans la province appartient aux services professionnels, scientifiques et techniques (86,7 %), à la gestion (56,2 %), à la construction (52,2 %) et aux services alimentaires et de logement (52,1 %).

La Saskatchewan compte beaucoup sur l'agriculture et les industries du pétrole, des gaz et des mines pour contribuer au PIB du secteur de transformation. Un emploi sur huit touche à l'agriculture, soit la proportion la plus élevée, et de loin, de toutes les provinces de l'Ouest et 7,5 fois plus que dans le reste du Canada. Environ 74 % des exportations de la province touchent les produits primaires de l'agriculture, le pétrole brut, le gaz naturel, l'uranium et la potasse. La plus forte croissance de l'emploi en Saskatchewan a eu lieu dans les secteurs des services professionnels, scientifiques et techniques (59 %), du transport et de l'entreposage (46,4 %), des services alimentaires et de logement (30,8 %) et de la gestion (30 %).

Proportionnellement, le Manitoba a le plus grand secteur de transformation de toutes les provinces à l'ouest de l'Ontario. C'est également la province qui dépend le moins de ses

ressources et de ses produits agricoles pour le commerce, car elle exporte environ le double de la valeur des produits agricoles primaires en pièces d'automobiles et d'avions, en produits du métal et alimentaires à valeur ajoutée. Les exportations d'électricité sont également en croissance. Les soins de santé et les services gouvernementaux jouent néanmoins un rôle plus grand dans l'économie de cette province que dans le reste du Canada. Au Manitoba, les secteurs qui ont connu la plus grande croissance de l'emploi sont la gestion (49,1 %), les services professionnels, scientifiques et techniques (34,3 %) et la transformation (25,1 %).

La richesse relative de l'Ouest canadien peut être résumée en mesurant le PIB de chaque province par habitant (tableau 10). Deux des quatre provinces de l'Ouest ont un PIB par habitant moins élevé que celui du Canada pour la période de sept ans allant de 1995 à 2001; une province a enregistré des nombres moins élevés que ceux du Canada pour six des sept dernières années.

Tableau 10 : Produit intérieur brut (PIB) par habitant, de 1995 à 2001

Territoire	En milliers de dollars constants de 1997						
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Canada	28,4	28,5	29,5	30,4	31,7	32,9	33,0
Colombie-Britannique	28,3	28,5	28,9	29,1	29,7	30,7	30,6
Alberta	35,5	35,8	37,8	38,5	38,5	40,0	40,4
Saskatchewan	26,8	27,2	28,6	29,3	29,7	30,8	30,4
Manitoba	24,6	25,2	26,2	27,3	28,0	28,6	29,0

D'un point de vue financier, toutes les provinces de l'Ouest, à l'exception de la Colombie-Britannique, ont connu des surplus au cours des sept dernières années, bien que l'ampleur de ces surplus varie (tableau 11).

Tableau 11 : Surplus et déficits gouvernementaux, de 1995 à 2002
Groupe financier de la Banque TD

Gouvernement	En millions de dollars pour l'exercice se terminant en							
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Fédéral	37 462	28 617	8 897	3 478	2 884	12 300	17 148	6 000
Colombie-Britannique	228	318	385	167	1 003	40	1 459	1 964
Alberta	958	1 132	2 527	2 639	1 026	2 717	6 388	772
Saskatchewan	128	18	407	35	28	83	58	0
Manitoba	196	157	91	76	31	11	41	25

NOTA : Les déficits sont indiqués en rouge.

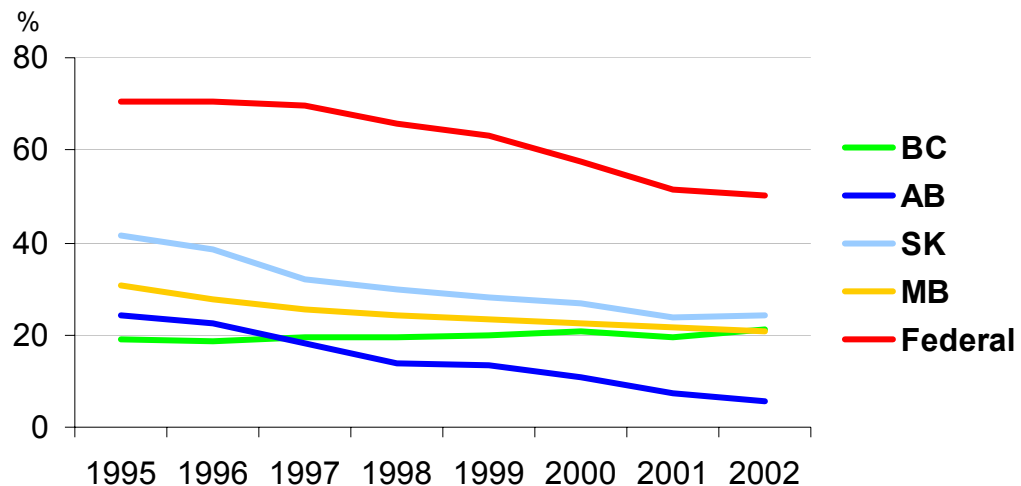
La dette subventionnée par les contribuables a en général diminué progressivement depuis 1995 dans tous les gouvernements, à l'exception d'un seul (tableau 12). En tant que pourcentage du PIB, le fardeau de la dette tourne autour de 20 % dans trois des provinces de l'Ouest. L'Alberta a réduit sa dette à 5,6 %, alors que le fardeau de la dette du gouvernement fédéral est d'environ 50 % du PIB (figure 12).

Tableau 12 : Dette du gouvernement subventionnée par les contribuables, de 1995 à 2002
Groupe financier de la Banque TD

Gouvernement	En milliards de dollars pour l'exercice se terminant en							
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Fédéral	545,7	574,3	583,2	579,7	576,8	564,5	547,4	547,4
Colombie-Britannique	19,0	19,9	21,3	22,1	23,2	25,2	25,0	27,4
Alberta	21,5	20,5	17,7	15,0	14,1	12,5	10,3	8,4
Saskatchewan	10,2	10,2	9,3	8,7	8,2	8,1	7,9	8,0
Manitoba	8,0	7,4	7,3	7,2	7,2	7,2	7,4	7,3

Figure 12 : Dette gouvernementale subventionnée par les contribuables en tant que pourcentage du PIB, de 1995 à 2002

Groupe financier de la Banque TD



(traduction pour le graphique : C.-B., ALB., SASK., MAN., Fédéral)

Le PIB provincial par habitant et d'autres statistiques financières se reflètent dans le fait que la Colombie-Britannique, la Saskatchewan et le Manitoba reçoivent toutes actuellement des paiements de transfert en vertu du Programme de péréquation du Canada (tableau 13). Ce programme de transfert fédéral a été mis sur pied en 1957 afin de faire en sorte que toutes les provinces, peu importe leur capacité de générer des revenus, puissent offrir des niveaux de services comparables pour des niveaux d'imposition comparables. L'admissibilité à ces transferts est déterminée par une formule qui mesure la capacité de chacune des provinces de générer des revenus par rapport à une norme de cinq provinces. Au total, huit des dix provinces reçoivent actuellement des paiements de transfert (seules l'Ontario et l'Alberta ont conservé leur statut de provinces nanties).

Tableau 13 : Paiements de transfert en vertu du Programme de péréquation, de 1999 à 2003

Finances Canada, Transferts fédéraux

Gouvernement	En milliers de dollars pour l'exercice se terminant en			
	2000	2001	2002	2003
Colombie-Britannique	125 000	0	41 000	488 000
Alberta	0	0	0	0
Saskatchewan	379 000	198 000	300	325 000
Manitoba	1 219 000	1 291 000	1 184 000	1 158 000

3.3 Programme de diversification de l'économie de l'Ouest (PDEO)

Le Programme de diversification de l'économie de l'Ouest (PDEO) a été lancé en même temps que le ministère de la Diversification de l'économie de l'Ouest canadien entre 1987 et 1998. Les modalités du programme ciblaient surtout l'aide aux projets qui entraîneraient des avantages économiques pour la Colombie-Britannique, l'Alberta, la Saskatchewan ou le Manitoba, et qui « ne pourraient autrement être lancés à l'endroit, au moment et avec l'envergure proposée » (annexe E).

On décrivait de manière assez générale quatre secteurs d'activités, en soulignant la diversification et l'accroissement de l'économie de l'Ouest canadien; la création de nouvelles entreprises, d'infrastructures commerciales et d'activités de recherche et de développement; l'amélioration du contexte commercial dans l'Ouest canadien; et la résolution des problèmes structurels et systémiques de l'économie de l'Ouest.

Un résumé par secteur économique a été ajouté aux Modalités en se fondant sur un document intitulé *Un plan cadre pour la diversification de l'économie de l'Ouest (août 1987)*. Cette analyse a jeté les bases du PDEO; on a identifié six types de projets ou d'activités admissibles, soit :

1. l'élaboration de propositions ou d'études;
2. la recherche et le développement, incluant « l'innovation, le recensement de nouveaux produits, la conception et l'élaboration de produits, la commercialisation... et l'application des nouvelles technologies »;

3. l'amélioration de la productivité, notamment l'amélioration et le développement de systèmes, la formation et l'équipement;
4. le développement de marchés, tant au pays qu'à l'échelle internationale;
5. le développement et la mise en place de nouvelles entreprises et de nouveaux concepts commerciaux;
6. la création de nouvelles usines ou l'amélioration d'usines existantes.

Les secteurs ciblés comprennent l'agriculture, l'énergie, la foresterie, l'exploitation minière et la minéralurgie, les pêches, le savoir-faire en génie, la logistique, le tourisme, la production de biens à valeur ajoutée à l'intention des consommateurs et la haute technologie. Dans l'ensemble, l'accent est mis surtout sur le développement de l'exportation et le remplacement de l'importation. Les infrastructures municipales, le développement d'institutions financières et les services sociaux figurent à l'annexe C des Modalités, sous le titre « Indicateurs d'activités inadmissibles ». On ne prévoyait pas que des projets de ce type soient financés par le PDEO, même si on indiquait que « Le BDEO cherchera constamment à faire preuve d'une souplesse et d'une attitude positive de manière que les critères de sélection qu'il lui faudra mettre en place ne se traduisent pas par une rigidité nouvelle de sa part ou ne risquent pas d'être interprétés de cette façon ».

En 1995, les bases sur lesquelles fonctionnait le PDEO ont été considérablement modifiées (voir les faits mentionnés à la section 3.1). DEO a continué d'administrer le programme selon les Modalités de 1988, mais les efforts du Ministère se sont surtout portés sur la mise en place d'un programme de prêts aux petites entreprises en partenariat avec des banques commerciales, la mise en œuvre du Programme de travaux d'infrastructure et sur l'agrandissement du réseau des Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) et des Centres de services aux entreprises du Canada (CSEC) dans l'ensemble de l'Ouest canadien.

À des fins de gestion interne, seuls les projets financés en vertu des Modalités du PDEO ont été rassemblés dans la rubrique du Programme de diversification de l'économie de l'Ouest. Ces projets ont reçu des codes de dossiers uniques, comme l'indique le tableau 14 ci-dessous. Au total, le financement des projets du PDEO représente entre 35 et 50 % des programmes de prêts et de développement économique général du Ministère.

Tableau 14 : Sommaire des projets du PDEO, de 1995 à 2002

Sous-programme	Code	Nombre de dossiers de projet				
		C.-B.	ALB.	SASK.	MAN.	Total
Programme d'emploi en commerce international	XHZ	359	242	93	104	798
Premiers emplois en sciences et technologie	YDZ	300	286	119	56	761
Initiatives stratégiques et Projets spéciaux	SIZ et WDZ	121	154	101	141	517
Parrainage (conférences, etc.)	QCZ	249	183	154	131	717
Pr. d'aide à la Fondation canadienne pour l'innovation	XJZ	42	38	18	15	113
Total		1 071	903	485	447	2 906

Le **Programme d'emploi en commerce international** (PECI) a vu le jour le 23 mars 1995. Ce programme répondait aux conseils offerts par les intervenants du secteur des affaires et du gouvernement provincial qui décrivaient la nécessité d'augmenter les aptitudes stratégiques de commerce international et le niveau de préparation à l'exportation des petites et moyennes entreprises (PME). DEO et les ministres du Développement économique de chacune des provinces ont donc signé un protocole d'entente en bonne et due forme à cet effet.

Le Peci aide les organisations admissibles à recruter des diplômés récents afin de les aider à développer leurs activités commerciales internationales. Le financement était d'abord octroyé pour une période pouvant aller jusqu'à trois ans pour un maximum de trois postes concurrentiellement. L'aide plafonne à 50 % des coûts salariaux (jusqu'à un salaire maximum de 30 000 \$) pendant les deux premières années, et à 25 % pour la troisième année. En 2002, on a révisé le programme afin de fournir de l'aide pour seulement une année, pour au plus 50 % d'un salaire ne dépassant pas 40 000 \$.

Le programme **Premiers emplois en sciences et technologie** (PEST) a été créé en mars 1997 en réponse à la stratégie d'innovation du gouvernement fédéral. Le programme visait à « [TRADUCTION] perfectionner une main-d'œuvre de spécialistes en sciences, en technologies et en génie qui possèdent les aptitudes d'entrepreneuriat nécessaires pour lancer et diriger leur propre entreprise, et à offrir aux petites entreprises l'aide dont elles ont besoin pour devenir plus concurrentielles grâce à l'adaptation technologique et à l'innovation » (*Modalités du programme*). Le financement offert permet

aux organisations de recruter des diplômés récents qui les aideront à développer et à adopter des « technologies améliorant la productivité ». Les postes offerts doivent être supplémentaires, habituellement à temps plein, et ne pas remplacer des employés déjà en place. Au début, le financement plafonnait à 50 % des salaires (jusqu'à un maximum de 30 000 \$) pendant les deux premières années, et à 25 % pendant la troisième année. En 2002, on a révisé le programme afin de fournir de l'aide pour seulement une année, pour au plus 50 % d'un salaire ne dépassant pas 40 000 \$.

Bien qu'on ait attribué des codes différents aux **Initiatives stratégiques** et aux **Projets spéciaux**, on semble les avoir traités comme des entités équivalentes dans les rapports ministériels de 1996 à 2001, sous la rubrique « Initiatives stratégiques (SIs) » ou « Initiatives stratégiques et Projets spéciaux ». Par exemple, dans le *Budget des dépenses 1996-1997* de DEO, on décrivait les SIs comme des initiatives menées en coopération avec « les gouvernements provinciaux, l'industrie et d'autres partenaires de l'Ouest à déterminer les secteurs d'importance stratégique et à élaborer des plans d'action afin de tirer parti du potentiel dans ces domaines » (page 14). Les exemples comprenaient les études de cas sur la réglementation du secteur de la biotechnologie, le PECEI et des alliances industrielles comme la Formation aérospatiale Canada International, Aliments et Boissons Canada, l'Alliance touristique de l'Ouest et du Nord du Canada et le Western Environmental Industry Network.

On a ensuite élargi la portée des Initiatives stratégiques pour inclure des accords tripartites pour la coopération de développement économique dans les grands centres urbains et des ententes fédérales-provinciales de développement économique. Comme le soulignait le *Budget des dépenses 1997-1998*, les initiatives devaient être menées « conformément aux stratégies du portefeuille de l'Industrie à l'appui du programme de croissance et de création d'emplois » (page 18). Les plans pour l'année suivante touchaient des activités comme l'étude d'une grappe technologique de l'Ouest à l'appui de projets de démonstration de technologies d'élimination des déjections du porc, des services de formation à l'entrepreneuriat à l'intention des jeunes et des projets pilote de marketing d'Internet conçus pour les collectivités rurales et éloignées.

Entre 1998 et 2001, DEO a souvent souligné la relation entre les Initiatives stratégiques et les thèmes du Discours du Trône ou du Portefeuille de l'Industrie. En 1998, on disait des Initiatives stratégiques qu'elles étaient « [TRADUCTION] la cheville entre les activités de

développement économique de DEO et les priorités du gouvernement fédéral » (page 23). Les activités étaient énumérées selon les quatre catégories du Discours du Trône : les initiatives pour les Autochtones, les initiatives pour les jeunes, les initiatives francophones et les initiatives de sciences et de technologies, ou celles comblant les lacunes de l'innovation (*Rapport sur le rendement ministériel de 1998*, page 23). L'année suivante, on a ajouté sur la liste les femmes, les entrepreneurs handicapés et les Canadiens et les Canadiennes des régions rurales (*Rapport sur les plans et les priorités 1999-2000*). En 2001, le Ministère déclarait que son rôle consistait à « soutenir la mise en œuvre des stratégies fédérales » (*Rapport sur le rendement ministériel 2001*, page 40).

Le *Rapport sur les plans et les priorités 2001-2002* de DEO s'éloignait des approches précédentes. Citant une nouvelle stratégie à plus long terme, le Ministère a réarticulé ses activités autour de quatre secteurs d'activité de base (figure 13, à la page suivante). Cette approche se reflète dans le *Rapport sur les plans et les priorités 2002-2003*. Les Initiatives stratégiques et les Projets spéciaux ne sont plus vraiment identifiés comme tels, mais les projets apparaissent sous des rubriques légèrement différentes, soit l'Innovation, les Partenariats, l'Entrepreneuriat et la Recherche économique et la défense des intérêts. Parmi les projets appuyés sous la rubrique Innovation et qui sont des exemples de projets qui améliorent l'infrastructure du savoir, la commercialisation des technologies et l'établissement de liens, on compte le Centre des nouveaux médias en Colombie-Britannique, le Centre des aliments fonctionnels et des nutraceutiques au Manitoba, le Programme de stage en commercialisation de la technologie WestLink et l'élaboration de stratégies d'innovation dans les collectivités rurales. Sous la rubrique Partenariat, on mentionne les Ententes de développement urbain. On aborde brièvement l'appui aux associations d'affaires dans le troisième résultat stratégique, l'Entrepreneuriat, alors qu'on décrit les études de recherche sous la quatrième rubrique, la Recherche économique et la défense des intérêts.

Figure 13 : Anciennes et nouvelles gammes de services de base, en 2001
Tirés du Rapport sur les plans et les priorités 2001-2002 de DEO, page 6

Anciens secteurs d'activité de base	Nouveaux secteurs d'activités de base
<ul style="list-style-type: none"> Initiatives stratégiques et projets spéciaux 	<ul style="list-style-type: none"> Innovation
<ul style="list-style-type: none"> Initiatives stratégiques et projets spéciaux Partenariats de service 	<ul style="list-style-type: none"> Partenariat et coordination
<ul style="list-style-type: none"> Initiatives stratégiques et projets spéciaux Partenariats de service Services d'accès aux capitaux Services d'information Services à l'intention des entreprises Programmes hérités 	<ul style="list-style-type: none"> Développement des entreprises et de l'entrepreneuriat
<ul style="list-style-type: none"> Initiatives stratégiques et projets spéciaux 	<ul style="list-style-type: none"> Analyse et recherche économiques
Anciens secteurs d'activité non essentiels	Nouveaux secteurs d'activité non essentiels
<ul style="list-style-type: none"> Programmes nationaux 	<ul style="list-style-type: none"> Programme nationaux et autres initiatives

Le *Rapport sur le rendement du Ministère 2002* approfondit le secteur d'activité de base de l'Innovation en soulignant que le Ministère axera ses efforts dans trois principaux domaines : les sciences de la vie, les technologies de l'information (TI) et les sciences physiques. Les projets en sciences de la vie comprenaient la biotechnologie, la protéomique et les technologies de la santé. Les nouveaux médias, la télésanté et la géomatique faisaient partie des TI, alors que les sciences physiques englobaient les initiatives sur les piles à combustible, l'étude de conception, les technologies sur les changements climatiques, un synchrotron et les micro-technologies. On énonçait quatre objectifs (les points en italiques ne sont pas inclus dans les projets de 1995 à 2002 auxquels on a affecté des codes d'Initiatives stratégiques ou de Projets spéciaux) :

Améliorer l'infrastructure et le potentiel du savoir :

Atteint en investissant dans :

- les études de planification de grappes dans les centres urbaines (Edmonton, Calgary, Regina et Winnipeg);
- l'infrastructure des connaissances (p. ex. le Centre canadien de rayonnement synchrotron)
- le *Programme d'aide à la FCI*

Accroître la capacité des entreprises de mettre au point et d'adopter de nouvelles technologies :

Atteint en investissant dans :

- le programme de stage en commercialisation de la technologie WestLink;
- TRLabs;
- les *fonds de prêts et d'investissement*;
- le *Programme d'évaluation technologique*;
- le programme *Premiers emplois en sciences et technologie*.

Aider les régions rurales de l'Ouest canadien à relever les défis engendrés par leur dépendance à l'égard des ressources et d'une économie fondée sur les services :

Atteint en investissant dans :

- le *Programme d'investissement dans l'innovation et les communautés*.

Améliorer la coordination et l'harmonisation des priorités et des stratégies en matière d'innovation entre le fédéral, les provinces et les autres intervenants du secteur de l'innovation :

Atteint par :

- le *Forum des sous-ministres de l'Ouest présidé par DEO*;
- le *Forum des hauts fonctionnaires sur l'innovation*.

Il s'avère difficile d'isoler d'autres dépenses du PDEO dans le contexte des nouveaux secteurs d'activité de base. Néanmoins, le fait de mentionner le Health Research Task Force et la Canada West Foundation sous la rubrique Recherche et analyse économiques correspond vraiment au groupe de projets auxquels on attribuait des codes d'Initiatives stratégiques et de Projets spéciaux.

Parrainages, un autre des sous-programmes du PDEO, est le terme utilisé pour décrire la participation ou l'appui de DEO à divers événements comme des conférences, des ateliers et des foires commerciales qui sont mis sur pied par d'autres organisations, ainsi

que des séminaires organisés par le Ministère, afin de diffuser de l'information à l'intention des entrepreneurs ou d'offrir des occasions de perfectionner ses compétences. Les contributions de parrainage sont habituellement assez modestes, de l'ordre de 1 000 à 5 000 dollars, mais pouvant parfois atteindre 50 000 dollars. Parmi les événements ainsi parrainés, on compte le Support Youth Entrepreneurship Camp (organisé par la SADC Tawatinaw), le Forum de gestion du commerce électronique (UBC Centre for Management Development), le Forum sur les solutions de financement (Canadian Centre on Disability Studies), la Western Commercial Fisheries Conference (Fédération des Métis du Manitoba), le Sponsorship of Innovation (Développement économique de la Saskatchewan) et la Western Canadian Conference on the Food Industry (Saskatchewan Food Processors Association).

Le **Programme d'aide à la Fondation canadienne pour l'innovation (PA-FCI)** est un sous-programme qui a vu le jour en juillet 1998 afin d'augmenter le taux de participation de l'Ouest à la Fondation canadienne pour l'innovation et d'aider les chercheurs de l'Ouest à réclamer une part équitable des fonds. Un financement pouvant aller jusqu'à 20 000 dollars par projet (jusqu'à un maximum de 90 % des coûts) est offert aux établissements admissibles pour les aider à préparer une proposition qu'ils soumettront à la Fondation. Pour être admissibles, les organismes qui demandent l'aide du PA-FCI doivent être des collèges ou des universités, un hôpital ou une organisation non gouvernementale sans but lucratif effectuant des recherches dans l'Ouest canadien et ayant la capacité financière et de gestion de se lancer dans un projet d'infrastructure de recherche du type défini par la Fondation. L'accent porte sur l'infrastructure de recherche dans les domaines de la santé, de l'environnement, des sciences et de l'ingénierie.

Dans l'ensemble, environ 376,5 millions de dollars ont été versés dans le cadre du Programme de diversification de l'économie de l'Ouest au cours des sept exercices entre 1995-1996 et 2001-2002, dont la plus grande partie ont été des contributions aux Initiatives stratégiques et aux Projets spéciaux (tableau 15).

Tableau 15 : Subventions et contributions du PDEO par sous-programme, de 1995 à 2002
Finances ministérielles, Diversification de l'économie de l'Ouest Canada

Sous-programme	En millions de dollars pour l'exercice se terminant en							Total
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	
PECI	0,5	2,4	3,4	3,5	3,4	3,4	2,6	19,2
PEST	--	--	0,6	2,7	4,9	5,3	4,6	18,1
Initiatives stratégiques et Projets spéciaux	55,6	46,7	¹ 53,7	30,5	31,5	51,8	² 64,5	334,3
Parrainages	--	0,0	0,3	0,5	0,6	0,9	0,9	3,2
PA-FCI	--	--	--	0,1	0,5	0,1	1,0	1,7
Total	56,1	49,1	58,0	37,3	40,9	61,5	73,6	376,5

Notes :

1. Incluant une subvention de 17,5 millions de dollars.
2. Incluant une subvention de 10 millions de dollars.

On a modifié les Modalités régissant le Programme de diversification de l'économie de l'Ouest à partir du 7 février 2002 (voir l'annexe E). Les résultats escomptés sont répertoriés selon quatre thèmes (l'innovation, le secteur commercial, les priorités stratégiques et la compréhension des besoins de l'Ouest) qui s'apparentent aux nouveaux secteurs d'activité du Ministère, sans les copier. Ces nouvelles modalités sont essentiellement parallèles aux anciennes, mais on y a ajouté le développement urbain et du Nord, les ententes de développement urbain et la capacité des Autochtones et des collectivités.

La clause 7, sur les activités admissibles, stipule que « les subventions et les contributions... seront accordées à l'égard de projets qui soutiennent le développement et la diversification de l'économie de l'Ouest canadien et des activités qui, sur le plan de l'économie et de l'emploi, bénéficient d'abord à l'Ouest canadien ». Ces projets viseraient les buts suivants :

- Renforcer le système d'innovation de l'Ouest canadien en combinant les fortes capacités de recherche de cette région (les universités, les hôpitaux et d'autres institutions de recherche) avec un accent sur la

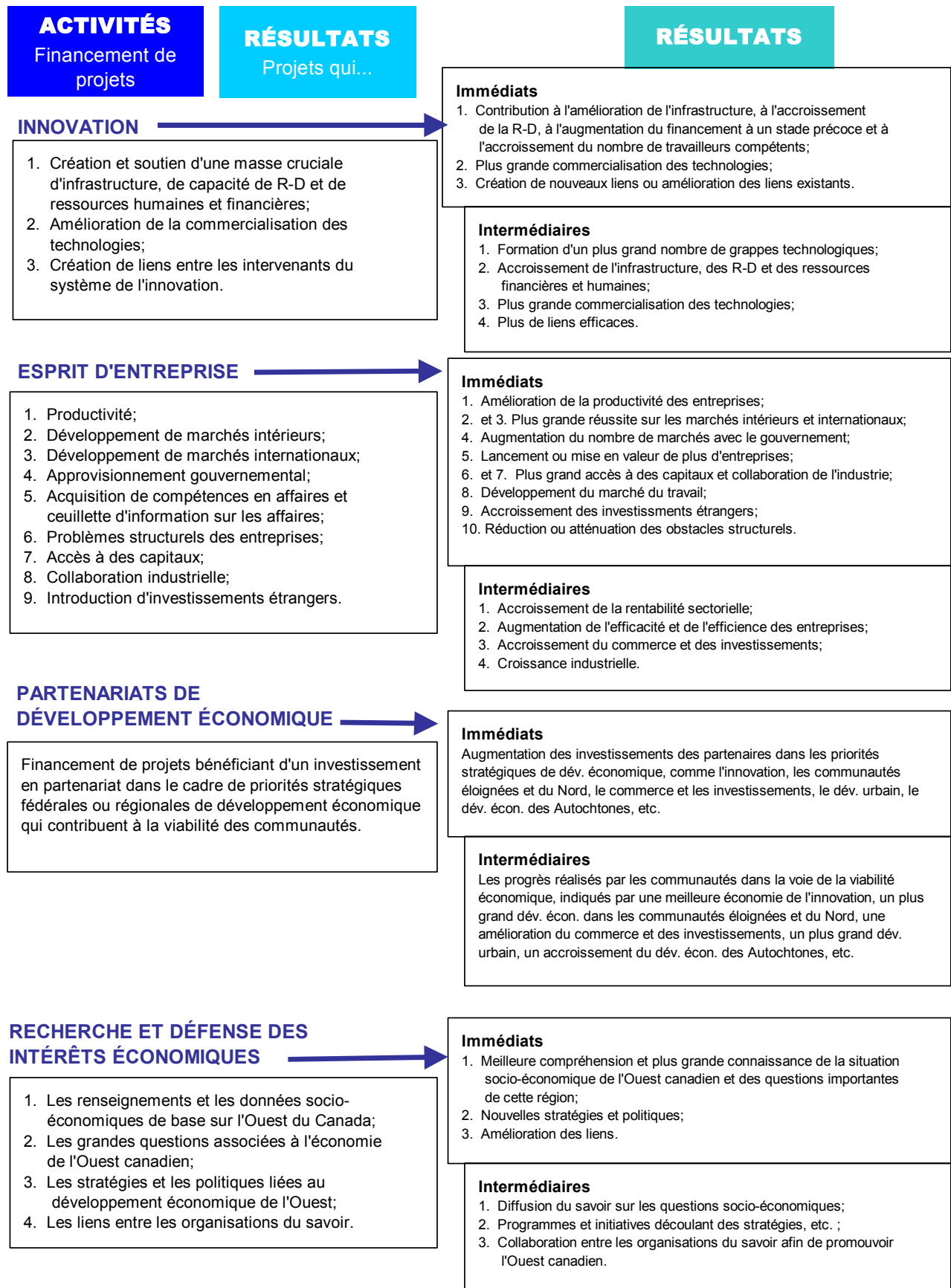
commercialisation. *Les projets qui peuvent être financés comprennent ceux qui :*

- créent et entretiennent une masse critique dans le domaine de la recherche, de la technologie, des finances et des ressources humaines;
 - favorisent la commercialisation des technologies;
 - forgent de solides liens entre les intervenants du système d'innovation.
- Soutenir le développement et l'expansion du secteur des affaires. *Voici des exemples de projets :*
 - une amélioration de la productivité, notamment par le développement et l'amélioration des systèmes, la formation et l'amélioration de l'équipement;
 - une participation accrue sur les marchés tant internationaux qu'intérieurs;
 - une plus grande participation des entreprises de l'Ouest aux marchés gouvernementaux;
 - une amélioration du climat des affaires, y compris par une diffusion de l'information ou le perfectionnement des aptitudes;
 - de nouvelles usines ou l'amélioration des usines existantes;
 - la création de nouvelles entreprises et le développement et la mise en œuvre de nouveaux concepts d'entreprises;
 - des solutions à des problèmes systémiques comme le manque de compétences en gestion des Autochtones;
 - des solutions à des problèmes structurels comme le fait que toute l'exportation soit entre les mains « d'à peine une dizaine d'entreprises de l'Ouest canadien ».
 - Créer ou améliorer des partenariats favorisant la collaboration et les investissements au plan du développement et de la diversification de l'économie. *Les projets pourraient porter sur les éléments suivants, par exemple :*
 - multiplier les investissements provinciaux dans des domaines prioritaires pour le fédéral, comme l'innovation, le développement urbain et du Nord, le commerce et les investissements, et les ententes de développement urbain;

- le développement économique des Autochtones;
 - la capacité de la collectivité (planification, études de faisabilité et bénévolat);
 - les collectivités éloignées et du Nord;
 - des questions comme la fermeture d'usines, la réduction des effectifs ou le dépeuplement rural.
- Appuyer le recherche économique et jeter des bases solides pour le développement économique dans l'Ouest canadien. *Les projets pourraient porter sur des points comme :*
 - de l'information et des données socio-économiques sur l'Ouest canadien;
 - les principaux défis que doit relever l'Ouest canadien;
 - les liens entre les organisations de recherche;
 - des stratégies efficaces pour satisfaire les besoins de développement économique, les possibilités et les aspirations de l'Ouest canadien.
 - Promouvoir, par tout autre moyen, la diversification et le développement de l'économie de l'Ouest canadien.

DEO a mis la main finale à un Cadre de responsabilité et de gestion axées sur les résultats (CRGAR) en juillet 2002. Le CRGAR comprend un modèle logique du PDEO dont nous présentons un résumé à la figure 14. Le CRGAR s'inspire de la liste d'exemples de projets des Modalités de 2002, avec l'ajout d'un ou deux éléments et une organisation de l'information se fondant sur les nouveaux secteurs d'activité de base énoncés dans le *Rapport sur les plans et les priorités 2002-2003*. Les activités et les résultats du programme y sont décrits selon le financement à divers projets qui présentent certaines caractéristiques. Par exemple, la première activité du volet Innovation est le « financement de projets contribuant à la création et au soutien d'une masse cruciale d'infrastructure, de recherche et de développement, et de ressources humaines et financières dans l'Ouest ». De même, les trois premiers résultats mentionnés pour le volet de l'Innovation sont « les projets appuyant l'infrastructure de l'innovation dans les secteurs clés, soutenant la R-D dans les secteurs clés et ceux s'attaquant aux lacunes de compétences clés et aux lacunes de financement pour favoriser l'innovation ».

Figure 14 : Modèle logique du CRGAR (résumé)



Le modèle mentionne des résultats immédiats, intermédiaires et finaux pour chacun des secteurs d'activité. En général, les résultats immédiats se traduisent par une augmentation ou une amélioration des caractéristiques utilisées pour décrire les types de projets. Les résultats finaux sont résumés en énoncés uniques (qui n'apparaissent pas dans la version résumée du modèle logique à la figure 14), comme suit :

- Innovation : renforcement du système de l'innovation de l'Ouest canadien;
- Esprit d'entreprise : expansion du secteur des entreprises dans cette région;
- Partenariats de développement économique : des communautés plus durables sur le plan économique;
- Recherche et défense des intérêts économiques : satisfaction des besoins, des possibilités et des aspirations des Canadiens et des Canadiennes de l'Ouest;
- [général] : développement et diversification de l'économie de l'Ouest du Canada et une plus grande influence de l'Ouest canadien sur l'élaboration et la mise en œuvre de la politique, des programmes et des projets nationaux.

L'élaboration d'un modèle logique pour le Programme de diversification de l'économie de l'Ouest n'est pas une tâche facile. À l'origine, le PDEO était assez simple. Ses cibles étaient facile à retenir et pouvaient se résumer ainsi : de nouveaux produits, de nouvelles technologies, de nouveaux marchés et une nouvelle production. Néanmoins, tout a changé lorsque le gouvernement fédéral a reconnu que son rôle devait être de créer des conditions propices à l'entrepreneuriat plutôt que de verser des subventions aux entreprises. Ce changement d'orientation a nécessité une réaffectation abrupte des fonds tant pour réduire les déficits et la dette que pour réorienter les activités gouvernementales. DEO n'a pas cessé de redéfinir le PDEO depuis l'avènement de ce changement. Le budget de 1995 a confirmé ce changement, et le communiqué de presse du Ministre qui a suivi l'annonce de ce budget a plus ou moins officialisé les Modalités pour le programme (voir la page 10). Mais ces nouvelles Modalités n'ont pas réussi à assurer au programme une logique aussi rigoureuse que lors de sa création en 1988. Du fait qu'il a fallu revoir les fondements du programme en plein milieu d'une transition gouvernementale, avec sept ministres et secrétaires d'État différents au cours des sept dernières années, il découle que le Ministère travaille encore à la redéfinition du PDEO et de son orientation.

Le Conseil du Trésor définit le modèle logique comme une « illustration de l'enchaînement des résultats et des liens entre les activités d'une politique, d'un programme ou d'une initiative et les résultats finaux » (*Lexique pour la gestion et la responsabilisation axées sur les résultats*). Le modèle logique sert à la fois d'outil de communication et de test pour savoir si une politique, un programme ou une initiative est « logique ». Idéalement, le modèle doit mettre en valeur les principes logiques du programme de manière si simple que les raisons pour lesquelles le programme est mis en œuvre de cette façon sautent vite aux yeux. Il doit également démontrer clairement que ces raisons sous-jacentes sont des concepts clés fiables qui demeureront valables au fil du temps et qui justifieront le programme même s'il doit subir certains changements d'apparence de temps en temps.

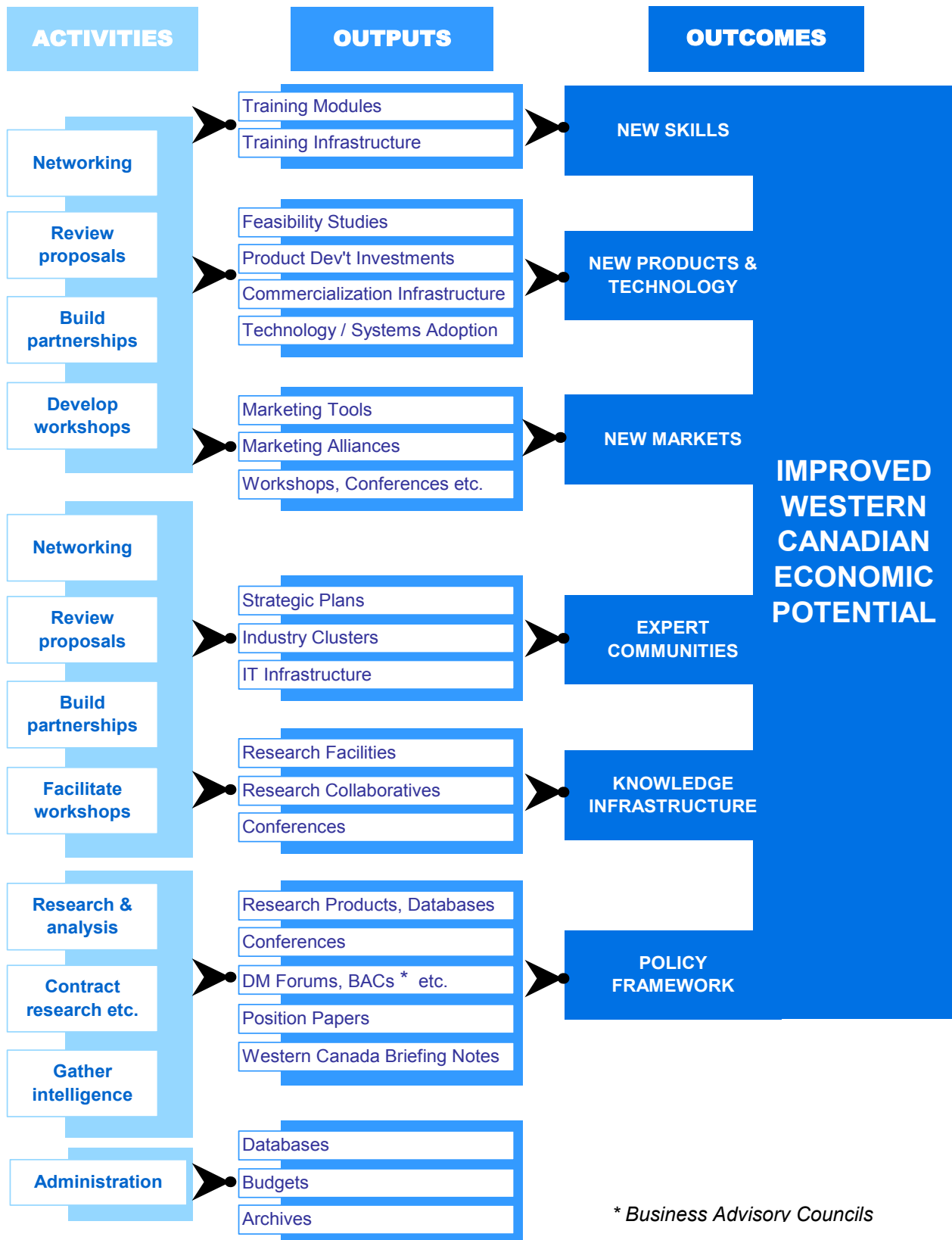
Le modèle logique est donc un instrument important pour les évaluations de programme, car il articule l'essence même de ce qui est évalué. Les raisons qui soustendent les activités du programme sont-elles encore valables? Les concepts clés fonctionnent-ils dans la réalité? On ne peut répondre à ces questions de manière convaincante que si les raisons et les concepts sous-jacents sont très clairs. Lorsqu'une évaluation a pour but d'en apprendre plus pour la future mise en œuvre d'un programme, comme c'est le cas de la présente évaluation (voir le mandat, à l'annexe A), le modèle logique joue un rôle encore plus considérable, surtout si le programme est en pleine évolution. La clarté de la conception et du but est un élément essentiel à la réussite.

En tenant compte de ces éléments, nous avons modifié le modèle logique du CRGAR afin de rétrécir encore plus le champ stratégique de la présente évaluation (voir la figure 15). Nous avons élaboré le modèle logique de l'évaluation pour refléter le contexte de fonctionnement actuel du PDEO afin qu'il tienne compte des facteurs suivants :

- le gouvernement a un rôle légitime à jouer dans l'appui des vastes principes économiques de base;
- la transition vers une économie mondiale fondée sur le savoir entraîne des défis réels et immédiats pour les Canadiens et les Canadiennes de l'Ouest;
- la viabilité et le potentiel économiques dépendent du volume et des compétences de la main-d'œuvre, de la quantité et de la qualité de l'équipement et de la machinerie disponibles, et de la croissance de la productivité (Conference Board, *Rendement et potentiel 2001-2002*);

- la croissance de la productivité dépend de l'accroissement des compétences de la main-d'œuvre; du développement du marché; de la R-D; de la commercialisation et de l'adoption des technologies; d'une structure appropriée en matière de politiques; de la solidité des collectivités (*Stratégie d'innovation; Rendement et potentiel 2001-2002; Examens territoriaux de l'OCDE : Canada*).

Figure 15 : Modèle logique de l'évaluation



Traduction de la figure 15		
Activités	Produits	Résultats
Réseautage	Modules de formation	Nouvelles compétences
	Infrastructure de formation	
Examen des propositions	Études de faisabilité	Nouveaux produits et nouvelles technologies
	Investissements dans le développement de produits	
Création de partenariats	Infrastructure de commercialisation	
	Adoption de systèmes et de technologies	
Élaboration d'ateliers	Outils de marketing	Nouveaux marchés
	Alliances de marketing	
	Ateliers, conférences, etc.	
Réseautage	Plans stratégiques	Collectivités d'experts
Examen des propositions	Grappes industrielles	
	Infrastructure des TI	
Création de partenariats	Installations de recherche	Infrastructure du savoir
Facilitation d'ateliers	Recherches en collaboration	
	Conférences	
Recherche et analyse	Bases de données et produits de recherche	Cadre de politiques
	Conférences	
Sous-traitance de recherche, etc.	Forums des sous-ministres, Conseils consultatifs sur les activités, etc.	
Rassemblement de renseignements	Exposés de principes	
	Notes de synthèse pour l'Ouest du Canada	(quatrième colonne) Amélioration du potentiel de l'Ouest canadien
Administration	Bases de données	
	Budgets	
	Archives	

Le modèle logique de l'évaluation reconnaît également le fait qu'on ne peut pas mesurer l'influence du PDEO sur l'économie de l'Ouest canadien à l'échelle macro-économique. Les dépenses annuelles qui varient de 37 à 74 millions de dollars ne sont pas sur la même échelle que le produit intérieur brut provincial, qui est de l'ordre de 33 à 150 *milliards* de dollars. On indique donc deux niveaux de résultats, soit les résultats intermédiaires et un résultat final. Les six résultats intermédiaires (nouvelles compétences, nouveaux produits et nouvelles technologies, nouveaux marchés, collectivités d'experts, infrastructure du savoir et cadre de politiques) reflètent l'influence directe du PDEO. Le résultat final, soit l'amélioration du potentiel économique de l'Ouest, est énoncé sur le fondement que la capacité de rendement économique croîtra

probablement si on améliore les éléments fondamentaux de l'économie (Conference Board, *Rendement et Potentiel 2001-2002*, page 34).

Un examen de la base de données des projets du PDEO a fait ressortir un certain nombre de résultats typiques. Ils représentent des produits tangibles découlant directement des activités de programme, même si le PDEO n'est pas toujours la seule raison pour laquelle ils ont été créés. DEO collabore souvent avec des partenaires gouvernementaux ou du secteur privé afin de rassembler des fonds suffisants à la mise en œuvre d'un projet. Le Centre d'innovation en nouveaux médias de la Colombie-Britannique n'est qu'un des nombreux exemples de cette approche. Néanmoins, dans le cas des investissements pour le développement de produits, le résultat est un investissement étant donné que DEO finance rarement tout le cycle de développement d'un produit. Un autre résultat, les grappes industrielles, a un certain lien avec les collectivités d'experts. On pourrait justifier des liens entre les grappes et un ou plusieurs autres résultats, mais le modèle logique d'évaluation suit les principes de la *Stratégie d'innovation* du gouvernement fédéral. La *Stratégie* désigne les grappes technologiques comme le premier de deux buts afin de relever le défi qui consiste à renforcer les collectivités (l'autre but touche les stratégies d'innovation communautaires et la capacité à large bande).

Le modèle logique d'évaluation contient aussi une liste des activités qui mènent à chacun des résultats. Cette liste n'est pas exhaustive, mais elle tend plutôt à illustrer les principales activités que mène le personnel dans le cadre de la mise en œuvre du PDEO.

4.0 CONSTATATIONS

4.1 Réponses aux besoins

POINT D'ÉVALUATION	PERTINENCE
QUESTIONS D'ÉVALUATION	<p>Le PDEO était-il une réponse appropriée aux besoins cernés?</p> <p>Les besoins ont-ils changé et, dans l'affirmative, comment ont-ils changé?</p>

Neuf mois après avoir pris son poste en 1993, le ministre de DEO a lancé un ensemble de consultations dans l'Ouest canadien afin de prendre le pouls des intervenants sur la diversification économique de la région et l'orientation future du Ministère. Une présentation préparée pour M. Axworthy en février 1995 résume ainsi les résultats de ces consultations :

[TRADUCTION] La diversification demeure une priorité, en mettant l'emphase sur la coopération dans l'Ouest. ...DEO est en place pour aider l'Ouest à diminuer sa dépendance des ressources naturelles. Les hauts et les bas de la demande sur les marchés internationaux ont traditionnellement donné lieu à des cycles en dents de scie.

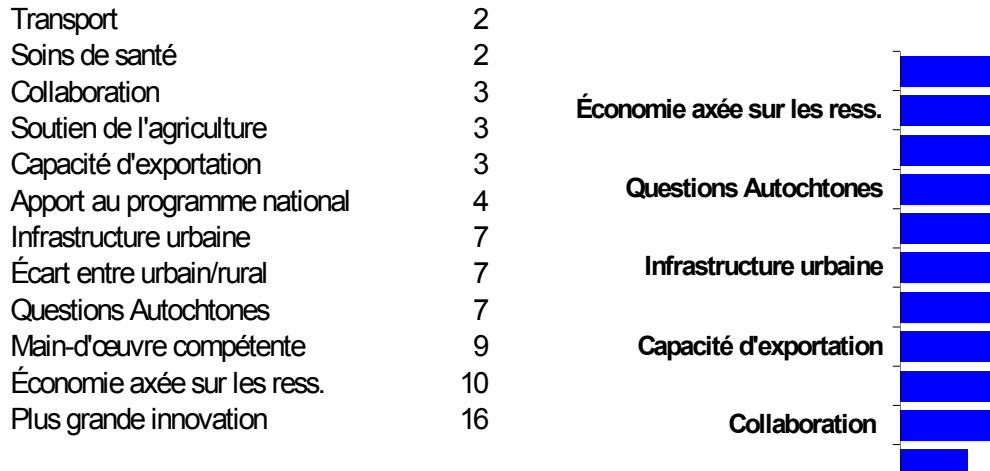
Une fiche d'information accompagnant le communiqué de presse cernait quatre possibilités stratégiques de croissance et de création d'emplois (la biotechnologie agricole, l'agriculture à valeur ajoutée, le marketing touristique et la commercialisation découlant de la recherche et du développement) et déclarait que l'innovation était devenue le moteur du développement économique.

Sept ans plus tard, l'institut Macleod demandait à des informateurs clés de cerner les trois ou quatre principaux besoins des Canadiens et des Canadiennes de l'Ouest (voir la figure 16). L'innovation a été la réponse la plus citée, une fois de plus. Comme l'affirmait un des informateurs, « nous perdons du terrain relativement à la productivité ». Un autre ne s'est pas gêné pour déclarer que « l'infrastructure de l'innovation (les instituts de

recherche, la commercialisation des technologies et le capital de risque) est beaucoup plus abondante dans le centre du Canada que dans l'Ouest ».

Figure 16 : Besoins des Canadiens et des Canadiennes de l'Ouest, en 2002
Entrevues avec des informateurs clés, question 1

KI, Q1



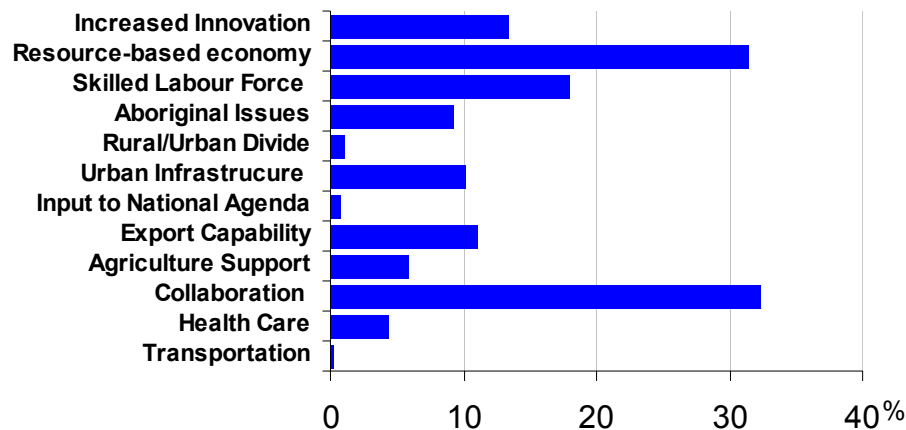
La diversification d'une économie encore trop axée sur les ressources naturelles venait au deuxième rang, suivie de près par les compétences et la mobilité de la main-d'œuvre. Plusieurs personnes ont souligné le besoin d'augmenter la main-d'œuvre des métiers et le nombre d'apprentis et d'autres travailleurs spécialisés. C'est dans ce contexte qu'on a le plus souvent soulevé les questions touchant les Autochtones. Un des commentaires recueilli souvent était le suivant : « Des postes demeurent vacants alors que des Autochtones n'arrivent pas à se trouver un emploi ».

Les informateurs-clés étaient divisés de manière égale sur la question des besoins qui auraient changés depuis 1995 (12 ont répondu par l'affirmative, 11 ont dit non et 1 a répondu oui *et* non). Toutefois, lorsqu'on leur a demandé comment les besoins avaient changé, la plupart ont répondu que l'intensité ou l'importance des besoins avait bougé au fil du temps, mais que les besoins étaient restés sensiblement les mêmes. Le sujet qui a soulevé le plus d'attention est la question des Autochtones qui, aux dires de neuf des répondants, s'est aggravée au cours des six dernières années.

Afin d'évaluer si le PDEO était une réponse appropriée aux besoins cernés, l'institut Macleod a examiné la base de données sur les projets (autres que le parrainage). Cela a

permis de déterminer comment, au cours des sept dernières années, DEO a déployé les fonds relativement aux besoins cernés et énumérés ci-dessous. Les résultats apparaissent à la figure 17.

Figure 17 : Pourcentage des projets du PDEO répondant aux besoins cernés, de 1995 à 2002



Nota : La somme des pourcentages (en dollars versés) n'atteint pas 100 parce que plusieurs projets appartiennent à plus d'une catégorie.

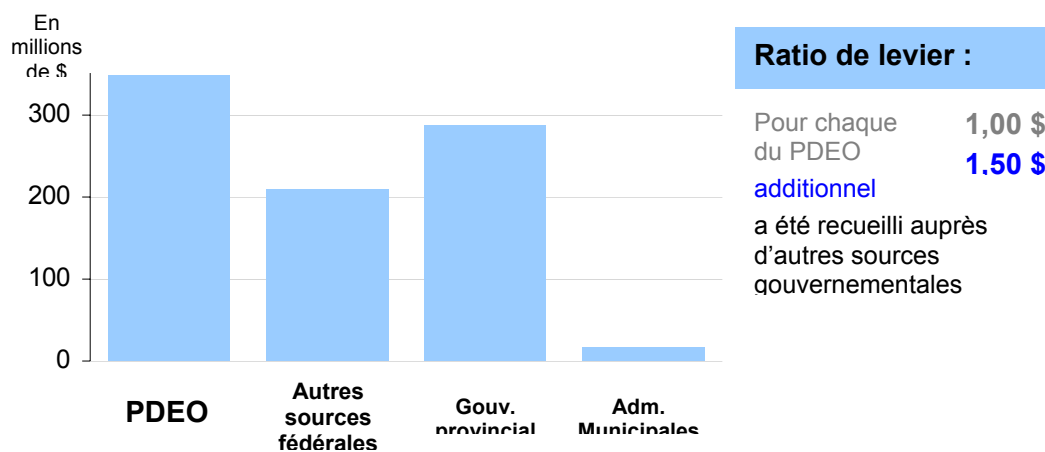
(traduction du graphique : Plus grande innovation; économie axée sur les ressources; main-d'œuvre compétente; questions autochtones; écart entre régions urbaines et rurales; infrastructure urbaine; apport au programme national; capacité d'exportation; soutien de l'agriculture; collaboration; soins de santé; transport)

Il est clair que le PDEO a répondu de manière appropriée aux trois principaux besoins cernés. En ce qui a trait aux questions autochtones, le programme a surtout investi dans les catégories de la formation et des infrastructures de formation. En tenant compte du contexte dans lequel la question a été soulevée, l'institut estime que le PDEO était une réponse appropriée. En outre, comme le Ministère possède d'autres programmes qui touchent le développement économique des Autochtones, le niveau de réponse est approprié pour la période visée.

L'alinéa 5(2)b) de la *Loi sur la diversification de l'économie de l'Ouest canadien* stipule que le Ministre doit diriger et coordonner les efforts du gouvernement du Canada en vue d'établir des relations de coopération avec les provinces, les entreprises, la main-d'œuvre et d'autres organisations publiques et privées. La mesure de la collaboration qui apparaît à la figure 17 représente les montants versés conjointement avec d'autres organismes gouvernementaux. Sur trois dollars versés par le Ministère, au moins un dollar a été versé par d'autres organismes. En fait, cette statistique sous-représente le niveau de

collaboration de DEO étant donné que plusieurs projets ont fait l'objet de montants versés uniquement par les partenaires. Les résultats complets rassemblés (pour les Initiatives stratégiques et les Projets spéciaux) sont présentés à la figure 18. En conclusion, l'institut a jugé que le Ministère avait répondu de manière appropriée en inspirant des ententes de collaboration pour le financement des projets.

Figure 18 : Total des dépenses gouvernementales pour des projets du PDEO, de 1995 à 2002



Deux secteurs qui ont reçu moins de financement qu'on aurait pu prévoir sont les disparités entre les régions urbaines et rurales et les apports au programme national. En ce qui a trait aux questions rurales, les résultats assez bas pourraient découler de la façon dont les projets ont été répertoriés en catégories aux fins de l'évaluation. Par exemple, aucun des projets attribués à « l'appui à l'agriculture » n'a été inclus dans la catégorie de la disparité entre les régions rurales et urbaines¹.

Cependant, peu de données de la base de données sur les projets du PDEO peuvent être interprétées comme un apport au programme national. Le programme a financé très peu de projets de développement de politiques ou de recherche économique au fil des ans. Jusqu'à 2001-2002, DEO a eu tendance à décrire son travail dans ce domaine comme un « rôle important de défenseur des intérêts de l'Ouest dans le domaine des programmes nationaux. Dans le cadre de cette fonction, DEO s'assure que les politiques nationales

¹ On doit souligner que DEO fait appel à d'autres programmes pour répondre à quelques-uns de ces besoins. Par exemple, le financement des SADC (environ 200 millions de dollars au cours des sept dernières années) est dévoué entièrement au développement économique à l'extérieur des sept grandes régions métropolitaines de l'Ouest canadien.

tiennent compte des besoins des Canadiens de l'Ouest » (page 23, *Rapport sur les plans et les priorités pour 2000-2001*). Son travail actuel avec la Canada West Foundation et le Conference Board pourrait très bien changer l'équilibre futur, mais ce niveau peu élevé d'efforts sur les questions de politiques a souvent suscité des commentaires de la part des informateurs-clés. Comme l'a déclaré un des répondants « DEO n'a pas été aussi proactif qu'il aurait dû l'être sur les questions de politiques ».

Le deux premières questions de l'évaluation portaient sur la pertinence relativement à la sensibilité au cours des sept dernières années. Les deux questions suivantes étaient axées sur les priorités actuelles et sur le caractère adéquat ou non du mandat et des objectifs actuels du PDEO.

4.2 Harmonisation avec les priorités actuelles du gouvernement et de DEO

POINT DE L'ÉVALUATION	PERTINENCE
QUESTIONS DE L'ÉVALUATION	Les objectifs du PDEO s'harmonisent-ils aux priorités actuelles du gouvernement et de DEO? Le mandat et les objectifs du PDEO sont-ils énoncés de manière adéquate?

Le dernier discours du Trône, intitulé *Le Canada que l'on veut* et prononcé le 30 septembre 2002, énonçait huit priorités qui sont énumérées ci-dessous. Une phrase portait particulièrement sur le développement régional (citée en italique sous la septième priorité).

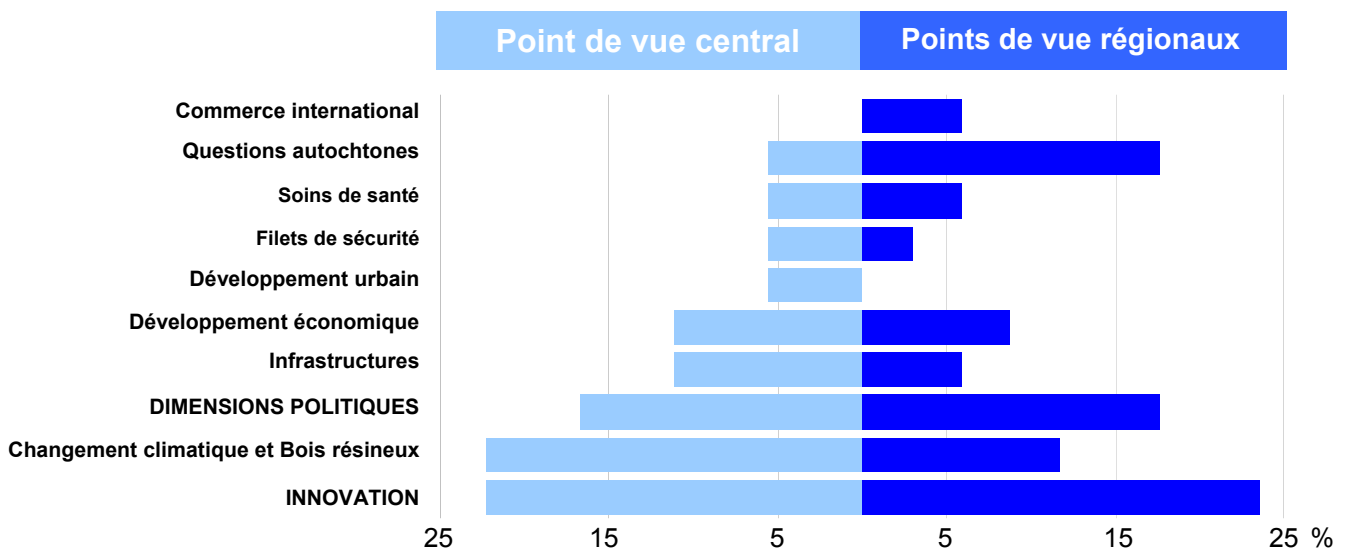
1. Le Canada et le monde
2. Les soins de santé
3. La pauvreté
4. Le changement climatique
5. Attirer talents et investissements
 - équilibrer le budget et baisser le rapport dette - PIB
 - maintenir un régime fiscal équitable et concurrentiel
 - alphabétisation et éducation (surtout les études universitaires)
 - promouvoir l'apprentissage en milieu de travail

- recherche et commercialisation et adoption de nouvelles technologies
 - augmenter les emplois pour les jeunes
 - accroître les possibilités économiques pour les Autochtones
 - émigrants qualifiés et étudiants étrangers
6. Réglementation intelligente
7. Des villes compétitives et des communautés en santé
- « *Le gouvernement ciblera ses activités de développement économique régional pour mieux répondre aux besoins de l'économie du savoir et permettre aux communautés urbaines, rurales et nordiques de faire face à des difficultés qui leur sont propres.* »
8. Un nouveau partenariat entre le gouvernement et les citoyens.

Des plans visant à aborder les questions autochtones font partie de cinq priorités sur huit (les exceptions sont le Canada et le monde, le changement climatique et la réglementation intelligente).

En novembre 2002, on a demandé aux informateurs clés d'énumérer qu'elles devraient être, selon eux, les priorités fédérales. Il n'est probablement pas surprenant de constater que les points de vue central et régionaux différaient quelque peu, mais on remarque également certains points très semblables (voir la figure 19).

Figure 19 : Points de vue central et régionaux sur les priorités fédérales actuelles
Entrevues avec des informateurs clés, question 2a



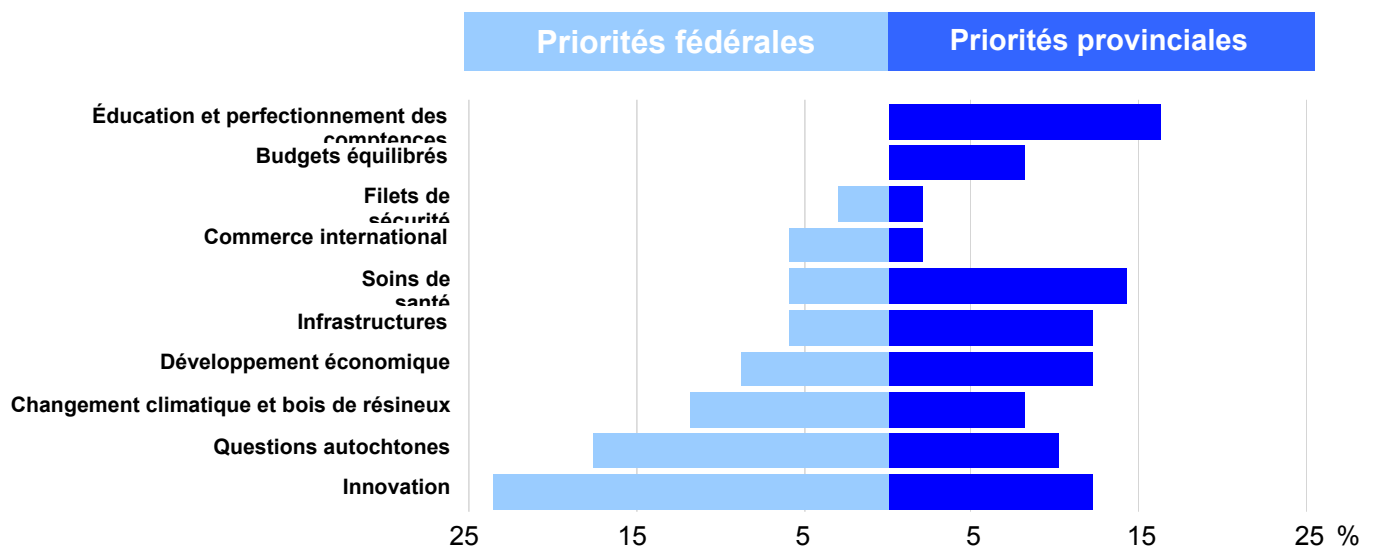
L'importance accordée à l'innovation et aux dimensions politiques est sensiblement la même pour les points de vue central et régionaux. Le message à l'effet que le Canada traîne de la patte dans le domaine de la productivité a, de toute évidence, eu un fort écho dans tout le pays. Les préoccupations à l'égard des dimensions politiques sont le reflet des défis constants que le Canada doit relever pour équilibrer les intérêts de toutes les régions dans un contexte géographique très vaste et de grande diversité économique. Les commentaires recueillis auprès des représentants centraux indiquaient à la fois un écart avec les points de vue de l'Ouest (« L'attitude pionnière de l'Ouest est difficile à comprendre pour les gens d'Ottawa – elle tend à être moralisatrice ») et un désir de faire de la place pour les besoins et les aspirations de l'Ouest (« Un effort pour que l'Ouest sente qu'on se penche sur les questions auxquelles elle attache de l'importance »). Les Canadiens de l'Ouest ont tendance à se montrer plus incisifs dans leur évaluation (« Les priorités fédérales dans l'Ouest consistent à recueillir des votes et à trouver une légitimité »).

Les questions relatives au changement climatique et au bois de résineux préoccupent plus les répondants d'Ottawa que ceux de l'Ouest. Les représentants régionaux se sont peut-être retenus d'inclure le changement climatique à la liste des grandes priorités du gouvernement fédéral en raison de l'opinion différente sur la signature du Protocole de Kyoto. Un des représentants de l'Ouest interrogés l'a inclus, mais a défini la question comme « la politique fédérale sur l'énergie qui est si confuse (soit Kyoto) ».

Les questions autochtones arrivent à égalité au deuxième rang sur la liste des priorités fédérales d'un point de vue régional. Il est clair que les représentants centraux les auraient mentionnées plus souvent si on avait interrogé un segment plus vaste de représentants des ministères fédéraux. D'un autre côté, les représentants de l'Ouest n'ont pas du tout mentionné le « développement urbain ». La terminologie utilisée par les représentants régionaux pour décrire cette question était « l'infrastructure municipale » (des termes comme « une nouvelle stratégie urbaine », utilisés dans le Discours du Trône, n'ont pas encore été adoptés).

On a aussi demandé aux informateurs clés d'énumérer les priorités provinciales actuelles. Ils ont fourni à peu près toutes les réponses et la discussion s'est ensuite tournée vers des domaines de compétence provinciale. Lorsqu'on compare les résultats avec les points de vue régionaux sur les priorités fédérales, on note un manque de symétrie entre le programme fédéral et les programmes provinciaux (voir la figure 20).

Figure 20 : Priorités provinciales et fédérales actuelles d'un point de vue régional
Entrevues avec des informateurs clés, question 2b



L'éducation et le perfectionnement des compétences ont surpassé toutes les autres questions. On perçoit clairement que ce point est essentiel à la prospérité économique future. Des budgets équilibrés ont également soulevé un grand intérêt, surtout en Colombie-Britannique et en Saskatchewan. L'attente du rapport Romanow ainsi que la reconnaissance du fardeau fiscal imposé aux trésoreries provinciales par les dépenses en santé ont propulsé la question des soins de santé au deuxième rang des priorités provinciales. Toutefois, un des répondants a souligné que « des possibilités de diversification économique existent dans le secteur de la santé, si les provinces peuvent en voir les avantages ».

Les provinces accordent une plus grande importance aux infrastructures et, comme nous l'avons mentionné ci-dessus, les infrastructures sont souvent mentionnées dans le contexte d'un équipement municipal qui prend de l'âge. Le changement climatique, le bois de résineux et les questions Autochtones reçoivent un pourcentage moins élevé de réponses, mais ne déclinent pas quant au nombre absolu de réponses. Le développement économique (souvent mentionné comme une diversification) et l'innovation arrivent à égalité au troisième rang dans la liste des priorités.

Dans l'ensemble, on remarque un consensus sur les priorités économiques fédérales et provinciales qui prend une forme très semblable aux approches soulignées dans le

document *Rendement et potentiel 2001-2002* (Conference Board) et dans la *Stratégie d'innovation* (Industrie Canada).

Figure 21 : Sommaire des priorités économiques actuelles

Main-d'œuvre – nombre et niveaux de qualification	Éducation post-secondaire	√ avec un accent sur les disciplines techniques et de gestion
	Formation sur les aptitudes	√ surtout pour les groupes sous-représentés, comme les Autochtones
R-D	Infrastructure de recherche	√ élargir les domaines de savoir-faire établis
	Grappes de recherche	√ ajouter de nouveaux domaines de savoir-faire
Centres urbains	Capacité stratégique Grappes industrielles	√ capacité de servir de centrale dynamique pour des activités commerciales, culturelles, de recherche et d'éducation
	Infrastructure	√ élargir la capacité ainsi que les travaux publics de base
Cadre de politiques	Cadre fiscal	√ budgets équilibrés, baisse du rapport dette – PIB, etc. √ régime fiscal concurrentiel
	Cohésion intergouvernementale	√ approches complémentaires et de collaboration
	Changement climatique et bois de résineux	√ réponses appropriées aux influences internationales
Développement économique	Commercialisation	√ avec un accent sur les produits à valeur ajoutée
	Adoption des technologies	√ investissements dans de l'équipement, de la machinerie et des processus modernes

La question est : les objectifs du PDEO sont-ils harmonisés aux priorités actuelles du gouvernement? Les *Modalités (2002)* du Programme de diversification de l'économie de l'Ouest stipulent quatre principaux objectifs (clause 4) :

- un système d'innovation renforcé dans l'Ouest canadien;

- un secteur commercial élargi dans l'Ouest canadien;
- un accroissement des investissements dans les priorités stratégiques fédérales-régionales de développement économique;
- une meilleure compréhension des besoins, des possibilités et des aspirations de l'Ouest canadien.

Ces vastes objectifs sont harmonisés aux priorités gouvernementales actuelles, comme elles apparaissent à la figure 21.

Le mandat de l'évaluation exige également d'examiner si le mandat et les objectifs du PDEO sont énoncés de manière appropriée (annexe A, page 5). Sur cette question, on doit souligner que le mandat et les objectifs du PDEO ont été exprimés d'une façon qui a mené à une interprétation moins cohérente que ce qu'on aurait pu souhaiter. La liste des activités admissibles (clause 7 des *Modalités*), qui donne des détails sur les objectifs afin d'offrir une meilleure compréhension du mandat relativement aux résultats prévus, tend à brouiller les différences entre les stratégies, les activités et les résultats ciblés. Il en ressort une division quelque peu artificielle entre le « système d'innovation » et le « secteur des entreprises », ainsi qu'une confusion entre les processus, les objectifs et les questions.

En ce qui a trait à la division entre l'innovation et les entreprises, la clause 7a (innovation) traite autant des organisations du secteur public que de l'industrie, bien qu'on semble établir une distinction entre le secteur public (recherche) et le secteur privé (commercialisation des technologies). La clause 7b (secteur des affaires) traite également de l'innovation, quoiqu'en termes indirects. L'amélioration de la productivité, le perfectionnement des compétences et de nouveaux concepts commerciaux sont tous des résultats de l'innovation ou des éléments d'un système d'innovation (voir, par exemple, la *Stratégie d'innovation*). La difficulté est, bien entendu, que l'innovation et les entreprises ne sont pas, et ne devraient pas être, des concepts distincts. On admet que la création de savoir, la commercialisation et le déploiement font partie d'un continuum où les institutions du secteur public font habituellement preuve d'un plus fort engagement au début du processus et le secteur privé fait de même à la fin. Mais le croisement tient plus de la commercialisation que de l'affiliation sectorielle. Bon nombre d'universités connaissent un succès certain en créant des sociétés à but lucratif pour des inventions de leurs facultés, par exemple, et bon nombre de sociétés investissent dans des partenariats publics-privés afin de mener des recherches pré-commerciales.

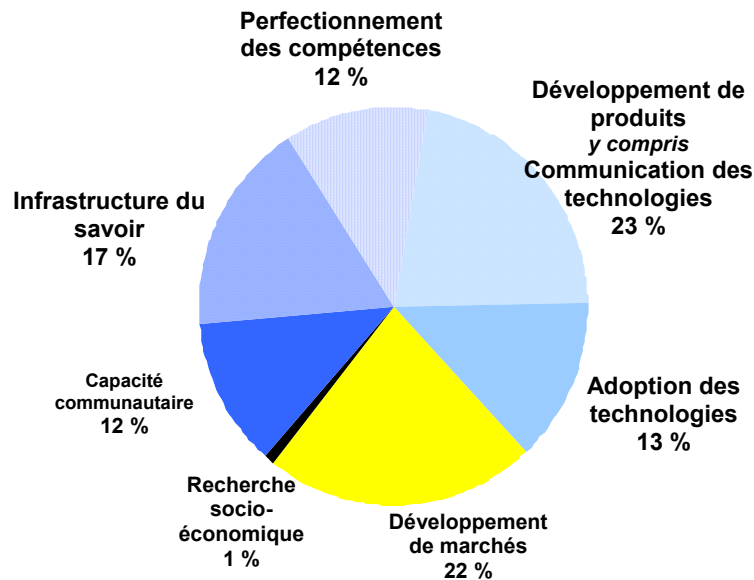
La confusion entre les processus, les objectifs et les questions est encore plus apparente dans la clause 7c des Activités admissibles (priorités stratégiques fédérales-régionales). Ces activités ont été rassemblées dans la description générale du processus visant à « créer ou améliorer les partenariats ». Mais la clause énumère également les objectifs (on y mentionne encore l'innovation) ainsi que les questions (le dépeuplement rural, la fermeture d'usines, etc.). La clause 7c soulève donc une certaine confusion sur ce qu'on souhaite atteindre en bout de ligne, que ce soit établir des partenariats, mettre en œuvre la stratégie ou trouver une solution au problème. L'importance stratégique des centres urbains, par exemple, a été désignée comme un exercice de *partenariat*, ce qui ne décrit pas adéquatement le véritable objectif de DEO qui est « [TRADUCTION] d'accroître la capacité communautaire à l'appui de l'adaptation économique »².

La racine du problème réside dans le fait que le mandat et les objectifs du PDEO sont exprimés de manière trop vaste, ce qui crée des catégories redondantes et brouille la compréhension des véritables buts. En général, on peut dire que les objectifs sont énoncés de manière adéquate en ce qu'ils arrivent en général à cerner la sphère d'activités pour laquelle des fonds publics peuvent être versés. D'un point de vue stratégique, néanmoins, il serait plus utile d'exprimer les objectifs en fonction de résultats souhaités plus spécifiques.

L'évaluation doit également déterminer si les objectifs du programme sont harmonisés aux priorités de DEO.

² DEO peaufine actuellement son cadre de gestion et de responsabilisation pour l'ensemble du Ministère. La nouvelle documentation souligne beaucoup plus l'importance stratégique des collectivités.

Figure 22 : Pourcentage des projets du PDEO par activité ciblée, de 1995 à 2002



Les priorités des DEO (en ce qui a trait au Programme de diversification de l'économie de l'Ouest) ont été déduites du niveau d'effort consacré aux diverses activités ciblées au cours des sept dernières années. La figure 22 illustre la proportion des fonds du PDEO consacrée à chacun des secteurs, selon un examen des descriptions détaillées des Initiatives stratégiques et des Projets spéciaux, de même que les données résumées sur les sous-programmes PECEI, PEST et PA-FCI.

En général, les objectifs du programme semblent s'harmoniser aux priorités de DEO. Néanmoins, la plupart des projets visaient à satisfaire les intérêts particuliers de certains clients; très peu de projets (environ 1 % seulement) avaient vraiment pour but d'améliorer la compréhension générale des besoins, des possibilités et des aspirations de l'Ouest canadien.

4.3 Atteinte des objectifs des projets

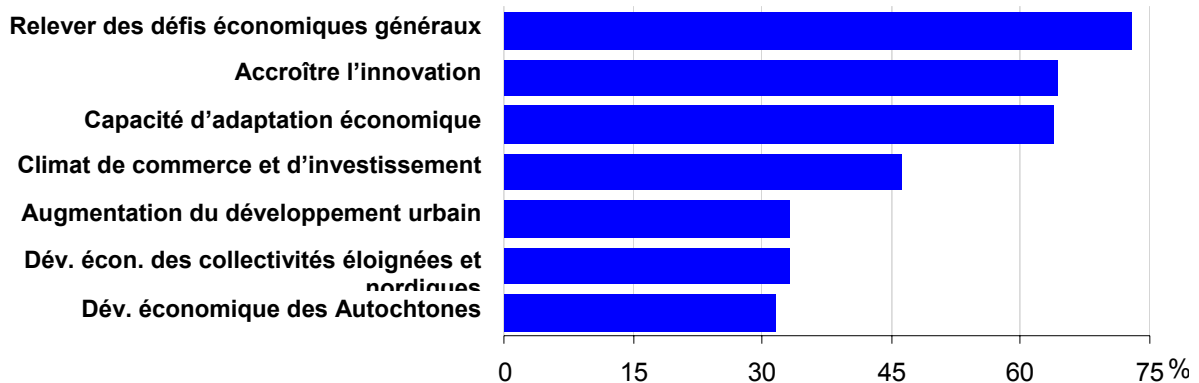
POINT DE L'ÉVALUATION	SUCCÈS
QUESTION DE L'ÉVALUATION	Quel a été le succès de chacun des projets relativement aux objectifs énoncés?

La plupart des clients et des partenaires qui participent aux Initiatives stratégiques et aux Projets spéciaux estiment que leurs projets ont atteint les objectifs suivants : aider à

relever les défis économiques généraux et accroître l'innovation et la capacité de d'adaptation économique (voir la figure 23).

Figure 23 : Types d'objectifs atteints

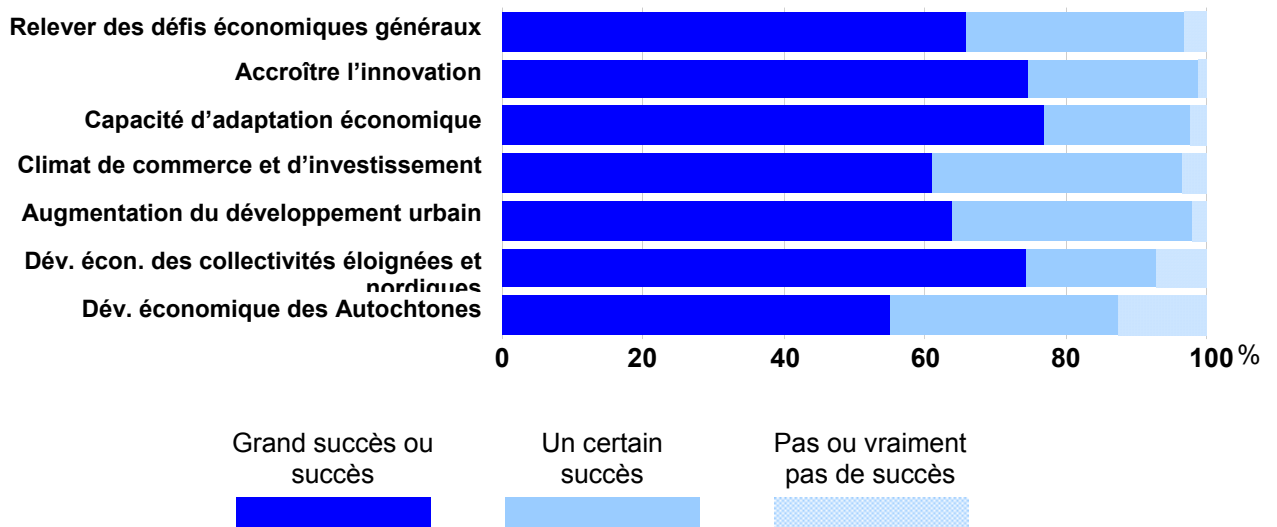
Recensement des clients et des partenaires, question 47



On a également demandé aux partenaires et aux clients qui étaient d'accord avec un ou plusieurs des énoncés ci-dessus de dire jusqu'à quel point leur projet a réussi à atteindre ces objectifs. Environ trois quarts des répondants ont déclaré qu'ils avaient réussi ou très bien réussi à accroître l'innovation, la capacité d'adaptation économique et le développement économique des collectivités éloignées et nordiques (voir la figure 24). Le taux le moins élevé de succès est celui des projets visant le développement économique des Autochtones, mais, même dans ce cas, une majorité de projets (55 %) ont atteint cet objectif, selon les répondants.

Figure 24 : Réussite générale

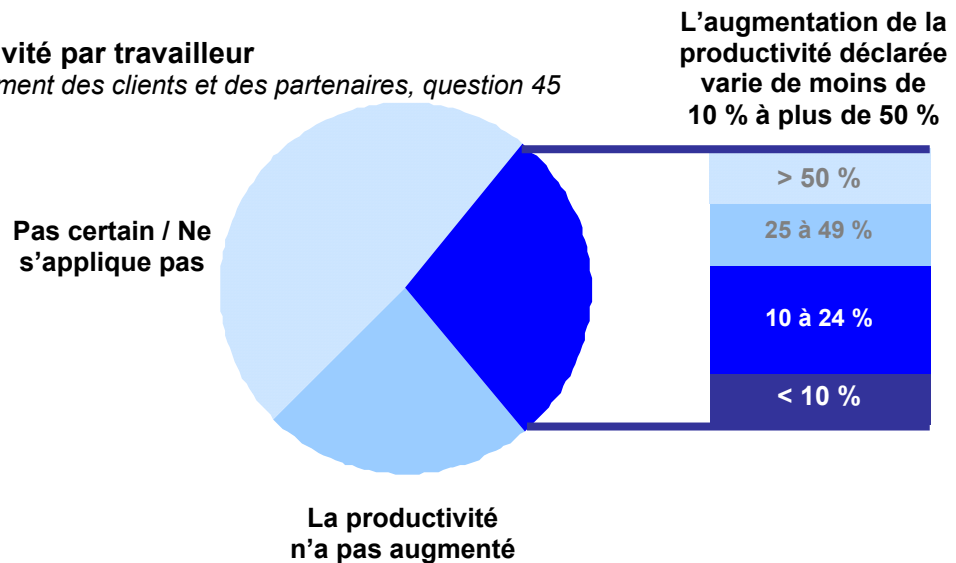
Recensement des clients et des partenaires, question 47



En outre, près de 30 % des personnes qui ont répondu au recensement ont indiqué une augmentation de la productivité par travailleur découlant de leur projet (voir la figure 25).

Figure 25 : Productivité par travailleur

Recensement des clients et des partenaires, question 45



L'embauche de diplômés récents est l'objectif déclaré tant du Programme d'emploi en commerce international (PECI) que du programme Premiers emplois en sciences et technologie (PEST). Les deux programmes ont permis de subventionner environ 2 000 emplois entre le 1^{er} avril 1995 et le 30 septembre 2002 (voir le tableau 16). À partir des renseignements sur les projets qui sont terminés, on peut conclure que la moitié de ces emplois se poursuivront pour la période de trois ans permise par le programme³. Deux tiers des emplois touchent la transformation, le commerce de gros et les services professionnels, scientifiques et techniques, soit des secteurs qui s'écartent tous des ressources naturelles qui étaient le domaine traditionnel de l'Ouest canadien.

³ Les taux d'attrition sont surtout attribués à un retrait du programme par l'entreprise (annulation du poste ou fermeture de l'entreprise) ou par l'employé (a trouvé un autre emploi et n'est pas remplacé). Les versements ne sont faits que si l'entreprise prouve qu'elle a versé le salaire convenu.

Tableau 16 : Emplois subventionnés (PECI et PEST), de 1995 à 2002
Résumé des statistiques sur le programme de DEO

Extraction de pétrole et de gaz	1	22	13	5	4	0
Services publics	1	11	6	5	0	0
Construction	4	71	26	22	12	11
Transformation : aliments, breuvages, tabac, textile, vêtements	4	85	31	26	9	17
Transformation : papier, imprimerie et appui, pétrole et charbon	8	153	97	30	5	21
Transformation : métaux primaires, métaux fabriqués, machinerie	20	405	239	117	28	21
Commerce de gros	12	244	113	39	37	55
Comm. de détail : véh. automobiles, meubles, app. électriques et électroniques	1	10	6	0	6	0
Comm. de détail : magasins d'articles de sport, de bricolage, de livres et de musique	1	13	7	3	0	3
Transport et entreposage : transport aérien et transp. ferroviaire	1	24	18	5	0	1
Industries de la culture et de l'information	4	89	45	31	7	6
Finances et assurances	0	9	5	3	0	1
Immobilier et location	0	1	0	1	0	0
Services professionnels, scientifiques et techniques	24	468	132	278	46	12
Administration et soutien, gestion des déchets et services palliatifs	2	33	12	15	2	4
Services d'éducation	1	13	8	3	1	1
Soins de santé et aide sociale	1	29	21	5	2	1
Arts, spectacles et loisirs	0	8	2	2	3	1
Services d'alimentation et de logement	0	3	3	0	0	0
Autres services (à l'exception de l'administration publique)	9	176	56	14	80	26
Administration publique	1	21	6	13	2	0
Total	100	1,991	878	632	288	193

Bien que la création d'emplois ne fasse pas partie des objectifs énoncés pour les sous-programmes des Initiatives stratégiques et des Projets spéciaux, les renseignements suivants ont été fournis par les personnes qui ont répondu au recensement des clients et des partenaires (voir le tableau 17).

Tableau 17 : Création d'emplois rapportée pour les Initiatives stratégiques et les Projets spéciaux

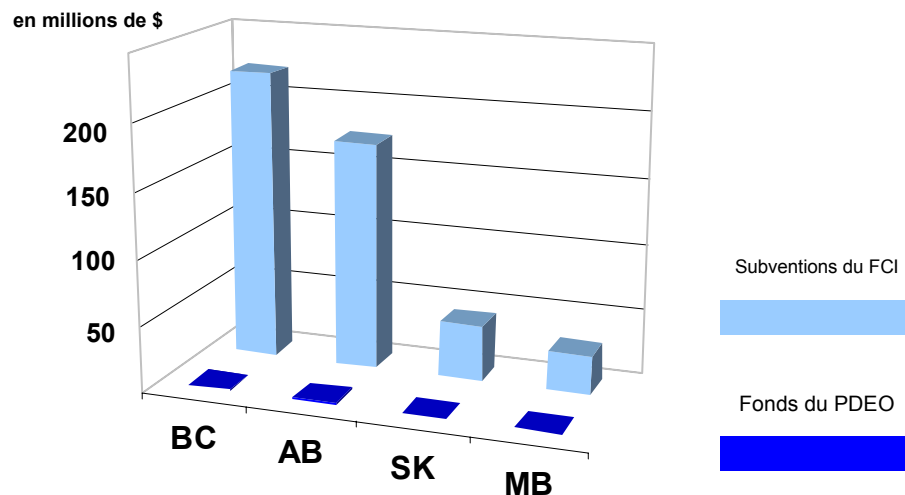
Recensement des clients et des partenaires, questions 31 à 36

	Nouveaux emplois rapportés	Projets	Nbre d'emplois comptables % dans la catégorie d'emplois	% pour niveau de scolarité
Nouveaux emplois				
Temps plein et partiel (court terme)	1 354,5	181	117	
Temps partiel (long terme)	363	57	46	
Temps plein (long terme)	836	60	55	
Total des nouveaux emplois	2 553,5			
Catégories d'emplois				%
Professionnels– Scientifiques et techniques				19,0
Professionnels – Autres				7,6
Administratifs ou de gestion				13,9
Scientifiques et techniques – Non professionnels				20,9
Métiers spécialisés				8,4
Sous-total pour les emplois professionnels, scientifiques, techniques et de gestion				69,8
Ventes, services et secrétariat				9,1
Semi spécialisé, manœuvre				16,7
Autres				4,4
Total				100,0
Plus haut niveau de scolarité atteint par les employés:				%
Moins que les études secondaires				3,7
Études secondaires				4,5
Métiers / Autres qu'universitaires				7,5
Diplôme universitaire (moindre que baccalauréat)				3,7
Baccalauréat				47,0
Diplôme (supérieur au baccalauréat)				6,0
Médecine				0,9
Maîtrise				10,1
Doctorat				16,6
Sous-total des diplômés				26,7
Total				100,0

Le Programme d'aide à la Fondation canadienne pour l'innovation (PA-FCI) a pour but d'aider les universités et les collèges de l'Ouest du Canada à entrer dans la compétition pour obtenir des fonds de la FCI. L'information rassemblée suggère que ce programme

est très populaire, mais, après la présentation de la lettre d'intention, il faut consacrer beaucoup de temps et d'efforts à la préparation de la présentation. La figure 26 compare le nombre de subventions accordées par le FCI dans chacune des quatre provinces de l'Ouest depuis le début du programme, ainsi que le montant d'aide versé par le PDEO. Cependant, rien n'a été fait pour tenter d'établir un rapport entre les réelles subventions et les montants fournis par le PDEO, et on ne peut donc pas évaluer le lien direct (« levier ») entre les deux catégories de financement. Néanmoins, les niveaux de financement du PDEO et les demandes présentées à la Fondation ont augmenté tous les ans dans toutes les provinces, tout comme les prix accordés par le FCI. On peut donc dire que le PA-FCI atteint l'objectif énoncé étant donné qu'il a été un catalyseur pour l'augmentation de l'activité.

Figure 26 : Subventions du FCI et financement d'appui du PDEO, de 1999 à 2002
Résumé des projet financés par le FCI jusqu'au 29 novembre 2002; base de données sur les projets de DEO



(traduction : B.-C., ALB., SASK., MAN.)

4.4 Répercussions

POINT DE L'ÉVALUATION	SUCCÈS
QUESTION DE L'ÉVALUATION	<p>Quelles ont été les répercussions du PDEO sur le plan du renforcement du système de l'innovation; du développement et de l'expansion du secteur des affaires; de l'accroissement des investissements dans les priorités stratégiques fédérales ou régionales; d'une meilleure compréhension des besoins, des possibilités et des aspirations de l'Ouest du Canada?</p>

L'institut Macleod a évalué que les répercussions du PDEO correspondaient aux résultats intermédiaires énoncés dans le modèle logique d'évaluation, soit de nouvelles compétences, de nouveaux produits et technologies, de nouveaux marchés, des collectivités d'experts, une infrastructure du savoir et un cadre de politiques (voir la figure 15, à la page 42). La question d'évaluation ci-dessus apparaît dans le CRGAR actuel du PDEO, et a été gardée pour permettre aux futurs lecteurs d'avoir un point de référence commun.

4.4.1 Nouvelles compétences

[TRADUCTION] Le capital humain est plus que le simple niveau d'emploi ou le nombre de personnes composant la main-d'œuvre; il est étroitement lié au savoir, aux compétences et aux attitudes de la population ainsi qu'à la capacité et à la volonté de cette population de participer à un apprentissage permanent.
Conference Board, *Rendement et potentiel 2002-2003*, page 27.

Investir dans le perfectionnement des compétences est une activité stratégique d'un point de vue de développement et de diversification de l'économie. Environ 12 % du financement des Initiatives stratégiques et des Projets spéciaux ont été déployés à cet effet (voir la figure 22, à la page 56). Les investissements ont pris des formes différentes au cours des sept dernières années, allant de petites contributions pour le parrainage de simples séminaires; en passant par un appui de niveau moyen à l'élaboration de programmes, au perfectionnement de carrière et à des programmes de formation; jusqu'à

des projets plus vastes pour le financement de programmes de stages et d'éléments d'infrastructure de formation. La figure 27 présente certains exemples de ces investissements.

Figure 27 : Exemples de projets de perfectionnement des compétences

Séminaires	<ul style="list-style-type: none">• Symposium du Conseil national de recherches et de la Canadian Aboriginal Science and Engineering Association sur les carrières en sciences, en technologie, en génie et en entrepreneuriat.• Formation du Aboriginal Leadership Institute sur le leadership gouvernemental et le développement économique.
Élaboration de programmes et de modules de formation	<ul style="list-style-type: none">• Cours interdisciplinaires en études canadiennes de l'Université de l'Alberta et du Harbin Institute of Technology (Chine).• Élaboration d'un programme pour une formation pré-emploi en industrie dans les secteurs du transport et de l'entreposage.• Projet pilote pour un programme de mentorat et de perfectionnement professionnel pour l'industrie du cinéma et de la télévision en Alberta.• Programme de premier cycle et de deuxième cycle pour enseigner la gestion des biens intellectuels.
Développement de carrière et programmes de formation	<ul style="list-style-type: none">• Programme de deuxième cycle menant à une maîtrise en technologie de logiciels. Les cours sont conçus sous forme de modules afin de favoriser la participation des PME.• Système de formation en tourisme pour l'Ouest et le Nord du Canada.• Programme de formation et d'éducation de deux ans sur l'environnement offert par le Centre for Indigenous Environmental Resources.• Careers : the Next Generation est un programme de source communautaire visant à préparer les jeunes à faire carrière dans le commerce ou les disciplines techniques.• Urban Youth Entrepreneurship Initiative qui vise à améliorer les aptitudes d'entrepreneuriat des jeunes défavorisés.
Programmes de stages	<ul style="list-style-type: none">• Le programme de stage en commercialisation de la technologie WestLink offre des stages de deux ans à 20 internes qui pourront acquérir des compétences en commercialisation et en gestion des technologies.
Infrastructure de formation	<ul style="list-style-type: none">• Un nouvel édifice au Saskatchewan Indian Federated College, la seule université à l'intention seulement des Premières nations et agréée par l'Association des universités et collèges du Canada (AUCG).• Rénovation du Lifeskills Centre, un centre qui permet d'acquérir des aptitudes aidant à l'emploi dans le quartier Downtown Eastside de Vancouver.• Ferme de formation du Prairie Adaptation Research Partnership.• Centre de réparation d'ordinateurs des Premières nations créé par le Conseil tribal de Saskatoon, Industrie Canada, SK Technology Renewal et d'autres partenaires.

En outre, le PECL et le PEST offrent des possibilités d'emploi à des diplômés récents. Bien que ces programmes visent surtout à aider des PME à développer des marchés internationaux et à adopter de nouvelles technologies, un des avantages indirects est

qu'ils aident des employés à perfectionner leurs compétences et à faire avancer leur carrière.

Afin d'évaluer les répercussions des projets de perfectionnement des compétences du PDEO, l'institut Macleod a demandé aux personnes qui ont répondu au recensement des clients et des partenaires si elles croient que leurs projets auraient pu aller de l'avant sans le financement du PDEO. Dans l'affirmative, on leur a demandé qu'elles avaient été les répercussions du financement.

Nous avons créé un sous-ensemble de données du recensement afin de mieux cibler le projet portant sur le perfectionnement des compétences. Ce sous-ensemble incluait tous les répondants qui ont déclaré eux-mêmes que combler les lacunes des compétences était un des objectifs de leur projet ainsi que les répondants pour lesquels l'institut a cerné que le perfectionnement des compétences était le principal but de leur projet en se fondant sur un examen des descriptions détaillées des projets dans la base de données de DEO. Sur un total de 238 répondants, 48 correspondaient à ces catégories, dont la plupart représentaient des organisations sans but lucratif de moins de 50 employés (voir la figure 28). Près des trois quarts de ces répondants ont déclaré que moins de 50 % de tout le financement de leur projet provenait du PDEO, et presque tous (93,5 %) ont reçu des contributions non remboursables.

Figure 28 : Profil des répondants qui ont participé à du perfectionnement de compétences
Recensement des clients et des partenaires, questions 1 à 9

Profil organisationnel			Profil du financement du projet			
Type		%	Sources gouvernementales	Pourcentage du financement total	% PDEO	% tous les gov.
	Sans but lucratif	62,5		< 10 %	14,6	2,2
	Étab. Post-secondaire	20,8		de 0 à 24 %	18,8	4,3
	Hôpital	4,2		de 25 à 49 %	39,6	21,7
	À but lucratif	18,3		de 50 à 74 %	6,3	26,1
	Gouv. provincial	2,1		de 75 à 99 %	16,7	39,1
	Administration municipale	2,1		Tous	4,2	6,5
Taille		%	Des partenaires de financement autre que DEO	Nombre de projets qui ont		%
	< 10 employés	37,5		Investisseurs privés	52,1	
	de 10 à 49 employés	39,6		Propres sources	54,2	
	de 50 à 99 employés	4,2		Gouv. fédéral	47,9	
	> 100 employés	18,7		Gouv. provincial	60,9	
		%		Adm. municipale	20,8	

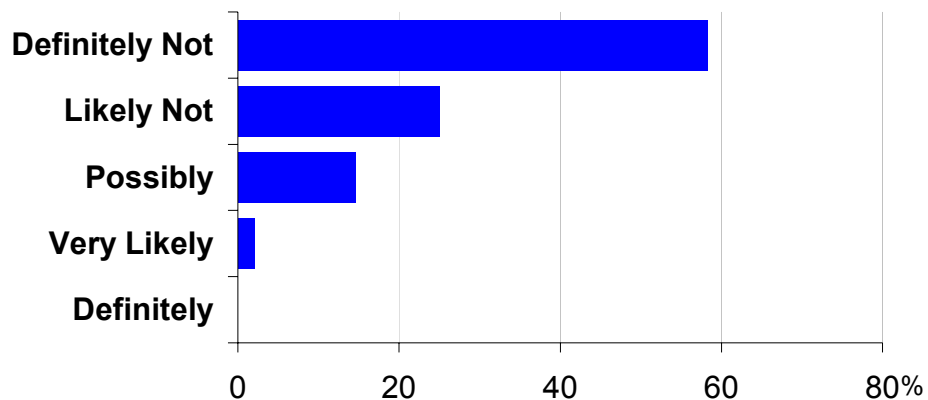
Années de fonctionnement	< 10 ans	50
	> 10 ans	50

Gouv. Autochtone	10,4
Dons et levées de fonds	31,3
Organisation caritative	8,3

En général, 83,3 % des projets touchant le perfectionnement des compétences n'auraient pas ou n'auraient probablement pas vu le jour sans le financement du PDEO (voir la figure 29).

Figure 29 : Probabilité que les projets de perfectionnement de compétences auraient vu le jour sans les fonds du PDEO

Recensement des clients et des partenaires, question 13

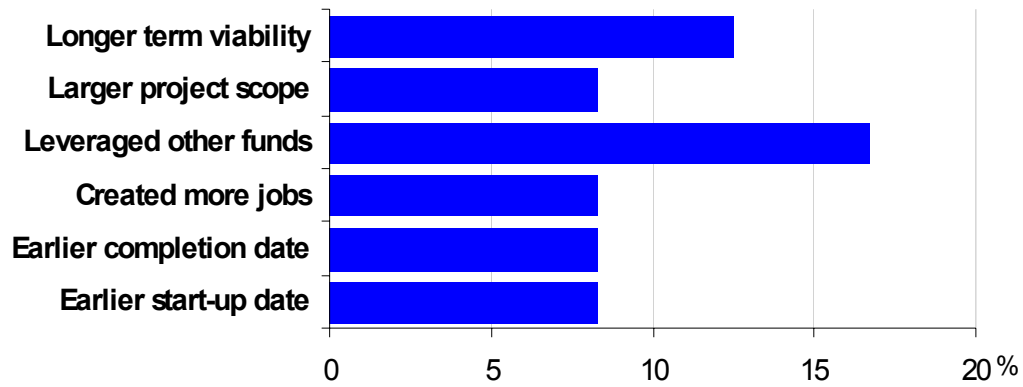


(traduction : Sûrement pas, probablement pas, peut-être, probablement, sûrement)

Pour les projets qui auraient peut-être ou probablement vu le jour sans le financement du PDEO, les répondants ont souligné que la viabilité à long terme du projet et la facilitation de l'accès à des fonds sont les deux éléments les plus positifs de l'appui du PDEO (voir la figure 30).

Figure 30 : Répercussions supplémentaires du financement du PDEO pour les projets de perfectionnement de compétences

Recensement des clients et des partenaires, question 14



(traduction : plus grande viabilité à long terme, plus grande ampleur du projet, facilitation de l'accès à d'autres fonds, création de plus d'emplois, a hâté la fin du projet, a hâté le début du projet)

4.4.2 Nouveaux produits et nouvelles technologies

Beaucoup d'entreprises canadiennes mettent au point et commercialisent avec succès sur les marchés mondiaux des services nouveaux ou sensiblement améliorés. Beaucoup d'autres adoptent des innovations, qu'il s'agisse de nouvelles technologies ou de pratiques commerciales améliorées, qui représentent le *nec plus ultra* sur les marchés internationaux. *Stratégie d'innovation*.

Le développement de produits (y compris la commercialisation des technologies)⁴ est un élément important de la diversification de l'économie, et l'adoption des meilleurs produits ou processus technologiques est essentielle au maintien et à l'amélioration de la compétitivité sur les marchés mondiaux. Près de 40 % du financement des Initiatives stratégiques et des Projets spéciaux ont ciblé le développement de produits, la commercialisation de technologies et l'adoption de nouvelles technologies depuis 1995 (voir la figure 22). En outre, Premiers emplois en sciences et technologies (PEST), créé

⁴ La ligne qui sépare la création de savoir et l'utilisation du savoir se situe quelque part au milieu du processus de commercialisation des technologies. La *Stratégie d'innovation* fait disparaître cette ligne en adoptant le point de vue que tout fait partie de ce que l'on appelle le Défi du rendement du savoir. L'institut Macleod a choisi de regrouper les activités de développement et de commercialisation de produits sous une seule rubrique (section 4.4.2, Nouveaux produits et nouvelles technologies) afin de souligner leur affinité avec les entreprises commerciales. La section 4.4.5, Infrastructure du savoir, porte sur la recherche et d'autres activités ou investissements plus près de la phase de pré-commercialisation.

en 1997, aide les PME à améliorer leur compétitivité grâce à l'adaptation et l'adoption de nouvelles technologies.

DEO a rassemblé un portefeuille d'investissements diversifiés au fil des ans. Plusieurs projets touchent le tourisme et les installations culturelles et publiques, qu'on estime être de « nouveaux produits » étant donné qu'on les a mis en place comme des moteurs économiques visant à créer de l'emploi et des revenus à l'échelle locale et régionale. D'autres projets ont aidé à développer la prochaine génération de produits et de technologies, ou à faire la preuve de leur bien-fondé, et bon nombre de ces produits et de ces technologies prennent racine dans les forces des industries traditionnelles. En plus, on a appuyé des alliances industrielles en tant qu'éléments essentiels au processus de développement. Dans le domaine de l'adoption des technologies, le PDEO a servi à faciliter les investissements dans de la machinerie, de l'équipement et des logiciels. La figure 31 présente une brève liste des projets illustrant des activités liées à de nouveaux produits et de nouvelles technologies.

Figure 31 : Exemples de projets de développement de produits et de technologies

Nouveaux produits et nouvelles technologies

- Études de faisabilité sur des destinations d'écotourisme et de culture Autochtone dont Prince Albert serait le point central, avec des visites vers des sites des Premières nations des alentours.
- Site de démonstration technologique à l'Hôpital Royal University, en partenariat avec le Western College of Veterinarian Medicine et l'Université de la Saskatchewan.
- Financement des coûts de lancement pour un appareil de visualisation Cerenkov digital à forfait avec la Commission de contrôle de l'énergie atomique.
- Étude de faisabilité pour la construction du canal reliant la ville de Wakaw à un lac avoisinant afin d'accroître le tourisme.

Commercialisation des technologies

- Le laboratoire Human Computer Interface (HCI) du Centre d'innovation des nouveaux médias (NewMIC) qui offre des installations pour la fabrication de prototypes interactifs et la mise à l'essai sur de multiples plateformes et réseaux.
- Un projet pilote de TRILabs pour établir un système de bancs d'essai ouverts sans fil.
- Un programme pilote de regroupement de technologies axées sur les appareils du secteur médical, par WestLink.
- L'installation de micro-traitement du Olds College Centre for Innovation utilisée pour développer de nouveaux produits à partir des plantes.
- Projet pilote visant à faire la démonstration de technologies prometteuses de traitement du purin de porc dans l'Ouest

Adoption de technologies

- canadien et à favoriser leur commercialisation.
- Le Virtual Reality Research and Innovation Centre offrira à l'industrie du Manitoba un instrument de visualisation améliorant la conception de produits.
 - Essai pilote dans trois établissements de soins à long terme afin d'intégrer un logiciel MDS à des assistants numériques personnels sans fil travaillant à partir d'un serveur central hors site situé à Saskatchewan Health.
 - Étude de faisabilité pour une centrale de cogénération de 50 MW pour la ville de Saskatoon. Parmi les partenaires, on compte Hitachi Canadian Industries et Mitchell's Gourmet Foods.
 - Acquisition de nouvelles technologies SIG, GPS et de levé électromagnétique pour la préparation de plans fondés sur les ressources dans cinq municipalités rurales du Manitoba.
 - Mise en place d'un réseau extranet pour les agents de développement économique autochtone dans l'Ouest du Canada, lequel sera administré par le Conseil pour l'avancement des agents de développement autochtone.

On a évalué l'incidence des projets de développement de produits et de technologies du PDEO en déterminant si le projet aurait pu fonctionner sans le financement du PDEO. Lorsque les personnes répondant au recensement des clients et des partenaires ont indiqué que le projet aurait été de l'avant même s'il n'avait pas reçu de financement du PDEO, on leur a demandé d'énumérer les avantages supplémentaires de ce financement.

Nous avons créé un sous-ensemble des données du recensement afin d'obtenir une évaluation plus précise des répercussions relativement aux projets de développement de produits et de technologies. Ce sous-ensemble comprend tous les répondants qui ont sélectionné une ou plusieurs des catégories suivantes comme ayant un certain lien avec leur projet : l'appui à la commercialisation de technologies; des étapes du processus de commercialisation; une nouvelle infrastructure; une amélioration de la productivité et une amélioration de la productivité de la collectivité. De l'ensemble des 238 répondants, 88 ont sélectionné ces catégories, et la plupart de ces derniers représentaient des organisations sans but lucratif de moins de 50 employés (voir la figure 32). Les trois quarts de ces organisations ont indiqué que de 10 à 75 % du financement du projet provenait du PDEO et environ 10 % ont reçu des contributions entièrement remboursables.

Figure 32 : Profil des répondants associés au développement de produits et de technologies

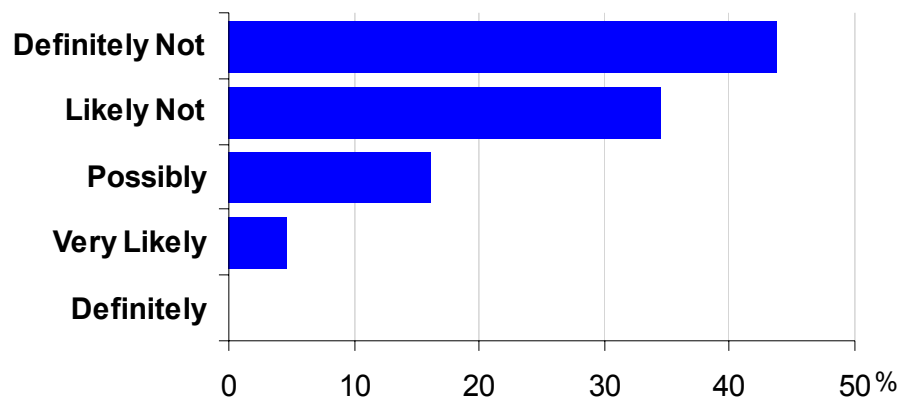
Recensement des clients et des partenaires, questions 1 à 9

Profil organisationnel			Profil du financement du projet				
Type		%	Sources gouvernementales	Pourcentage du financement total		% PDEO	% tous les gouv.
	Sans but lucratif	54,0		< 10 %	8,0		
	Étab. Post-secondaires	18,4		De 10 à 24 %	23,0	4,8	
	Hôpital	2,2		De 25 à 49 %	35,6	27,4	
	À but lucratif	14,9		De 50 à 74 %	17,2	25,0	
	Gouv. fédéral	1,1		De 75 à 99 %	12,6	29,8	
	Gouv. provincial	1,1		Tout	3,4	11,9	
	Adm. municipale	5,7					
Gouv. autochtone	1,1						
Taille		%	Des partenaires de financement autres DEO	Nombre de projets qui ont		% PDEO	% tous les gouv.
	< 10 employés	33,0		Investisseurs privés			
	De 10 à 49 employés	11,7		Propres sources		53,4	
	De 50 à 99 employés	3,5		Gouv. fédéral		60,2	
> 100	18,9	Gouv. provincial			44,3		
		Adm. municipale			22,7		
		Gouv. autochtone			3,4		
		Dons et levées de fonds			18,2		
		Organisation caritative		6,8			
Années de fonctionnement		%					
	< 10 ans	53					
		%					
> 10 ans	47						

Dans l'ensemble, 78,2 % des projets touchant le développement de produits ou de technologies n'auraient pas, ou probablement pas, été de l'avant sans le financement du PDEO (voir le figure 33).

Figure 33 : Développement de produits et de technologies : Probabilité que les projets auraient été de l'avant sans le financement du PDEO

Recensement des clients et des partenaires, question 13

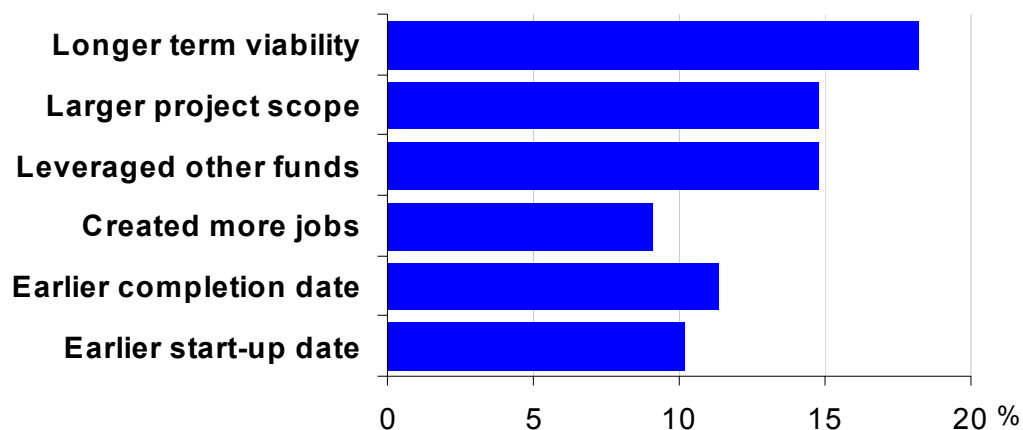


(traduction : Sûrement pas, probablement pas, peut-être, probablement, sûrement)

À propos des projets qui n'auraient peut-être pas ou fort probablement pas été de l'avant sans le financement du PDEO, les répondants ont indiqué que la viabilité à plus long terme du projet, la portée du projet ainsi que la facilitation du financement sont les trois plus importants avantages supplémentaires de l'appui du PDEO (voir la figure 34).

Figure 34 : Répercussions supplémentaires du PDEO sur le développement de produits et de technologies

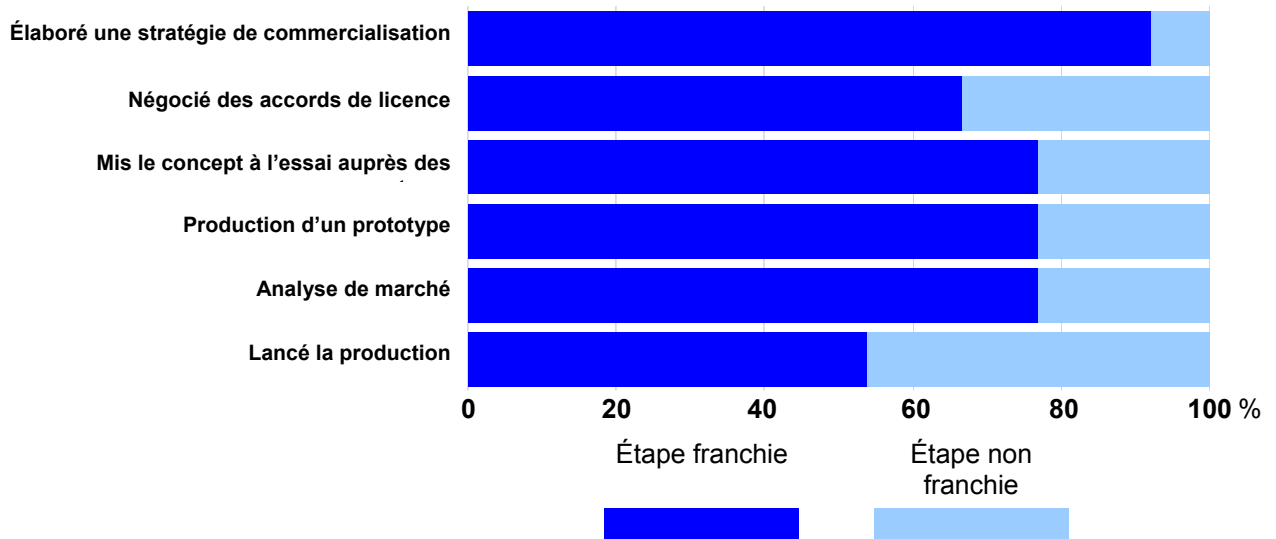
Recensement des clients et des partenaires, question 14



(traduction : plus grande viabilité à long terme, plus grande ampleur du projet, facilitation de l'accès à d'autres fonds, création de plus d'emplois, a hâté la fin du projet, a hâté le début du projet)

On a également demandé aux répondants s'ils avaient franchi certaines étapes dans la commercialisation de nouveaux produits ou de nouvelles technologies. Seulement 13 répondants sur 88 ont répondu par l'affirmative (sept organisations sans but lucratif, trois établissements post-secondaires et trois organisations à but lucratif). Presque toutes les 13 organisations avaient préparé une stratégie de commercialisation et franchi la plupart des étapes suivantes, mais seulement huit organisations ont obtenu des contrats de licence et la moitié se sont lancés dans la véritable production (voir la figure 35).

Figure 35 : Étapes de commercialisation franchises par 13 répondants
Recensement des clients et des partenaires, question 24



4.4.3 Nouveaux marchés

[TRADUCTION] Une croissance économique fondée sur la productivité nécessite un certain nombre d'ingrédients, dont... le développement de marchés. OCDE, *Territorial Report on Canada 2002*, page 153.

Environ 22 % du financement des Initiatives stratégiques et des Projets spéciaux a porté sur des activités de développement de marchés (voir le figure 22 à la page 56). En outre, le Programme d'emploi en commerce international (PECI) vise à augmenter la compétitivité des PME sur la scène internationale. L'aide au développement de marchés comprend la création d'instruments de marketing, l'appui aux alliances industrielles et la facilitation d'ateliers, de conférences et de foires commerciales. La figure 36 présente certains exemples de projets de développement de marchés.

Figure 36 : Exemples de projets de développement de marché

Instruments de marketing

- Répertoire des capacités de l'Aerospace Association de l'Alberta que les membres peuvent utiliser pour leurs activités de promotion (mis à jour annuellement).
- Profils d'industrie VIATeC définissant les capacités et la portée du savoir-faire de l'industrie de l'énergie sur l'île de Vancouver.
- Création d'un site Web présentant les entreprises de nouveaux médias et leurs produits par l'intermédiaire de la Manitoba Corporation for Enabling Technologies.
- Vidéo et CD-ROM du Pacific Corridor Enterprise Council pour renseigner les PME sur les documents nécessaires pour le transport de personnes et de biens outre frontières.

Alliances de marketing

- Contribution à la Saskatchewan Advanced Technology Association pour mettre en œuvre des activités reliées à l'approvisionnement au Centre canadien de rayonnement synchrotron.
- Contribution à un consortium de manufacturiers de produits de construction à valeur ajoutée de l'Ouest pour les aider à mieux se préparer à l'exportation. Une maison modèle préfabriquée R-2000 pouvant être exportée sans obstacle aide à présenter les produits de cette industrie.
- Deep Ocean Telepresence Alliance afin de commercialiser conjointement à l'échelle internationale les services de consultation et les produits sur l'exploration sous-marine en eaux profondes.
- Western Aerospace Marketing Alliance qui poursuit des débouchés commerciaux tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du Canada.

Ateliers, conférences et foires commerciales

- Des séances de formation à l'intention des PME d'Okanagon afin de les aider à obtenir des marchés auprès du secteur des municipalités, des établissements d'enseignement, des services sociaux et des hôpitaux, soit un secteur auquel ils n'avaient pas habituellement accès.
- De l'aide pour présenter le Companion (un rédacteur de rapport sur COBOL pour les entreprises) dans le cadre de foires commerciales d'informatique en Europe et aux États-Unis ainsi que lors de visites sur place de distributeurs et de clients potentiels.
- Coordination, par Destinations Canada Ouest, de la participation d'entrepreneurs francophones à Affaires 2001 (Mondial des Amériques), un événement rassemblant des entrepreneurs francophones de l'Amérique du Nord et de l'Amérique du Sud.
- Tenue du 16^e Congrès mondial du pétrole, un congrès qui accueille 3 000 délégués en provenance de 80 pays (le premier de ces congrès internationaux a eu lieu au Canada).
- Pan Pacific Hazards '96, une conférence et une foire commerciale internationales sur les tremblements de terre, les tsunamis et les volcans.
- Mise en valeur et participation de « Uniquely Canadian » dans le cadre de foires commerciales afin de présenter l'artisanat et les arts créatifs des artisans de l'Ouest du Canada.

On a évalué l'incidence des projets de développement de marchés du PDEO en déterminant si le projet aurait pu aller de l'avant sans le financement du PDEO et, dans l'affirmative, les avantages supplémentaires de ce financement selon les déclarations des clients et des partenaires. De plus, on a demandé aux personnes qui ont répondu au recensement si elles avaient augmenté leurs ventes au Canada et à l'étranger.

Les résultats ont été saisis dans un sous-ensemble de données du recensement afin d'évaluer les répercussions du développement de marchés. Ce sous-ensemble comprend tous les répondants qui ont eux-mêmes sélectionné un ou plusieurs des objectifs de projet suivants : réussite sur les marchés canadien, provinciaux et internationaux; marchés avec les gouvernements; nouveaux marchés ou amélioration des marchés; augmentation des investissements étrangers. Sur l'ensemble des 238 répondants, 25 ont déclaré que ces points correspondaient aux objectifs de leurs projets. Environ un tiers étaient des organisations à but lucratif, mais la plupart étaient des organisations sans but lucratif et 48 % avaient moins de 50 employés (voir la figure 37). Le financement du PDEO représente de 25 à 50 % du financement de près de la moitié des projets. Cinq organisations ont reçu des contributions entièrement remboursables.

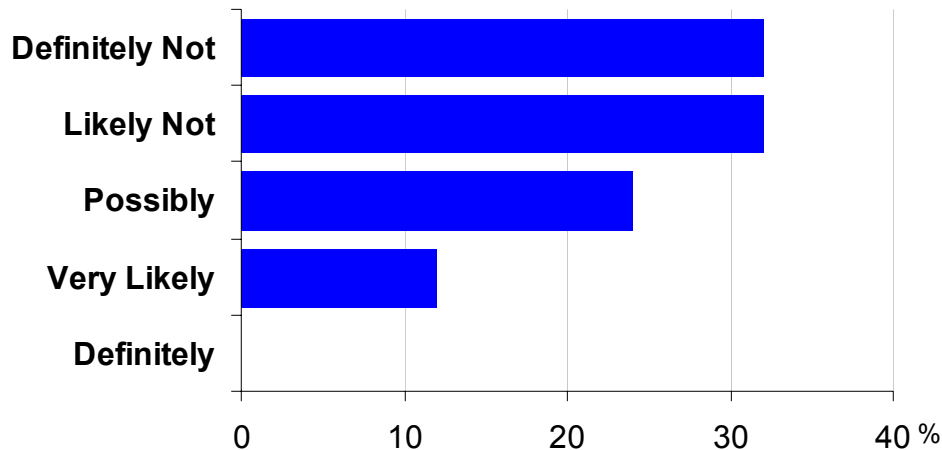
Figure 37 : Profil des répondants dont le projet touchait le développement de marchés
Recensement des clients et des partenaires, questions 1 à 9

Profil organisationnel			Profil de financement du projet				
Type		%	Sources gouvernementales	Pourcentage du financement total		%	% tous les gov.
				PDEO			
	Sans but lucratif	54,2		< 10 %	4,0	0	
	Étab. post-secondaire	8,3		De 10 à 24 %	20,0	4,2	
	Hôpital	4,2		De 25 à 49 %	44,0	29,2	
À but lucratif	29,2	De 50 à 74 %	20,0	33,3			
			De 75 à 99 %	8,0	33,3		
			Tout	4,0	0		
Taille		%	Des partenaires de financement autres que DEO	Nombre de projets qui ont		%	
	< 10 employés	47,8		Investisseurs privés			60,0
	De 10 à 49 employés	26,0		Propres sources			48,0
	De 50 à 99 employés	4,3		Gouv. fédéral			56,0
	> 100 employés	17,3		Gouv. provincial			36,0
Années de fonctionnement		%		Adm. municipale			4,0
	< 10 ans	76		Gouv. autochtone			4,0
	> 10 ans	24		Dons et levées de fonds			4,0
				Organisation caritative			4,0

Dans l'ensemble, 64 % des projets touchant le développement de marchés n'auraient pas ou n'auraient probablement pas vu le jour sans le financement du PDEO (voir la figure 38).

Figure 38 : Probabilité que les projets de développement de marchés auraient été de l'avant sans le financement du PDEO

Recensement des clients et des partenaires, question 13

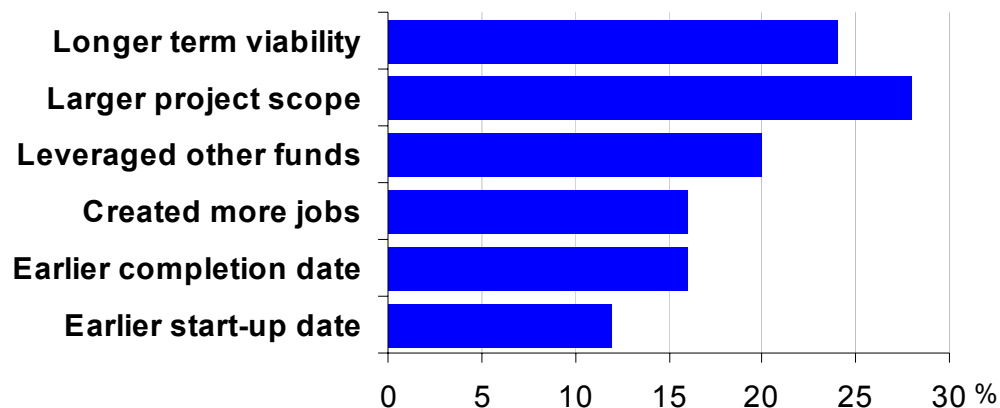


(traduction : Sûrement pas, probablement pas, peut-être, probablement, sûrement)

Les répondants qui ont déclaré que leur projet n'aurait pas ou probablement pas été de l'avant sans le financement du PDEO ont souligné que la viabilité à long terme du projet et l'ampleur du projet étaient les deux principaux avantages supplémentaires du financement du PDEO (voir la figure 39).

Figure 39 : Développement de marchés : répercussions supplémentaires du financement du PDEO

Recensement des clients et des partenaires, question 14



(traduction : plus grande viabilité à long terme, plus grande ampleur du projet, facilitation de l'accès à d'autres fonds, création de plus d'emplois, a hâté la fin du projet, a hâté le début du projet)

Les trois quarts des clients et des partenaires ont déclaré que leurs ventes à l'échelle nationale avaient augmenté, mais seulement la moitié de ces clients et partenaires ont souligné une augmentation de leurs ventes d'exportation. Très peu d'organisations ont attribué des nombres à ces augmentations. Ce manque de détails reflète le fait que les fonds consacrés par le PDEO au développement de marchés ont surtout été versés à des associations ou à des alliances de marketing plutôt que directement à des entreprises. Des six répondants qui ont quantifié l'augmentation des ventes au Canada, deux ont déclaré une augmentation des ventes de 75 000 à 150 000 dollars; deux ont déclaré une augmentation de 500 000 dollars à 1 million de dollars; deux ont déclaré une augmentation de plus d'un million de dollars. Deux organisations ont souligné que leurs ventes d'exportation avaient augmenté (entre 100 000 et 150 000 dollars pour l'une et entre 500 000 dollars et un million de dollars pour l'autre).

4.4.4 Collectivités d'experts

Il est généralement reconnu que les grands centres urbains sont les principaux moteurs de la nouvelle économie. Les grandes métropoles sont le point d'accès à l'économie mondiale, les principales destinations des immigrants, l'emplacement des universités vouées à la recherche, le carrefour des organismes sans but lucratif et le point de convergence des communautés artistiques et culturelles, qui jouent un rôle de plus en plus important pour le recrutement et la conservation de travailleurs et d'entreprises hautement mobiles. À bien des égards, l'évolution de la nouvelle économie du savoir suit le rythme de l'évolution des centres métropolitains et de la concurrence accrue entre eux. ...Tout en reconnaissant le rôle de plus en plus important des grands centres métropolitains, les politiques ne doivent pas pour autant écarter les villes de moindre envergure qu'on trouve dans l'Ouest canadien. Ces villes sont souvent d'importants centres de croissance qui fournissent des liens d'infrastructure vitaux pour l'économie axée sur les ressources. Canada West Foundation, *Bâtir l'Ouest de demain* (2001), page 18.

Le développement communautaire a pris une toute nouvelle signification dans le vocabulaire des organismes qui œuvrent au développement économique. Dans ses *Examens territoriaux de l'OCDE – Canada* en 2002, l'OCDE a conclu que le pays pouvait

être divisé en trois grandes régions fonctionnelles – le cœur (surtout un nombre limité de grandes régions métropolitaines), les régions rurales et la partie Nord des provinces et des territoires)⁵. Elle a donc articulé son analyse du développement économique régional autour de ces trois thèmes.

En 1995, le mandat de DEO a été orienté spécifiquement sur le développement économique des collectivités (voir le *Communiqué de presse* à la page 1). La terminologie utilisée à l'époque reflétait encore des points de vue traditionnels. Un fiche d'information accompagnant ce communiqué de presse décrivait le développement économique des collectivités comme une « [TRADUCTION] coordination du développement économique dans de plus petites collectivités » et désignait expressément le Programme de développement des collectivités et les Centres de services pour les femmes entrepreneurs comme les véhicules par lesquels les activités de développement seraient mises en œuvre. Les centres urbains étaient à peine mentionnés si ce n'est pour dire que DEO les aiderait en coordonnant les activités fédérales, provinciales et municipales, ce qui faisait certainement référence au programme de partage des coûts pour les infrastructures, lequel était nouveau à ce moment-là.

Tout récemment, le Ministère a été de plus en plus actif dans les zones métropolitaines. Les ententes de développement urbain, les ententes de partenariat économique de l'Ouest et certaines contributions spécifiques de rajustement économique (comme celle pour la protection contre les inondations de la vallée de la rivière Rouge) constituent la part du lion de ces activités. Néanmoins, le PDEO est aussi entré en jeu pour faire avancer les priorités urbaines, et environ 12 % du financement des Initiatives stratégiques et des Projets spéciaux a été consacré à des projets de capacité communautaire (voir la figure 22). La figure 40 donne un aperçu de quelques-unes de plus importantes contributions.

⁵ L'OCDE a également déclaré que « [TRADUCTION] un autre critère distingue l'Ouest canadien de l'Est. En effet, avec ses fortes densités de population en certains endroits, la vallée du Saint-Laurent contraste fortement avec le centre et l'ouest du pays où les centres métropolitains sont peu nombreux, les plus importants étant Vancouver, Victoria, Edmonton, Calgary, Saskatoon, Regina et Winnipeg ».

Figure 40 : Exemples de projets de capacité communautaire

- | | |
|---------------------|---|
| Vancouver | <ul style="list-style-type: none">• La stratégie pour le Downtown Eastside de Vancouver est fondée sur une entente de cinq ans (non financée) pour le développement économique et social ainsi que la santé, la sécurité et l'accroissement de la capacité communautaire. DEO (en partie par l'intermédiaire du PDEO), le gouvernement de la Colombie-Britannique et la ville de Vancouver se sont engagés à verser environ 2 millions de dollars dans cette initiative. |
| Edmonton | <ul style="list-style-type: none">• L'Initiative pour le développement économique d'Edmonton (IDÉE) vise à aider le développement économique durable à long terme de la ville et des environs. Les réussites comprennent l'Edmonton Capital Region Innovation Centre, lequel a pour but d'augmenter la commercialisation; un « centre d'innovation » situé au centre de gestion des déchets d'Edmonton; et la Stratégie de la compétitivité de l'agglomération d'Edmonton à laquelle le PDEO a versé 1,5 million de dollars. |
| Calgary | <ul style="list-style-type: none">• Calgary Inc. s'est lancé dans un vaste exercice de planification stratégique (initiative C-Prospérité) visant à concevoir et à mettre en œuvre un système de cueillette d'information pour améliorer de façon durable la compétitivité dans la région métropolitaine. La stratégie prend assise sur une analyse de grappe portant surtout sur les industries de la logistique, du transport, des aliments, des technologies de l'information, du tourisme et de l'énergie. On élabore des indicateurs mesurables pour étalonner la région et promouvoir ses avantages tant à l'échelle internationale que nationale. Le PDEO a versé 650 000 dollars à cette stratégie. |
| Winnipeg | <ul style="list-style-type: none">• L'Entente sur le développement de Winnipeg (EDW) était un engagement quinquennal de 75 millions de dollars visant à appuyer le développement économique de la ville de Winnipeg. Parmi les éléments ciblés, on comptait la sécurité et le développement communautaire, le perfectionnement de la main-d'œuvre et les investissements stratégiques et sectoriels. L'Entente prenait fin en 2001. |
| Saskatchewan | <ul style="list-style-type: none">• CommunityNet est une initiative de 75 millions de dollars visant à brancher des établissements d'enseignement, de soins, des Premières Nations et du gouvernement ainsi que des bibliothèques de plus de 350 collectivités à un réseau de communication à vitesse rapide à Internet. Le financement est administré par le gouvernement de la Saskatchewan et SaskTel. |

On a évalué l'incidence des projets de capacité communautaire du PDEO en demandant aux clients et aux partenaires qui ont répondu au recensement si leur projet aurait vu le jour sans le financement du PDEO. On a ensuite cerné les avantages supplémentaires du financement du PDEO auprès de ceux qui ont affirmé que leur projet aurait été de l'avant même sans ce financement.

On a ensuite créé un sous-ensemble de données du recensement pour les répercussions sur les capacités communautaires. Ce sous-ensemble regroupe tous les répondants qui ont déclaré que les éléments suivants faisaient partie des objectifs de leur projet : des stratégies pour améliorer la compétitivité de la collectivité; améliorer la productivité de la collectivité; une capacité d'adaptation économique. Sur les 238 répondants, 72 appartiennent à cette catégorie. Sur ce nombre, 92 % sont des organisations sans but lucratif ou du secteur public et environ les trois quarts ont moins de 50 employés (voir la figure 41). La contribution du PDEO représente de 10 à 50 % du financement de la plupart des projets. Quatre organisations ont reçu des contributions entièrement remboursables.

Figure 41 : Profil des répondants dont le projet touchait la capacité communautaire
Recensement des clients et des partenaires, questions 1 à 9

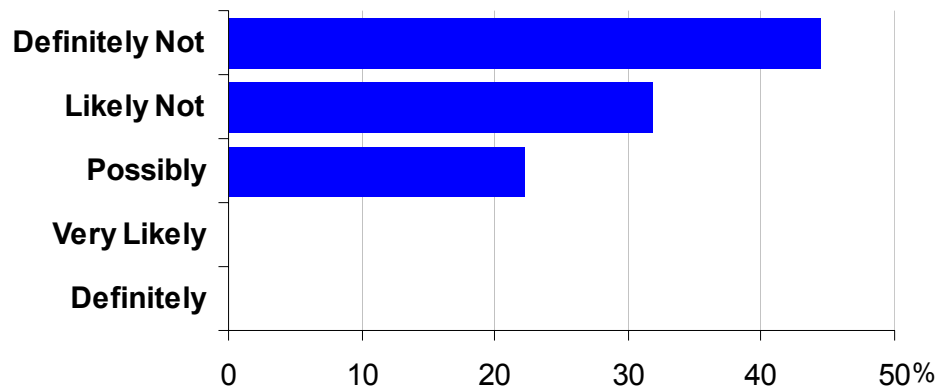
Profil organisationnel			Profil du financement du projet				
Type		%	Sources gouvernementales	Pourcentage du financement total		%	% tous les gov.
				PDEO			
	Sans but lucratif	58,3		< 10 %	13,9	1,5	
	Étab. post-secondaire	15,3		De 10 à 24 %	19,4	6,0	
	Hôpital	1,4		De 25 à 49 %	34,7	16,4	
	À but lucratif	8,3		De 50 à 74 %	9,7	23,9	
	Gouv. fédéral	0		De 75 à 99 %	15,3	46,3	
	Gouv. provincial	8,3		Tout	6,9	6,0	
Gouv. municipale	8,3						
Gouv. autochtone	0						
Taille		%	Des partenaires de financement autres que DEO	Nombre de projets qui ont		%	
	< 10 employés	38,2		Investisseurs privés			
	De 10 à 49 employés	33,8		Propres sources	59,7		
	De 50 à 99 employés	2,9		Gouv. fédéral	51,4		
> 100 employés	25,0	Gouv. provincial	68,1				
Années de fonctionnement		%	Adm. municipale	33,3			
	< 10 ans	74	Gouv. autochtone	27,8			
	> 10 ans	36	Dons et levées de fonds	5,6			
			Organisation caritative	15,3			
				6,9			

Relativement à la taille et au nombre d'années de fonctionnement de l'organisation, on a demandé aux répondants d'indiquer la taille et le nombre d'années de fonctionnement de leur unité organisationnelle plutôt que de l'organisation s'ils travaillaient pour une grande institution ou un gouvernement.

Dans l'ensemble, 76 % des projets touchant la capacité communautaire n'auraient pas ou probablement pas été de l'avant sans le financement du PDEO (voir la figure 42).

Figure 42 : Capacité communautaire : Probabilité que les projets auraient été de l'avant sans le financement du PDEO

Recensement des clients et des partenaires, question 13

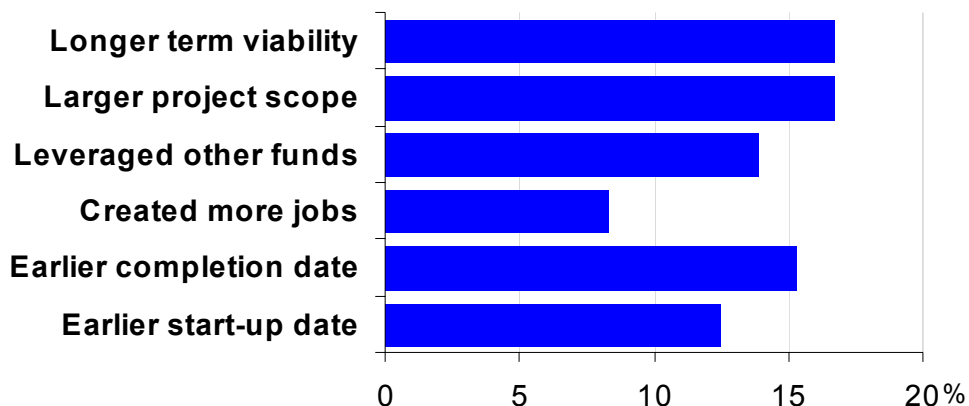


(traduction : Sûrement pas, probablement pas, peut-être, probablement, sûrement)

Pour les projets qui auraient peut-être été de l'avant sans le financement du PDEO, les répondant ont mentionné la viabilité du projet à long terme, l'ampleur du projet et une date d'achèvement plus hâtive comme étant les trois principaux avantages supplémentaires du financement du PDEO (voir la figure 43).

Figure 43 : Capacité communautaire : Répercussions supplémentaires du financement du PDEO

Recensement des clients et des partenaires, question 14



(traduction : plus grande viabilité à long terme, plus grande ampleur du projet, facilitation de l'accès à d'autres fonds, création de plus d'emplois, a hâté la fin du projet, a hâté le début du projet)

4.4.5 Infrastructure du savoir

[TRADUCTION] Une relève économique nécessite des progrès réguliers en matière de technologies. En un sens large, les améliorations en matière de technologies sont solidaires d'une amélioration de l'efficacité, de prix qui augmentent en raison d'une qualité de plus en plus élevée et d'une adoption par de nouvelles industries et de nouveaux secteurs, ce qui est essentiel à la croissance de la productivité. Il est bien connu qu'un des rôle du gouvernement est de stimuler les améliorations en sciences et en technologie. Michael Porter, *The Competitive Advantage of Nations (1990)*, pages 630 à 631.

Les Modalités de 1988 mandataient spécifiquement le PDEO de financer la R-D, et le programme a inclus, de manière régulière, l'appui aux activités de recherche et aux activités connexes. Au cours des sept dernières années, les Initiatives stratégiques et les Projets spéciaux ont consacré environ 17 % de l'ensemble de leurs fonds à des investissements que le Ministère appelle actuellement l'infrastructure du savoir (voir la figure 22). Les plateformes, les grappes et les conférences de recherche apparaissent parmi les éléments fondamentaux des activités du Ministère, comme le présente la figure 44. Dans bon nombre de cas, le financement pour ces projets provenait des Ententes de partenariat pour le développement économique de l'Ouest, mais le PDEO a financé de plus petits projets facilitant la recherche qui ont favorisé des investissements importants.

Figure 44 : Exemples de projets d'infrastructure du savoir

Plateformes et grappes de recherche

- Acquisition du Gene Array Facility par Génome C.-B. et le Vancouver General Hospital afin d'offrir la plateforme technologique nécessaires à de la recherche importante.
- Le Centre canadien de rayonnement synchrotron sera l'hôte de l'Institut de rayonnement synchrotron, soit l'installation nationale dans ce domaine et une des rares installations de synchrotron de « troisième génération » au monde. Un bout de prairie de la Saskatchewan, de la grandeur d'un terrain de football, deviendra un « champ de rayons » qui agira comme un « super microscope ». Les scientifiques et les industries utiliseront cette plateforme qui les aidera à concevoir de nouveaux médicaments, à examiner la structure des surfaces pour le développement de meilleures huiles à moteur, à construire des puces électroniques plus puissantes et à faciliter le nettoyage des déchets miniers, entre autres choses.
- Le CCIT, situé à l'Université de Calgary, est conçu pour faciliter une approche de collaboration à la recherche sur des

problèmes d'ingénierie du XXI^e siècle. Il est doté d'équipement de laboratoire spécialisé essentiel à la recherche multidisciplinaire dans les technologies avancées afin de maintenir un développement durable.

- Une partie de l'initiative d'innovation en technologies médicales de l'Ouest du Canada qui fait partie d'une grappe intégrée de technologies médicales au Manitoba, axe ses efforts sur des technologies de diagnostic et relatives aux instruments médicaux. Un des éléments de cette initiative est une importante nouvelle initiative de recherche dans le domaine des maladies dégénératives associées à l'âge et au vieillissement.
- L'IMRT appuie la recherche précommerciale relative aux appareils de micro-détection, aux instruments bio-analytiques, à l'équipement de santé et de diagnostic, aux détecteurs et aux appareils micro-fluidiques. Les chercheurs entreprennent des projets d'une nature plus fondamentale à partir de plateformes technologiques. MicroFab, qui est un des principaux éléments, contient de l'équipement à la fine pointe de la technologie qui permet aux chercheurs de fabriquer de nouveaux micro-appareils. C'est une installation unique et accessible offerte, entre autres, aux universitaires et aux industries de partout au Canada.
- Des progrès importants dans la recherche en génomique, en protéomique et dans d'autres disciplines biologiques créent de considérables quantités de données. Le nouveau domaine de la bioinformatique ne cesse de progresser grâce à la science informatique qui permet de traiter les données plus facilement et rapidement. Les Ressources bioinformatiques Canada (RBC) sont un réseau d'instituts du Conseil national de recherches (CNR) et d'organisations de recherche sans but lucratif associées de partout au Canada qui partagent des ressources et les progrès dans le domaine de la bioinformatique. Ce projet a permis d'accroître la capacité informatique de l'Université de Calgary et de trois autres instituts du CNRC dans l'Ouest.
- Un ensemble d'ateliers de recherche afin d'élaborer une vision stratégique de ce que devrait être la recherche en santé au cours des cinq prochaines années.
- Des consultations afin de rallier les principaux intervenants et les décideurs dans l'élaboration d'une base de soutien pour une stratégie sur la recherche en santé et le développement économique pour l'ensemble de l'Ouest canadien.

Forums et conférences de recherche

Pour évaluer l'incidence des projets d'infrastructure du savoir du PDEO, l'institut Macleod a demandé aux clients et aux partenaires qui ont répondu au recensement si leur projet aurait été de l'avant sans le financement du PDEO. Dans l'affirmative, on leur a demandé quels étaient les avantages supplémentaires de ce financement.

Afin de mieux cibler les résultats, on a créé un sous-ensemble de données du recensement sur les répercussions des projets d'infrastructure du savoir. Le sous-ensemble inclut les réponses de tous ceux qui ont répondu qu'ils avaient mené des recherches scientifiques et techniques; qu'ils avaient présenté des relevés d'invention ou des demandes de brevet; ou ceux dont les objectifs de projet comprenaient une infrastructure pour l'innovation; une augmentation de la R-D; ou qui ont établi des liens ou favorisé une synergie. Sur l'ensemble des 238 répondants, 113 ont déclaré faire partie de cette catégorie. La plupart sont des organisations sans but lucratif et des établissements d'enseignement post-secondaires, et les trois quarts ont moins de 50 employés (voir la figure 45). La contribution du PDEO représente de 25 à 50 % du financement pour un tiers des projets, et un répondant sur huit a déclaré que 100 % du financement était de source gouvernementale. Près de 90 % des organisations ont reçu des contributions non remboursables.

Figure 45 : Profil des répondants dont le projet touchait l'infrastructure du savoir
Recensement des clients et des partenaires, questions 1 à 9

Profil organisationnel			Profil du financement du projet				
Type		%	Sources gouvernementales	Pourcentage du financement total		% PDEO	% tous les gov.
	Sans but lucratif	57,0		< 10 %	14,2	0,9	
	Étab. Post-secondaire	19,6		De 10 à 24 %	18,6	4,6	
	Hôpital	2,7		De 25 à 49 %	35,4	22,2	
	À but lucratif	8,9		De 50 à 74 %	14,2	23,1	
	Gouv. fédéral	0,9		De 75 à 99 %	14,2	36,1	
	Gouv. provincial	4,5		Tout	4,4	13,0	
	Adm. municipale	6,3					
Taille		%	Des partenaires de financement autres que DEO	Nombre de projets qui ont		%	
	< 10 employés	36,7		Investisseurs privés	53,1		
	De 10 à 49 employés	39,4		Propres sources	54,0		
	De 50 à 99 employés	2,8		Gouv. fédéral	42,5		
Années de fonctionnement		%	Gouv. provincial	64,6			
	< 10 ans	69	Adm. municipale	22,1			
	> 10 ans	31	Gouv. autochtone	4,4			
			Dons et levées de fonds	20,4			
			Organisation caritative	7,1			

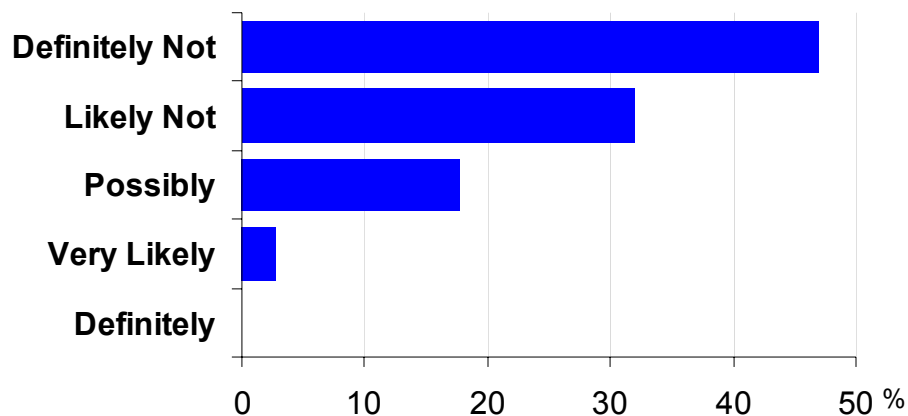
Si la proportion des organisations petites et jeunes est assez élevée, c'est probablement du au fait qu'on a demandé aux répondants de fournir les renseignements relativement à

leur sous-unité organisationnelle plutôt qu'à la grande institution pour laquelle ils travaillent.

Dans l'ensemble, 79 % des projets touchant l'infrastructure du savoir n'auraient pas ou n'auraient probablement pas été de l'avant sans le financement du PDEO (voir la figure 46).

Figure 46 : Infrastructure du savoir :
Probabilité que les projets auraient été de l'avant sans le financement du PDEO

Recensement des clients et des partenaires, question 13

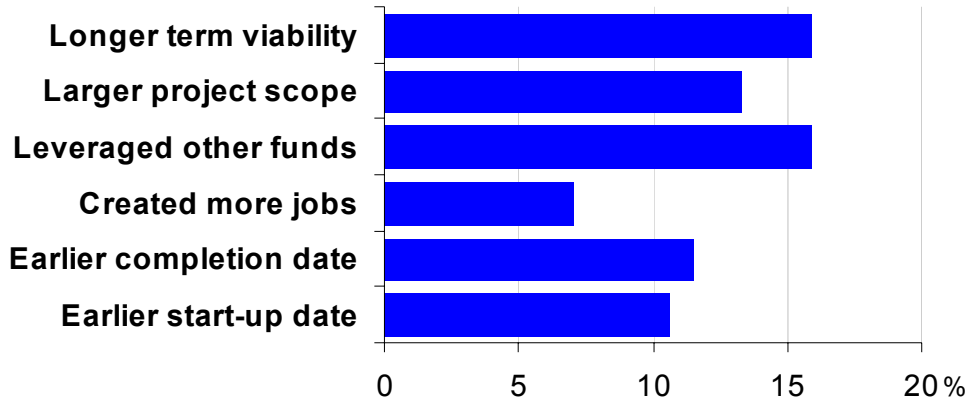


(traduction : Sûrement pas, probablement pas, peut-être, probablement, sûrement)

Pour les projets qui auraient peut-être ou fort probablement été de l'avant sans le financement du PDEO, les répondants ont signalé la viabilité à long terme du projet, l'ampleur du projet et une facilitation de l'accès à d'autres fonds comme les trois plus grands avantages supplémentaires de l'appui du PDEO (voir la figure 47).

Figure 47 : Infrastructure du savoir : Répercussions supplémentaires du financement du PDEO

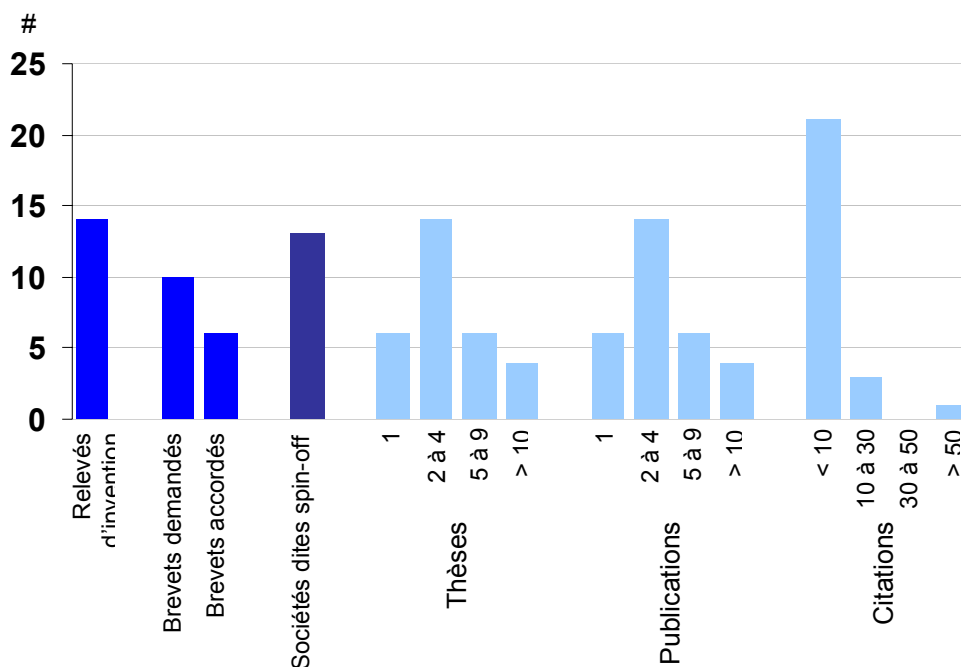
Recensement des clients et des partenaires, question 14



(traduction : plus grande viabilité à long terme, plus grande ampleur du projet, facilitation de l'accès à d'autres fonds, création de plus d'emplois, a hâté la fin du projet, a hâté le début du projet)

Comme autre façon de mesurer l'incidence du PDEO, on a demandé aux répondants : s'ils avaient demandé des brevets et s'ils les avaient reçus; si des sociétés dites spin-off avaient été créées; si des documents avaient été publiés. La figure 48 présente un sommaire des réponses recueillies auprès des répondants pour des projets touchant l'infrastructure du savoir.

Figure 48 : Infrastructure du savoir : Relevés d'invention, brevets, spin-off et publications
Recensement des clients et des partenaires, questions 20, 22, 23 et 27 à 29



Il importe de rassembler des renseignements supplémentaires avant de pouvoir placer ce niveau d'activité dans un contexte significatif. On doit tenir compte de plusieurs facteurs avant de pouvoir établir des comparaisons fiables relativement aux dix demandes de brevets et aux six brevets accordés, par exemple, y compris le montant total de R-D investi dans des projets pour lesquels les clients et les partenaires ont fourni des renseignements dans le cadre du recensement; le nombre de personnes travaillant à chaque projet et des données plus précises sur les délais. Néanmoins, on peut dire qu'en général, l'Institut canadien de la propriété intellectuelle a reçu environ 1 383 demandes de brevets de l'Ouest canadien en 2000 (environ 28 % de toutes les demandes au Canada), et que, sur ces demandes, 314 brevets ont été accordés (*Rapport annuel 2000-2001*, tableau 12). En outre, les dépenses totales de R-D au Canada sont actuellement d'environ 20 milliards de dollars par année (Industrie Canada, *Investing in Excellence 1996-2001*, tableau 1), ce qui signifie qu'en moyenne, un brevet est accordé pour chaque 100 millions de dollars dépensés en R-D.

4.4.6 Cadre stratégique

[TRADUCTION] Un des rôles les plus essentiels du gouvernement consiste à signaler. Le gouvernement peut influencer la façon dont les entreprises entrent en concurrence en cernant et en soulignant les priorités importantes et les défis qu'elles doivent relever... et il peut définir les questions d'importance nationale. Michael Porter, *The Competitive Advantage of Nations (1990)*, pages 681 et 682.

Une des principales motivations pour la création de DEO en 1987-1988 était la cueillette d'information et de données générales. Comme le stipule l'alinéa 6e) de la *Loi sur la Diversification de l'économie de l'Ouest*, on attendait du Ministère qu'il consacre des efforts à « lancer, gérer, parrainer, promouvoir et coordonner la recherche et l'élaboration d'orientations de même que les études économiques en vue de soutenir le développement et la diversification de l'économie de l'Ouest canadien ». L'OCDE a souligné ce point dans son récent rapport sur le Canada en signalant qu'un des rôles de DEO était de combler le manque de données fondamentales sur les enjeux importants, ce que tous semblaient reconnaître comme un élément contribuant au fait qu'on comprenne peu les besoins, les possibilités et les aspirations des Canadiens et des Canadiennes de l'Ouest (pages 105 et 106).

Depuis 1995, le PDEO a consacré environ 1 % de l'ensemble des Initiatives stratégiques et des Projets spéciaux à la recherche socio-économique (voir la figure 22). Quelques exemples sont présentés à la figure 49. La plupart de ces projets ont été menés au cours des trois dernières années, et DEO a ajouté l'objectif « une meilleure compréhension des besoins, des opportunités et des aspirations de l'Ouest canadien » aux *Modalités* du PDEO en février 2002.

Figure 49 : Exemples de projets de recherche socio-économique

Recherche socio-économique

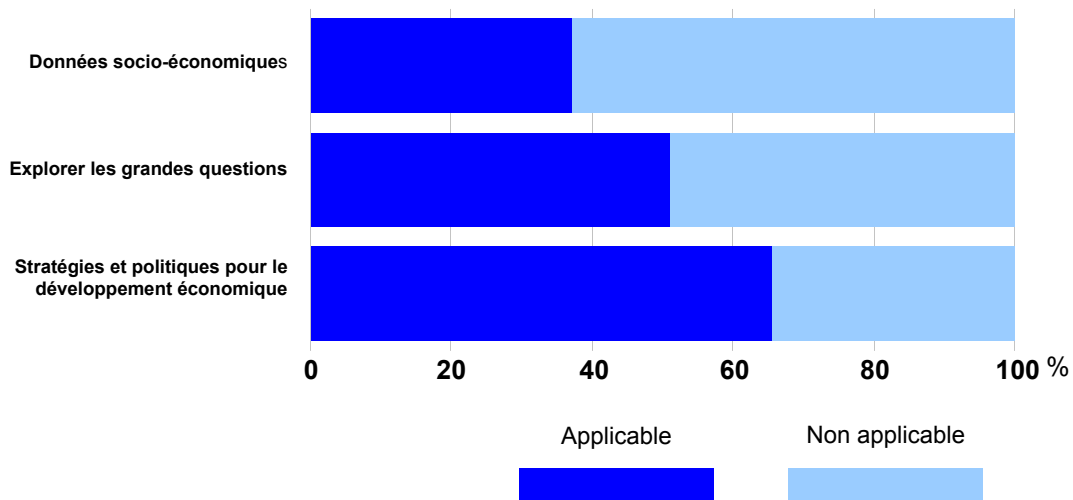
- Un ensemble de conférences et de projets de recherche menés par la Canada West Foundation. À ce jour, les publications comprennent *Bâtir l'Ouest de demain* et *State of the West* (1999-2002)
- Le projet Innovate – une évaluation diagnostique des indicateurs clés de la Colombie-Britannique sur l'innovation et l'entrepreneuriat qui cerne et suggère des solutions pour combler les lacunes du rendement provincial (2001).
- Un rapport statistique sur le rôle et l'état des petites entreprises dans l'Ouest canadien élaboré par le Western Centre for Economic Research (2001).
- Contribution à une étude longitudinale sur la mobilité des Autochtones par l'institut des études urbaines de l'Université de Winnipeg (2001-2002).
- En cours – une version pour l'Ouest canadien de *Rendement et potentiel* du Conference Board du Canada (2002-2003).

En vue d'évaluer les répercussions des projets de recherche socio-économique du PDEO, l'institut Macleod a demandé aux clients et aux partenaires qui ont répondu au recensement s'ils avaient utilisés un des produits de recherche de DEO (Recensement, question 53). Seulement 47 personnes ont répondu à cette question, dont 21 par un oui et 20 par un non (six ont répondu qu'elles n'en étaient pas sûr ou que la question était sans objet).

Pour la plupart des organisations visées par le recensement, les données socio-économiques n'étaient pas jugées pertinentes aux objectifs du projet; la plupart des répondants avaient plutôt tendance à croire que les questions importantes et les stratégies de développement économique étaient plus pertinentes (voir la figure 50). Lorsqu'on leur a demandé si leur projet avait engendré « des recherches touchant l'information socio-économique sur l'Ouest canadien ou sur tout sujet important touchant l'économie de l'Ouest », 62 répondants sur 225 (28 %) ont répondu oui (Recensement,

question 49). On a alors demandé à ces répondants si leur recherche avait été publiée (Recensement, questions 50 et 51). Deux tiers ont répondu oui. Les principaux modes de publications étaient les documents de conférences (11 %) et Internet (10 %).

Figure 50 : Cadre stratégique : Objectifs pouvant être associés aux projets
Recensement des clients et des partenaires, question 48



4.5 Répercussions non prévues

POINT DE L'ÉVALUATION	SUCCÈS
QUESTION DE L'ÉVALUATION	A-t-on constaté des répercussions non prévues ou négatives?

On a demandé aux clients, aux partenaires, au personnel et aux informateurs clés si des répercussions non prévues ou négatives avaient découlé du PDEO – qu'est-ce qui a découlé du PDEO et qui n'était pas prévu? Les répondants ont souligné tant les répercussions positives que négatives, mais surtout les résultats positifs. Nous résumons ces réponses ci-dessous.

4.5.1 Répercussions non prévues – Positives

Les trois répercussions positives les plus souvent mentionnées étaient un accroissement de la collaboration et du réseautage; une augmentation de la renommée et des possibilités pour les clients du PDEO; une plus grande capacité stratégique à l'échelle locale ou régionale.

Accroissement de la collaboration et du réseautage

Les informateurs clés ont surtout souligné la valeur des ententes conjointes et des approches de collaboration pour aborder les questions et lancer des initiatives. Les clients et les partenaires ont renforcé ce point de vue en mentionnant la collaboration comme la plus importante répercussion non prévue selon leur expérience. « Une collaboration très visible avec six ordres de gouvernement », « une plus grande connectivité entre des universitaires, des investisseurs et des participants du secteur privé » et « une plus grande sensibilisation de la coopération entre les bandes et les fournisseurs de services aux bandes » sont les commentaires qui sont revenus le plus souvent. Le personnel de DEO était en accord avec ces commentaires et a surtout mentionné les deux répercussions positives suivantes : « un accroissement de la coopération entre les gouvernements et l'industrie » et « des partenariats avec de grandes sociétés étrangères et la commercialisation de technologies ».

Augmentation de la renommée ou des possibilités

Certains clients ont affirmé que leurs attentes ont été dépassées. Par exemple, un répondant a souligné qu'une augmentation des emplois en commerce chez les Autochtones et une plus grande utilisation des technologies étaient des résultats non prévus, mais bienvenus, découlant d'un projet financé par le PDEO. Un autre client a affirmé que le projet a « généré un intérêt auprès de partenaires potentiels du secteur privé, ce qui n'avait pas été prévu », un commentaire que plusieurs autres clients ont confirmé.

Le personnel reconnaît également ce phénomène : « Le PDEO est souvent utilisé pour multiplier le financement de R-D du secteur privé, des organisations de recherche appuyées par le gouvernement fédéral, des provinces et du secteur privé ». L'augmentation de la renommée est une autre répercussion positive associée au financement du PDEO. « Nous avons gagné une reconnaissance comme leader national auprès d'autres organisations provinciales », a déclaré un répondant, alors qu'un autre a affirmé : « nous avons acquis une renommée internationale et avons

obtenu un plus grand nombre de marchés pour exporter notre produit ». Pour le personnel, l'augmentation des possibilités signifie que d'autres activités à l'appui des priorités ministérielles ont pu être cernées. Un des membres du personnel a déclaré : « Parfois, des projets pilotes entraînent des avantages non prévus, comme des innovations et des idées secondaires dans des secteurs connexes ».

Plus grande capacité stratégique à l'échelle locale et régionale

« La reconnaissance internationale des progrès de l'Ouest canadien en matière d'accroissement de la capacité communautaire » est le commentaire qu'a énoncé un des clients pour décrire les avantages inattendus d'un projet financé par le PDEO. On a surtout insisté sur le fait que les études de grappes ont aidé à placer les collectivités à l'avant-scène des questions de développement économique. Un autre client a fait l'éloge des avantages découlant d'une plus grande capacité parmi les jeunes en déclarant qu'il avait constaté « une participation des jeunes plus élevée que prévue parce qu'ils ont accepté des rôles de leadership dans leur collectivité ».

4.5.2 Répercussions non prévues – Négatives

Les répondants ont signalé très peu de répercussions négatives. La plupart de celles énoncées portaient sur les ressources. Plusieurs informateurs clés regrettaient le fait qu'il n'était plus possible de fournir une aide financière directe aux entreprises et affirmaient que la capacité budgétaire réduite du Ministère les préoccupait un peu parce qu'elle soulève une certaine incertitude sur la capacité du PDEO de financer les priorités et de mener à bien ses engagements à long terme. « Il est difficile de maintenir les partenariats sans le financement approprié. Il est toujours plus facile d'avoir de l'influence lorsque nos poches sont bien garnies. »

Du point de vue des clients, la réussite peut vite siphonner les ressources normales d'une organisation. Comme l'a mentionné une personne, « le succès met les capacités internes à rude épreuve pour satisfaire la demande ». On a aussi mentionné la bureaucratie au chapitre des répercussions négatives. Comme l'a exprimé un des répondants, « le projet a créé des attentes à l'égard de plusieurs organisations du secteur public, mais elles n'étaient pas prêtes à accepter le changement ».

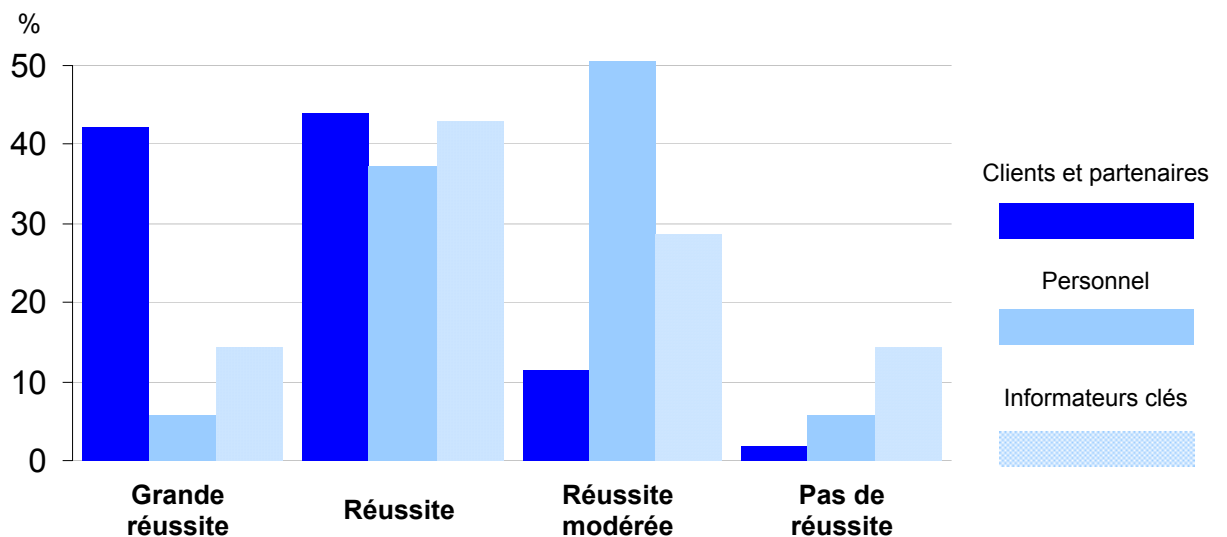
4.6 Atteinte des résultats généraux

POINT DE L'ÉVALUATION	SUCCÈS
QUESTION DE L'ÉVALUATION	Quel a été le niveau de réussite du PDEO relativement à l'atteinte des résultats généraux?

Les clients ont eu tendance à se montrer plus généreux que le personnel et les informateurs clés lorsqu'on leur a demandé d'évaluer le succès général du PDEO (voir la figure 51). Néanmoins, l'appui a dépassé de beaucoup l'insatisfaction dans les trois groupes, malgré le fait que deux informateurs clés (c.-à-d. 15 %, comme l'indique la figure 51) ont déclaré que le programme n'était pas une réussite, surtout parce qu'il n'offrait plus de financement direct aux entreprises. Quatre membres du personnel ont également affirmé que les objectifs du PDEO sont si vastes (et souvent sujets à une interprétation) qu'il est difficile d'en évaluer la réussite. En fin de compte, l'ensemble des données recueillies indique que les réponses grande réussite, réussite, et réussite modérée ont obtenu des cotes de 98, 94 et 86 % respectivement.

Figure 51 : Réussite générale

Recensement des clients et des partenaires, question 69; Sondage auprès du personnel, question 21; Entrevues auprès des informateurs clés, question 19



Deux rapports sur les affaires régionales publiés récemment tendent à confirmer cette conclusion de réussite. Le *Harvard Report* a été présenté par le Groupe de travail libéral du premier ministre sur les quatre provinces de l'Ouest en février 2000. Après avoir

signalé que les questions de développement économique venaient en tête de liste des priorités pour les Canadiens et les Canadiennes de l'Ouest, le président (le député John Harvard) signalait que « [TRADUCTION] Diversification de l'économie de l'Ouest avait un bon dossier de réussite et continuait d'être le meilleur véhicule possible pour cette activité » (page 14).

Les *Examens territoriaux de l'OCDE - Canada* (publié en septembre 2002) offrent une évaluation plus poussée. L'équipe d'évaluation a conclu que DEO « [TRADUCTION] a contribué de manière considérable à l'amélioration du milieu des affaires par la prestation de services et de conseils. Il a connu un moins grand succès, néanmoins, dans ses efforts visant à améliorer la culture de l'innovation des petites entreprises et ses interactions avec la recherche publique et les sociétés privées » (page 119). Bien qu'aucun de ces rapports ne traite du PDEO, indépendamment de l'ensemble du Ministère, leurs commentaires sont un indicateur du rendement du programme étant donné que le PDEO est en grande partie déployé à l'appui du mandat de développement économique de DEO.

La réussite relative à l'objectif général du PDEO (amélioration du potentiel économique de l'Ouest canadien, Modèle logique de l'évaluation, figure 15) peut également être déduite des cotes de rendement attribuées aux résultats intermédiaires du programme. C'est de manière judicieuse que le terme « potentiel économique » a été choisi. Comme nous en avons traité précédemment, la capacité de rendement d'une économie aura tendance à être plus élevée si les bases de l'économie s'améliorent. Michael Porter, un des plus grands défenseurs de ce point de vue, décrit ainsi la situation :

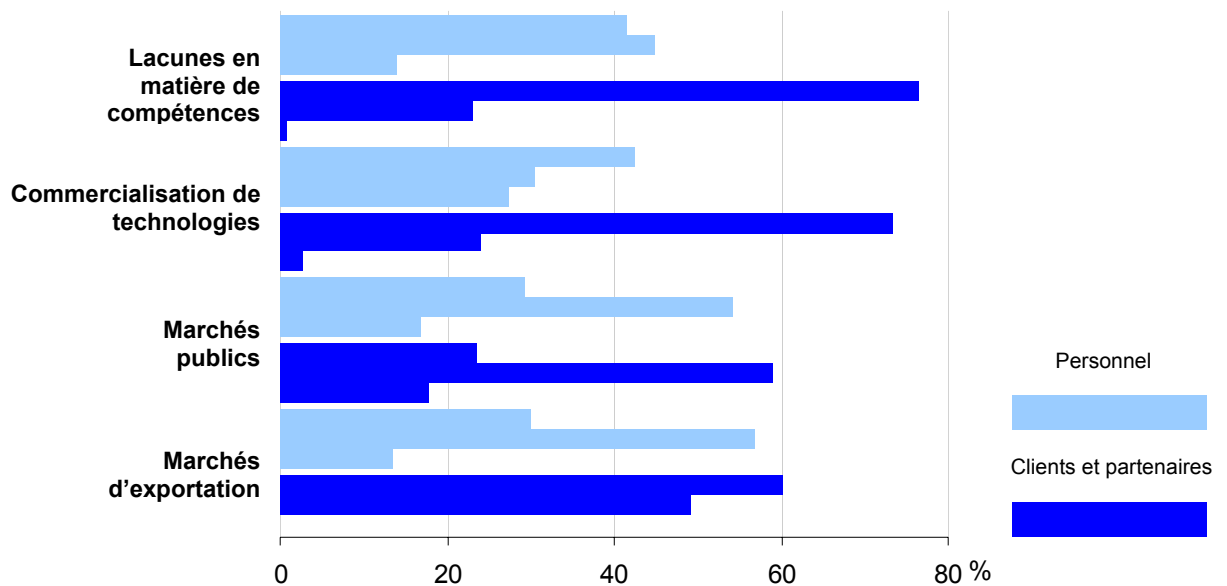
[TRADUCTION] Le taux potentiel d'amélioration dans une économie est établi par la rapidité à laquelle la quantité et surtout la qualité des facteurs s'améliorent. Pour atteindre une forte productivité, les entreprises doivent avoir accès à un bassin de plus en plus vaste de ressources humaines spécialisées et de plus en plus compétentes, à un savoir scientifique, à de l'information économique, à une infrastructure et à d'autres facteurs de production. *The Competitive Advantage of Nations*, page 626.

On a demandé aux clients, aux partenaires et au personnel de donner leur avis sur la réussite du PDEO relativement à divers aspects des résultats intermédiaires du programme. En ce qui a trait au développement de compétences, de produits et de marchés, les questions portaient surtout sur les lacunes en matière de compétences, la

commercialisation des technologies, les marchés publics et les marchés d'exportation. Les résultats étaient mitigés et sont présentés à la figure 52.

Figure 52 : Cotes de réussite relativement au développement de compétences, de produits et de marchés

Recensement des clients et des partenaires, questions 15, 38 et 39; Sondage auprès du personnel, questions 13 et 14



Encore une fois, le personnel a fait preuve de plus de circonspection dans son évaluation de la réussite du PDEO. Au chapitre des lacunes en matière de compétences, environ 40 % des employés ont déclaré que le programme était une grande réussite ou une réussite (la cote la plus élevée dans tous les ensembles), alors que 45 % ont affirmé que le programme connaissait une réussite modérée (la cote intermédiaire dans tous les ensembles). Pour leur part, les clients et les partenaires se sont déclarés fortement convaincus que le PDEO avait réussi à traiter les lacunes en matière de compétences; 76 % d'entre eux ont attribué à cette catégorie la cote grande réussite ou réussite.

Le modèle est assez semblable pour la commercialisation des technologies. Seulement 42 % des membres du personnel ont estimé que leur rendement était une grande réussite ou une réussite, par rapport à 73 % des clients. En outre, parmi toutes les catégories présentées à la figure 52, la commercialisation des technologies a reçu la cote la plus négative des membres du personnel. Un total de 27 % ont estimé que le

PDEO n'était pas une réussite ou vraiment pas une réussite (la cote la moins élevée dans tous les ensembles) dans ce domaine d'activités.

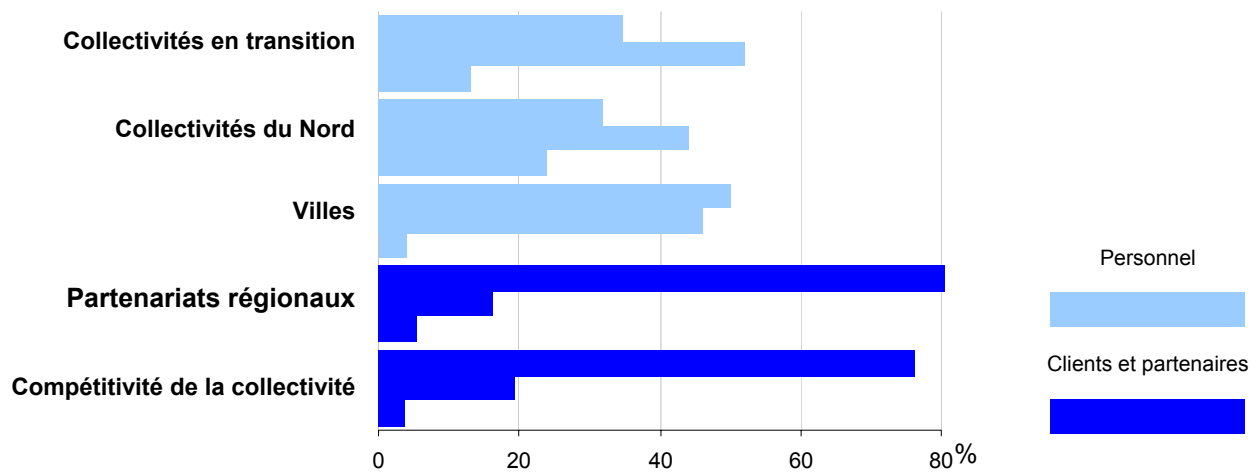
En ce qui a trait aux marchés publics, la majorité du personnel et des clients ont déclaré que le PDEO n'avait que modérément réussi à susciter des marchés supplémentaires, et 17 % des deux groupes ont affirmé que le PDEO n'avait pas ou vraiment pas été une réussite dans ce domaine.

Pour ce qui est des marchés d'exportation, le personnel a répondu que, dans l'ensemble, le PDEO avait réussi. Néanmoins, les clients ont unanimement déclaré que le PDEO avait atteint une réussite pour ces activités (aucun client n'a accordé une cote négative).

Afin d'évaluer la réussite du PDEO relativement à la création de collectivités d'experts, le sondage auprès du personnel contenait trois questions conçues pour souligner les différences entre les villes, les collectivités du Nord et les collectivités en transition, car le personnel traite probablement avec ces trois catégories et peut donc formuler des évaluations éclairées sur ces trois types de collectivités. Quant au Recensement des clients et des partenaires, les questions étaient formulées de manière à recueillir de l'information auprès de personnes qui n'avaient probablement d'expérience qu'avec un type de collectivité (c.-à-d. celle dans laquelle elles travaillent). La figure 53 présente les cotes de réussite pour chaque question.

Figure 53 : Cotes de réussite pour les collectivités d'experts

Recensement des clients et des partenaires, question 15; Sondage auprès du personnel, question 15



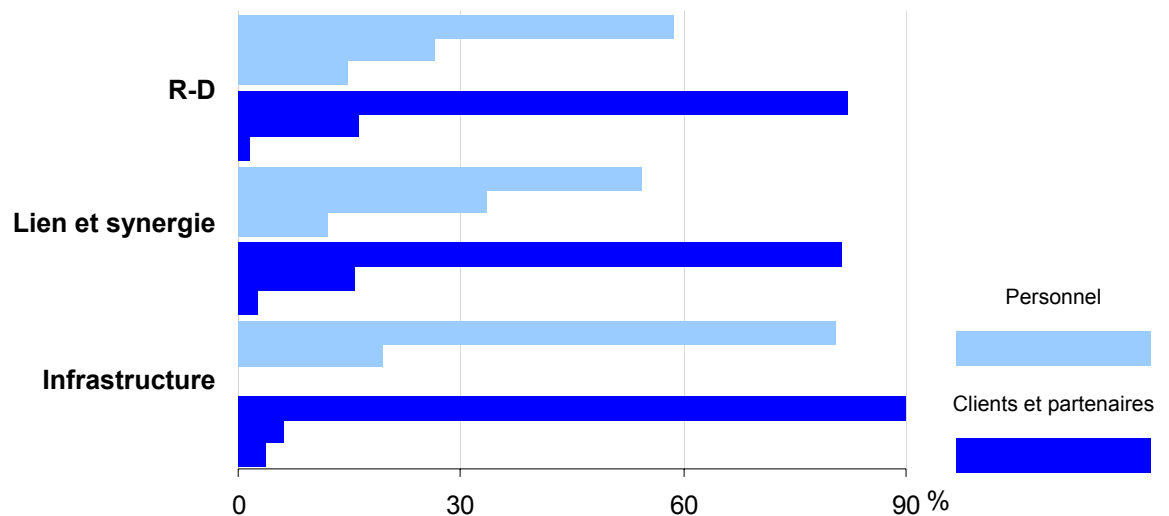
Les membres du personnel étaient clairement les plus optimistes sur la question de la réussite du PDEO en matière d'enjeux urbains. Les collectivités en transition venaient au deuxième rang, alors que 24 % du personnel ne pensait pas que le programme avait réussi dans les collectivités du Nord. Les clients et les partenaires ont offert des réponses beaucoup plus enthousiastes. Quatre répondants sur cinq ont répondu que le PDEO avait réussi ou bien réussi à favoriser les partenariats régionaux, et la proportion est à peu près la même sur la question de l'élaboration de stratégies pour améliorer la compétitivité de la collectivité.

La majorité des clients et du personnel ont estimé que l'atteinte des buts pour l'infrastructure du savoir était très réussie ou réussie (voir la figure 54). Les deux groupes s'entendent pour déclarer que la R-D a augmenté, mais on note un plus grand nombre de réponses positives chez les clients que chez le personnel (60 % et 82 % respectivement).

Parallèlement, 55 % du personnel et 82 % des clients ont déclaré que le PDEO a réussi ou bien réussi à favoriser des liens et une synergie pour pousser plus loin les efforts de recherche. Le plus grand consensus touche la réussite du développement de l'infrastructure de recherche. Sur ce point, le personnel était unanime à l'effet que le PDEO a réussi (80 % ont accordé une cote de grande réussite ou de réussite, et 20 % ont accordé une cote de réussite modérée).

Figure 54 : Cotes de réussite pour l'infrastructure du savoir

Recensement des clients et des partenaires, question 15; Sondage auprès du personnel, question 13



Le cadre stratégique constitue le dernier élément fondamental pour cet ensemble. Pour mieux comprendre la réussite générale du PDEO dans ce domaine, on a posé les trois questions centrales suivantes aux clients et aux partenaires :

1. DEO a-t-il réussi à mettre les questions qui préoccupent les Canadiens et les Canadiennes de l'Ouest sur la scène nationale ou au programme du gouvernement fédéral?
2. Comment le gouvernement fédéral a-t-il réagi?
3. À votre avis, le gouvernement fédéral comprend-il mieux l'Ouest canadien qu'il le faisait il y a six ans?

Les clients et les partenaires ont répondu de manière assez directe (70 % ont répondu oui à la première question), mais les exemples qu'ils ont offerts reflétaient tous leur projet. La réussite sur ce point peut avoir été interprétée en relation avec la participation au financement (un tiers des projets ont reçu un appui fédéral s'ajoutant au financement du PDEO).

Les informateurs clés ont adopté un point de vue plus vaste pour répondre aux questions. Ils ont, en général, établi une distinction entre deux types d'enjeux (ceux qui nécessitent une réponse immédiate et une réaction concertée, comme la protection contre les inondations dans la vallée de la rivière Rouge, ou ceux qui doivent être défendus auprès du gouvernement fédéral afin qu'ils soient inclus dans son

programme). DEO a reçu de très bonnes cotes pour ses réactions aux situations. Les opinions étaient partagées de manière assez égale entre la grande réussite et la réussite, mais un des répondants n'était pas de cet avis et les points de vue régionaux et central ne constituaient pas la ligne de partage. Pour ce qui est des enjeux à défendre, les informateurs clés s'entendaient tous encore, mais pour une cote d'échec cette fois. Comme l'a souligné un des répondants, « DEO n'a pas été aussi proactif qu'il aurait dû l'être sur les questions stratégiques ».

Les informateurs clés ont tous reconnu qu'Ottawa n'a pas réagi aussi bien que souhaité sur les enjeux d'importance pour l'Ouest. La plupart se disaient préoccupés par le fait que le gouvernement fédéral semble ignorer l'Ouest canadien et que son programme national, qui est le même dans toutes les régions, n'est pas adapté aux besoins et aux aspirations des quatre provinces de l'Ouest. Néanmoins, tant les représentants du secteur privé que ceux du secteur public estimaient qu'ils avaient mieux réussi à amener leurs préoccupations sur la scène stratégique eux-mêmes qu'en utilisant une tierce partie comme DEO.

Un message revenait de manière constante : l'Ouest canadien a besoin (certains diraient un besoin urgent) de jouer un rôle plus efficace en matière de politiques, lequel serait fondé sur une base solide d'information et d'analyse (DEO pourrait et devrait assumer ce rôle). À tout le moins, « si DEO ne fait qu'offrir à l'Ouest une voix à Ottawa, nous devrions l'encourager à le faire ». Au mieux, « DEO devrait cerner les enjeux, rassembler une grande masse d'information, recueillir les commentaires de plusieurs ministères pertinents, effectuer une analyse judicieuse et offrir des solutions positives ».

À l'heure actuelle, le gouvernement fédéral comprend-il mieux les besoins économiques de la région? Un quart des clients et des partenaires ont répondu oui à cette question, et la moitié des informateurs clés de l'extérieur étaient d'accord. « Nous remarquons une certaine baisse des partis pris pour le Centre du Canada et une légère amélioration de l'acceptation des activités innovatrices de l'Ouest », a déclaré un des répondants. Un autre répondant a déclaré : « on constate une certaine compréhension des questions régionales, mais elle ne constitue pas nécessairement de la sympathie ».

4.7 Efficacité

POINT DE L'ÉVALUATION	EFFICACITÉ
QUESTION DE L'ÉVALUATION	Le PDEO est-il la façon la plus efficace d'atteindre les objectifs?

Le degré d'efficacité du PDEO dans ses efforts vers les résultats planifiés est l'objet de la présente partie de l'évaluation. L'institut Macleod a examiné deux points en vue d'évaluer l'efficacité, soit le pouvoir multiplicateur en matière de financement et la collaboration pour la prestation de services.

4.7.1 Pouvoir multiplicateur

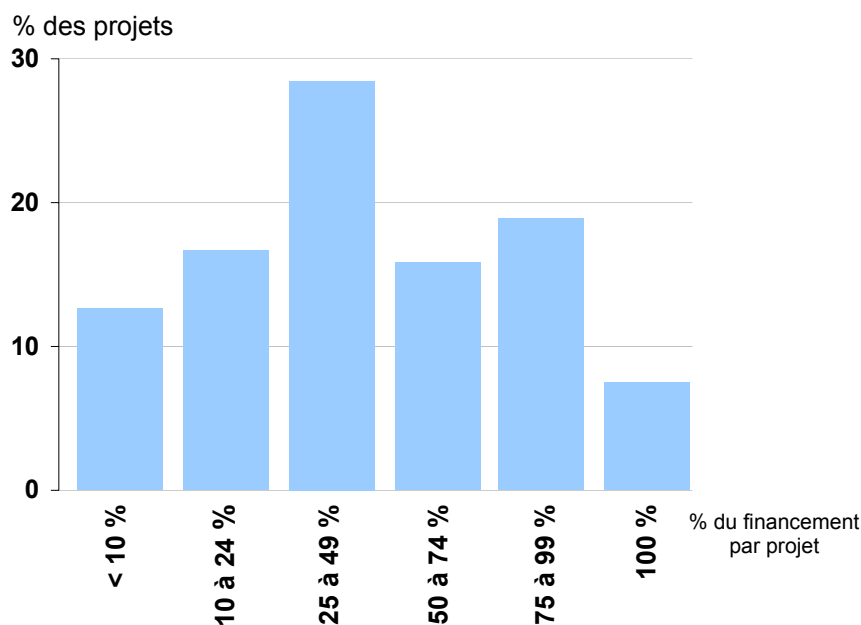
Les changements d'orientation du Ministère en 1995 ont mis DEO au défi de mettre en œuvre son mandat législatif avec des ressources moindres et sans investissements directs aux entreprises. DEO a réagi en cherchant des partenaires de financement intéressés à participer à ses projets. Comme nous l'avons mentionné précédemment, un examen de la base de données des Initiatives stratégiques et des Projets spéciaux (de 1995 à 2002) a révélé que, pour chaque dollar dépensé par le PDEO, un montant additionnel de 1,50 \$ était recueilli auprès d'autres sources gouvernementales (voir la figure 18, à la page 48). Les contributions du secteur privé et des organisations sans but lucratif ne sont pas saisies dans la base de données et, par conséquent, la valeur du pouvoir multiplicateur relativement aux Initiatives stratégiques et aux Projets spéciaux est sous-estimée.

Le Recensement des clients et des partenaires a également demandé aux répondants de cerner les sources et les proportions approximatives du financement de projet. Le tableau 4 (à la page 6) présente un profil du financement des projets et des organisations pour tous les répondants. Un sommaire du financement du PDEO apparaît dans un graphique à la figure 55, pour une meilleure compréhension. Dans trois cas sur cinq, moins de 50 % du financement du projet provient du PDEO.

Les contributions du PECl et du PEST profitent aussi d'un pouvoir multiplicateur. Les entreprises qui se prévalent de ces programmes versent des salaires au moins égaux à la contribution du PDEO. De par sa nature même, le Programme d'aide à la FCI exerce

un pouvoir multiplicateur, puisque son but est d'aider les organisations de l'Ouest canadien à présenter des propositions pour des subventions importantes de la Fondation canadienne pour l'innovation.

Figure 55 : Proportion du financement du PDEO pour les projets
Recensement des clients et des partenaires, question 7



Enfin, les Parrainages du PDEO se font plus souvent sous forme de contribution partielle que de financement complet des activités. Un examen de la base de données sur les projets de parrainage (code QCZ) indique que, pour chaque dollar versé par le PDEO pour le parrainage d'activités, les autres gouvernements (municipaux, provinciaux et d'autres organisations fédérales) ont versé un montant additionnel de 1,72 \$ au cours des sept dernières années. Comme on ne saisit pas les contributions du secteur privé et des organisations sans but lucratif dans cette base de données, le pouvoir multiplicateur des contributions de parrainage est donc sous-estimé.

4.7.2 Collaboration pour la prestation de services

Le défi que devait relever DEO en 1995 a entraîné un changement fondamental de la culture organisationnelle et du style de fonctionnement. Une partie des nouvelles orientations comprenait une prise en charge des Centres de services aux entreprises du Canada (CSEC); une autre partie était un nouvel accent sur les PME. Le défi n'était pas

facile à relever et DEO n'y est pas arrivé du jour au lendemain. En 1988, on constatait déjà de nombreux progrès, mais la transition n'était pas encore terminée. Comme le signalait un rapport de cette même année, « [TRADUCTION] Bien souvent, on prend pour acquis que les clients veulent du financement, surtout des subventions. Ceci correspond bien aux idées pré-établies de certains membres du personnel de DEO à l'effet que les clients souhaitent obtenir ce que DEO ne peut plus offrir » (Robin Ford, *Roles of Western Economic Diversification and CBSCs*, 1998, page 5).

La transformation du Ministère, d'une gestion par programmes à une prestation de services par partenariat, a nécessité la participation de réseaux viables et, plus important encore, une foi dans ces réseaux. DEO a persévéré dans ses efforts pour mener à bien la transformation et a poursuivi son utilisation des partenariats comme un thème important de son organisation jusqu'à très tard en 2002.

En vue d'évaluer l'efficacité de la prestation de services par collaboration du PDEO, on a demandé aux informateurs clés, aux clients, aux partenaires et au personnel de répondre à un ensemble de questions sur les réseaux ou les alliances stratégiques. La conception des questions visait à susciter de l'information sur l'ampleur des réseaux de DEO ainsi qu'à donner une idée de leur profondeur et de leur dynamisme. La figure 56 énumère les alliances et les réseaux mentionnés par les personnes qui ont répondu au recensement et au sondage. Dans de nombreux cas, les réponses ont été génériques (comme le disait un des répondants au sondage, « ils sont trop nombreux pour les mentionner tous »). La figure 56 comprend à la fois les catégories générales mentionnées et les organisations nommées spécifiquement.

Figure 56 : Réseaux et alliances de DEO

Recensement des clients et des partenaires, question 57; Sondage auprès du personnel, question 6; Entrevues avec les informateurs clés, question 8

Général	Spécifique
Ententes de développement économique	<ul style="list-style-type: none">• Entente Canada-Saskatchewan sur le développement du Nord• Ententes de développement urbain (Vancouver, Winnipeg)• EPDEO (Entente de partenariat pour le développement économique de l'Ouest)

Réseau de services aux entreprises

- Réseau de services aux entreprises autochtones
- CSEC
- SADC
- IFE (Initiative pour les femmes entrepreneurs)

Autres organismes fédéraux

- Agriculture et Agroalimentaire Canada
- Protocole d'entente avec Patrimoine canadien
- ADRC
- CETAC West
- Habitation
- Industrie Canada
- Conseil national de recherches du Canada

Autres organismes gouvernementaux

y compris...

les compétences pour le développement économique des Autochtones, régional et urbain

- Villes (toutes les provinces)
- Ministères de développement économique (toutes les provinces)
- Hôpital Saint-Boniface
- Saskatchewan Agrivision Corporation

Industrie

y compris...

l'aérospatiale, l'aquaculture, les chambres de commerce, les finances, la transformation alimentaire, les industries de la mer, les technologies, le tourisme et les transports

- BC Biotechnology Association
- Alliance canadienne des manufacturiers et des exportateurs
- Groupes de grappe (Stratégie de la compétitivité d'Edmonton)
- Ernst et Young
- ICET Alliance
- Prairie Music Awards
- Alliance touristique de l'Ouest et du Nord du Canada
- Vancouver Board of Trade
- Western Aerospace Alliance

Instituts et établissements d'enseignement

y compris...

les universités, les collèges et les instituts de recherche

- Advanced Systems Institute
- Alberta Network for Proteomics Initiative
- Canada West Foundation
- Université Simon Fraser

Consortium

- Fuel Cells Canada
- Génome Canada et Génome Prairie
- Innocentre (Edmonton)
- SUCCESS
- TRILabs
- WestLink

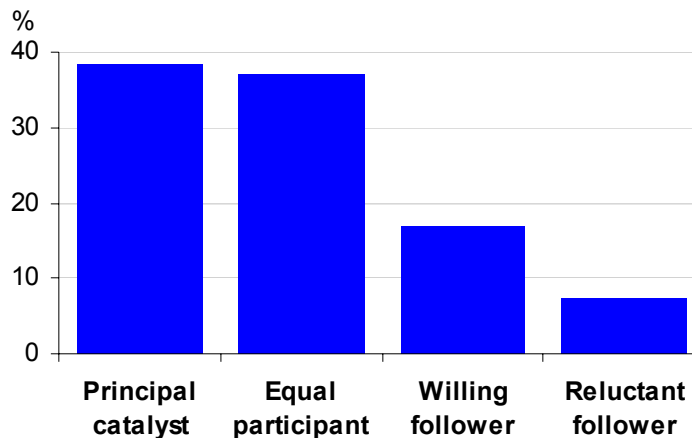
Intérêt spécial

- Société de développement économique francophone
- Tourisme francophone (CTFO)
- Réseau des entrepreneurs handicapés

On a aussi demandé aux répondants de donner leur avis sur le rôle assumé par DEO dans la création d'alliances ou de réseaux. La figure 57 présente leurs réponses. Il est évident qu'on perçoit le Ministère comme un catalyseur important ou un participant à part égale dans la création d'alliances et de réseaux.

Figure 57 : Le rôle de DEO dans la création d'alliances et de réseaux

Recensement des clients et des partenaires, question 60; Sondage auprès du personnel, question 8; Entrevues avec des informateurs clés, question 9



(traduction : principal catalyseur, participant à part égale, participant consentant, participant à regret)

On a en outre demandé aux répondants de nommer leurs trois principales personnes-ressources externes par organisation, ainsi que le titre de leur poste. On a comparé les réponses des clients et des partenaires avec celles du personnel en établissant un graphique de réseau (voir la figure 58).

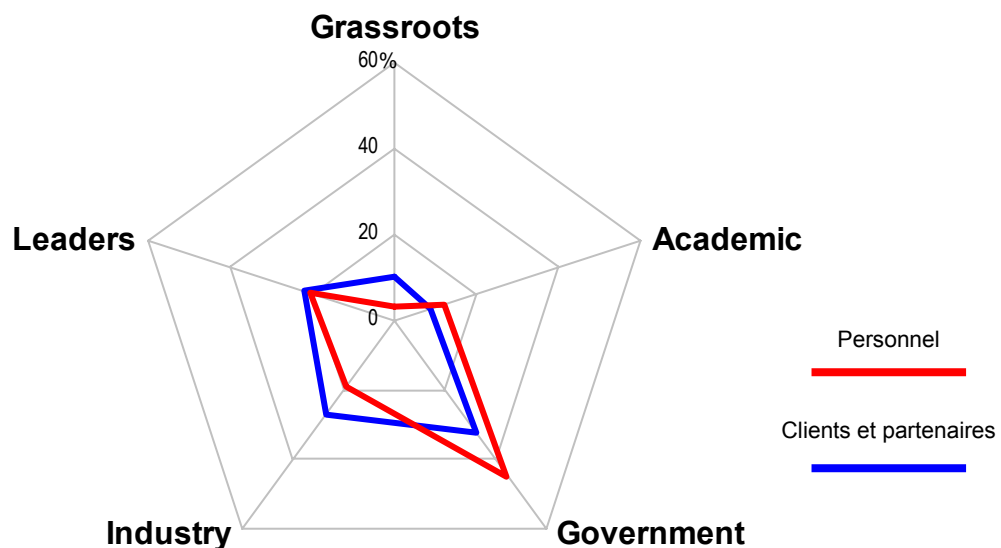
Les deux modèles ne sont pas très différents en général; les deux groupes tendent à favoriser, pour le fonctionnement, des communications avec le gouvernement, et, au deuxième rang, les communications avec l'industrie. Cependant, le personnel communique beaucoup plus souvent avec les personnes-ressources du gouvernement que ne le font les clients et les partenaires. En effet, le personnel a nommé les personnes-ressources du gouvernement deux fois plus que les personnes-ressources des industries (45 % et 19 % respectivement), ce qui indique qu'il traite plus souvent avec le secteur public qu'avec le secteur privé. Même en tenant compte du fait qu'un des rôles de

DEO est de négocier des ententes avec ses collègues des administrations fédérale, provinciales et municipales, ce rapport de deux pour un est trop élevé pour une organisation de développement économique et un programme qui compte parmi ses objectifs une expansion du secteur des affaires.

Les communications du personnel avec les personnes-ressources « locales » sont peu fréquentes. Ce résultat est partiellement tributaire de la codification des réponses au sondage. Tous les membres du Réseau de services aux entreprises de l'Ouest canadien (RSEOC) ont été répertoriés dans la catégorie du gouvernement parce qu'ils font partie des organisations financées par le gouvernement et du réseau officiel de DEO. Il en découle donc que les communications avec des représentants du RSEOC, sur une base régulière, sont un phénomène tout à fait logique pour la plupart des membres du personnel. Bien que certains éléments du RSEOC, comme les SADC, auraient habituellement été répertoriés dans la catégorie des organisations locales, il découle du fait qu'ils font partie de la « famille » de DEO que les communications du personnel du PDEO avec ces éléments n'élargit pas la portée au-delà du groupe d'organisations qui reçoit du financement dans le cadre du programme.

Figure 58 : Personnes-ressources les plus valorisées⁶

Recensement des clients et des partenaires, question 61; Sondage auprès du personnel, question 9



⁶ **Dirigeants :** Cadres supérieurs dans les catégories de l'industrie, de l'administration publique et des universités
Industrie : Pour le fonctionnement
Gouvernement : Personnes-ressources de fonctionnement dans tous les gouvernements et les organisations financées par le gouvernement (y compris le RSEOC de DEO)
Universités : Personnes-ressources, pour le fonctionnement, des universités, des collèges, des groupes de réflexion et des établissements de recherche
Locales : Organisations locales et communautaires

Nous avons évalué la dynamique du réseau en demandant aux répondants jusqu'à quel point et combien de fois ils communiquaient avec les personnes-ressources externes qu'ils valorisaient le plus. Nous avons exploré trois niveaux d'interaction en décrivant une activité représentative correspondant à chacun des types d'interaction différents quant à la qualité⁷, comme suit :

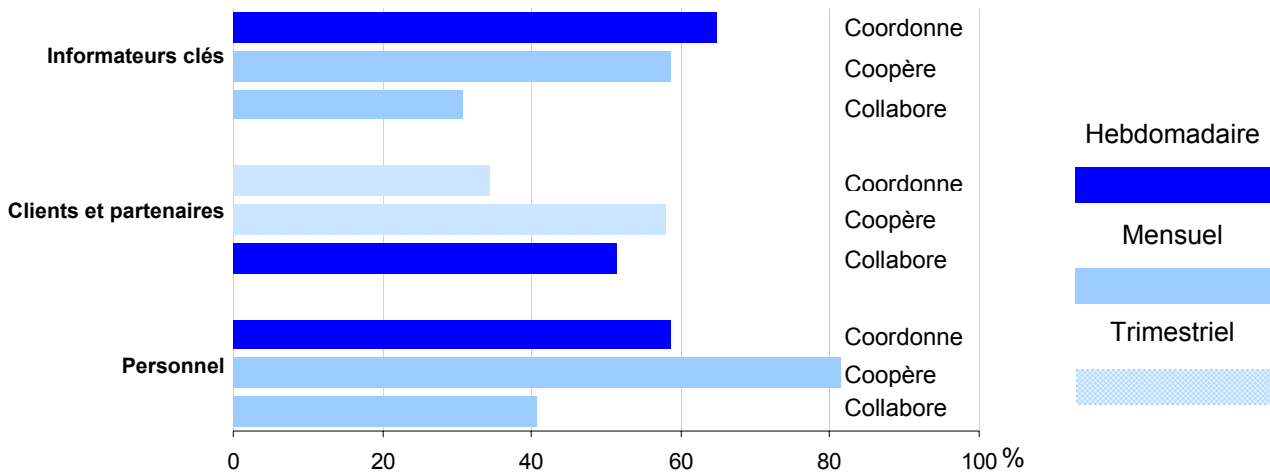
	Type d'activité	Type d'interaction
Premier niveau	Échange d'information	Coordination
Deuxième niveau	Changement ou modification du travail découlant des leçons ou des renseignements provenant d'efforts de collaboration avec des personnes-ressources externes	Coopération
Troisième niveau	Appui mutuel des buts	Collaboration

La dynamique a été mesurée en fonction de deux dimensions : l'intensité et la proportion de membres du groupe qui agissent à un niveau d'intensité donné. On a jugé de l'intensité de l'interaction selon la fréquence (quotidienne, hebdomadaire, mensuelle, trimestrielle ou annuelle) à laquelle un répondant a effectué une certaine activité. Le pourcentage le plus élevé de chaque activité a été choisi comme le plus représentatif de l'ensemble du groupe relativement à l'intensité. Pour établir une comparaison entre les informateurs clés, les clients et les partenaires, et le personnel, on a utilisé le plus haut niveau d'intensité d'un type d'activité comme mesure étalon pour les trois groupes. On a ensuite calculé la proportion des groupes qui agissait au moins au niveau d'intensité de la mesure étalon. Ensemble, ces deux dimensions offrent une mesure de la dynamique du réseau (voir le figure 59).

⁷ Adapté du travail d'Abraham Wandersman du Département de psychologie, University of South Carolina.

Figure 59: Dynamique du réseau

Recensement des clients et des partenaires, questions 63 à 65; Sondage auprès du personnel, questions 10 à 12; Entrevues auprès d'informateurs clés, question 11



Le modèle de la dynamique de réseau qui émerge démontre que les clients et les partenaires tendent à collaborer plus facilement que les informateurs clés ou le personnel de DEO. Les informateurs clés tendent surtout à la coordination et à la coopération et, bien que les personnes interrogées se déclarent en général prêtes à collaborer, elles le font moins souvent que le groupe des clients.

Néanmoins, un grand nombre de membres du personnel participent à des activités de coopération qui nécessitent un changement ou une modification du travail découlant de l'information recueillie auprès de personnes-ressources de l'extérieur. Ce modèle correspond bien à la renommée que s'est taillé DEO pour sa souplesse et ses relations positives avec la clientèle. Dans le cadre du Recensement des clients et des partenaires, par exemple, les répondants ont souvent offert des commentaires positifs sur le personnel pour leur coopération dans la prestation de services.

« DEO nous a beaucoup aidé », a dit l'un. « Il a été très agréable de travailler avec DEO », a dit un autre. Et un troisième a écrit, avec enthousiasme : « La coopération, la courtoisie et les encouragements étaient excellents. Je n'ai que de bons commentaires pour l'équipe de DEO ».

Le modèle de la dynamique du réseau du personnel correspond bien aussi avec le fait que de nombreux clients, et d'autres personnes, ont mentionné une plus grande collaboration au chapitre des répercussions *non prévues* du PDEO. Il est clair que la

collaboration, en tant qu'appui mutuel des buts, n'est pas perçue par tous comme une des caractéristiques fondamentales de DEO. Cette constatation aura une incidence sur les orientations futures du programme, surtout si on tient compte du fait qu'aider à créer une cible et une stratégie communes sont deux des principaux thèmes soulignés par les répondants au Recensement et aux entrevues lorsqu'on leur a demandé de cerner ce qui pourrait être amélioré dans le programme (voir la section 4.8).

4.8 Possibilités

POINT DE L'ÉVALUATION	EFFICACITÉ
QUESTION DE L'ÉVALUATION	Quelles sont les possibilités pour la conception et la mise en œuvre du PDEO?

Cinq thèmes ont fait surface quant aux possibilités de conception et de mise en œuvre du PDEO : des procédures rationalisées d'administration des contrats; les critères et les cibles du programme; le rôle stratégique; la collaboration sur l'établissement des priorités; la certitude à l'égard des engagements de financement.

4.8.1 Procédures d'administration des contrats

Tant le personnel que les clients se sont déclarés contrariés par les procédures d'administration des contrats. Comme le déclarait un des répondants : « les unités qui effectuent la surveillance et les paiements tardent trop à faire parapher les ententes et à traiter les demandes ». Les clients attribuaient presque toujours les délais à « des lacunes en matière de personnel – pas des lacunes relatives à leur compétences ou à leurs aptitudes, mais plutôt au fait que le personnel n'a pas le temps de faire tout ce qu'il faut faire »; que cela soit vrai ou non, les réponses indiquent que les clients hésitent à blâmer les agents de projet avec lesquels ils entretiennent une relation continue. Le personnel a suggéré que DEO « mette la pédale douce à l'administration (les paiements et la surveillance) et délègue des pouvoirs », par exemple, et qu'il « augmente la délégation de pouvoirs, surtout pour l'autorisation des projets ».

4.8.2 Critères et cibles du programme

Deux membres du personnel sur cinq ont demandé des cibles plus pointues et des critères spécifiques pour le PDEO. Voici quelques exemples des commentaires les plus typiques :

- « Le programme devrait énoncer des objectifs spécifiques à atteindre annuellement et à long terme, et mesurer son rendement par rapport à ces objectifs. »
- « Le programme est si vaste et si général qu'il est difficile d'en mesurer le rendement ou l'incidence. »
- « Ne pas simplement suivre les dernières tendances, mais bien planifier et mettre en œuvre. »
- « Des cibles plus pointues ; on semble encore semer à tous vents. Des cibles mieux définies et mesurables et une plus grande attention sur le suivi. »
- « Je ne comprend pas très bien pourquoi le PIIC ne fait pas partie du PDEO. »
- « Nous avons besoin de programmes bien ciblés, pas de priorités changeantes. »
- « De nouvelles façons de mesurer la réussite, autres que le flux de dollars; du leadership et une orientation stratégique. »

Bien que le Ministère travaille actuellement à une rationalisation de ses activités de programme, il semble qu'un bon nombre des membres du personnel n'ont pas participé aux exercices de planification ou qu'ils n'ont pas encore senti les résultats des efforts de planification. Néanmoins, la confusion qui règne au sujet des critères semble répandue. On a demandé à cinq cadres supérieurs : « Sur quels critères vous fondez-vous pour prendre des décisions sur l'affectation des ressources du PDEO? ». Bien que leurs réponses ne s'excluent pas entre elles, on n'y retrouve pas de grande cohésion. En voici quelques exemples :

- « Test de la diversification – nouveau produit, nouvelle technologie, remplacement de produits importés, système amélioré, qualité du secteur industriel. »
- « Plus grande activité économique, partenaires, grand effet de levier. »
- « Il n'y a pas de moyenne d'allocation par province, mais un sens de l'équité. Les cadres supérieurs de DEO examinent les allocations de manière constante pour veiller à ce qu'il n'y ait pas de déséquilibre. »

- « Les ressources sont allouées selon trois piliers : la durabilité; l'effet de levier, bien appuyé par d'autres; des résultats qu'on peut bien mesurer. »
- « Le concept de base est 'un niveau d'aide négocié', selon le besoin, un partage des risques et une contribution à la diversification. »

4.8.3 Rôle stratégique

À la question « Quels autres produits et services aimeriez-vous recevoir de DEO, ou quel rôle devrait jouer DEO? », les informateurs clés ont mentionné un rôle plus stratégique en tête de liste de leur choix. Le *Harvard Report* signalait également qu'il serait bon que DEO accroisse sa présence dans ce domaine afin de renforcer ses relations avec les Canadiens et les Canadiennes de l'Ouest. « [TRADUCTION] DEO offre une présence fédérale importante et très visible dans l'économie de l'Ouest. Grâce à son expérience et à ses relations de partenariat, le Ministère jouit d'une position unique pour conseiller le gouvernement sur les enjeux de l'Ouest canadien. Par conséquent, le rôle de conseiller stratégique de DEO devrait être renforcé. » (*Harvard Report 2000*, page 37).

Une recherche fiable constitue un des éléments de base essentiel à un rôle stratégique. Comme l'a mentionné l'OCDE dans ses commentaires favorables sur l'Initiative de la recherche sur les politiques du gouvernement fédéral, une forte capacité de recherche stratégique permet au gouvernement « d'être en mesure de déterminer, de comprendre et d'aborder les questions stratégiques à long terme qui touchent notre pays » (*Questions et évolutions dans la gestion publique : Canada 2001*, page 5). Un des informateurs clés a fait écho à ce point de manière plus informelle en déclarant : « Si vous souhaitez être un leader, vous devez posséder l'information nécessaire pour défendre les intérêts de la région ».

4.8.4 Collaboration sur l'établissement des priorités

Il y a deux ans, on a demandé aux conseils consultatifs sur les activités de DEO de commenter l'innovation et l'entrepreneuriat. Trois des quatre conseils provinciaux ont soulevé la question de l'élaboration d'une stratégie cohérente pour l'Ouest canadien en déclarant que ce serait un élément sur lequel les investisseurs et les entrepreneurs pourraient compter, de manière collective. On invitait DEO à adopter une approche à long terme (20 ans) et à rallier la population de l'Ouest grâce à un plan qui reflèterait les

forces et les possibilités particulières de chaque province. Le Ministère s'est lancé dans cette voie, surtout par l'intermédiaire des Forums des sous-ministres de l'Ouest et par le programme « Bâtir l'Ouest » de la Canada West Foundation (CWF). Dans le cadre de son programme, la CWF a mené, au printemps 2001, des consultations auprès de 250 leaders des collectivités d'un peu partout dans les quatre provinces. Un des quatre éléments importants qui en sont ressortis est la nécessité de trouver de nouvelles façons de faciliter la coordination régionale.

Personne n'a donc été surpris lorsque les informateurs clés ont suggéré une plus grande collaboration sur l'établissement des priorités comme deuxième point sur leur liste des améliorations souhaitées. Ils ont souvent mentionné les ententes de développement économique et de développement urbain comme modèles pour les futures orientations. Lorsqu'on leur a demandé pourquoi ces ententes étaient des modèles, ils ont souligné la collaboration sur l'établissement des priorités. Comme l'a déclaré un des informateurs clés, « Les ententes ont forcé tous les participants à s'entendre sur un ensemble commun de priorités et de buts parce que les ministres devaient les parapher ». Il en a résulté un contexte plus productif dans lequel toutes les parties (y compris le gouvernement fédéral) valorisaient des objectifs énoncés de manière explicite.

4.8.5 Engagements de financement pluriannuel

« Je crois que DEO devrait avoir une base stable de financement. Le régime de financement annuel qui existe depuis 1995 fait perdre beaucoup de temps et d'efforts. » Voilà comment on a souvent exprimé la question de l'engagement. Un financement de programme fiable constitue une base stable pour les initiatives pluriannuelles; des engagements à plus long terme de ce genre sont importants lorsqu'on compose avec des éléments économiques fondamentaux pour lesquels on doit attendre un certain temps avant d'en constater les résultats. Plusieurs répondants au Recensement des clients et des partenaires partageaient ce point de vue. Par exemple, une personne a fait le commentaire suivant : « Les lacunes en matière de capacité communautaire pour mener à bien des projets et des activités de développement économique sont un des plus grands points faibles des programmes gouvernementaux actuels ».

5.0 SOMMAIRE ET CONCLUSIONS

Deux raisons sous-tendaient la tenue d'une évaluation du PDEO : rassembler de l'information pour améliorer la future mise en œuvre du Programme et fournir à la haute direction une évaluation et un examen indépendants de la pertinence, du succès et de la rentabilité du programme.

Le PDEO constitue le programme-étendard du Ministère. Il comprend de 35 à 50 % des gammes d'activités annuelles de DEO autres que les Programmes nationaux (qui représentent habituellement des initiatives touchant l'ensemble du Canada ou des initiatives visant à réagir à des situations de crise). Parce que ces activités représentent une partie considérable de ce qu'on pourrait appeler les activités « normales » de DEO et parce que DEO travaille actuellement à un remaniement des rôles et des objectifs de l'ensemble de Ministère, la haute direction a jugé qu'une évaluation du PDEO offrirait des renseignements utiles pour guider son orientation future. Par conséquent, l'institut Macleod a insisté plus sur les questions stratégiques qu'elle ne l'aurait fait pour des évaluations de programme habituelles, lesquelles portent plus sur des facteurs comme la satisfaction de la clientèle, la réalisation de résultats et les éléments efficaces du programme.

De même, l'institut Macleod a examiné trois questions typiques des évaluations : la pertinence, le succès et l'efficacité. Plusieurs facteurs ont reçu plus d'importance qu'ils n'en auraient reçue dans la plupart des évaluations de routine.

Premièrement, le contexte de fonctionnement du Ministère a changé de manière fondamentale en 1995, mais les modalités qui régissent le PDEO n'ont été modifiées qu'en 2002. Le fait que l'évaluation devait porter sur ces mêmes années a créé un dilemme. Le budget fédéral de 1995 ainsi que le communiqué de presse du Ministre de DEO cette même année ont, de toute évidence, eu une incidence sur la manière dont DEO a fonctionné. Néanmoins, ces documents n'ont jamais donné lieu à un ensemble officiel de modalités pour le Programme de diversification de l'économie de l'Ouest. Par ailleurs, un cadre de responsabilité et de gestion axées sur les résultats (CRGAR) a été publié à la fin de juillet 2002 (lequel portait techniquement sur une période au-delà de celle de l'évaluation), mais il ne portait que sur une année de la période visée par l'évaluation (les quatre catégories d'activités et de commentaires qu'on y décrit avaient

tout d'abord été mentionnés dans le *Rapport sur les plans et les priorités 2001-2002* de DEO). L'institut Macleod a donc élaboré un modèle logique pour l'évaluation (voir la figure 15, à la page 42), lequel illustre un enchaînement de résultats pour le Programme de diversification de l'économie de l'Ouest en se fondant sur les faits tirés de la base de données du programme ainsi que sur quatre facteurs reflétant le contexte de fonctionnement actuel du PDEO (soutien gouvernemental des vastes éléments fondamentaux de l'économie; la transition vers une économie du savoir et mondiale; et certains principes énoncés par le Conference Board, Industrie Canada et l'OCDE dans des publications récentes et pertinentes, mentionnées à la page 41).

Deuxièmement, les dépenses associées au PDEO au cours des sept dernières années n'ont pas été assez considérables pour avoir une influence mesurable sur l'ensemble de l'économie de l'Ouest canadien. Le plus petit PBI provincial surpasse les contributions annuelles du PDEO pour l'ensemble des quatre provinces de l'Ouest par un rapport de 500 à 1 000. On aurait pu élaborer des méthodes d'évaluation plus complexes, mais les limites de temps et de ressources nous ont contraint à nous en abstenir. Nous avons donc effectué un recensement de tous les projets représentant la plus grande part des dépenses du PDEO au cours des sept dernières années (soit les projets auxquels le Ministère a attribué des codes SIZ et WDZ dans sa base de données sur les projets). Nous avons évalué les répercussions supplémentaires à partir des réponses au Recensement des clients et des partenaires. Nous avons également recueilli des renseignements sur les répercussions supplémentaires auprès des répondants qui ont choisi de répondre à des questions spécifiques, mais les données étaient dans certains cas trop considérables pour qu'on puisse en tirer des conclusions fiables.

En ce qui a trait à deux sous-programmes assez bien définis (ayant les codes XHZ et YDZ) qui représentent environ 10 % des dépenses totales du PDEO, le Ministère a tenu des dossiers sur les principaux résultats. Ces données résumées ont été utilisées pour établir des statistiques, comme le nombre d'emplois financés.

Le troisième facteur qui a influencé la présente évaluation est la portée des questions d'évaluation définie par les paramètres du mandat. Les sujets qu'elles touchaient étaient à la fois très vastes (les besoins cernés par l'Ouest canadien en 1995, les changements survenus au cours des sept dernières années et les possibilités autres que le PDEO) et très spécifiques (succès de chacun des projets relativement à l'atteinte des objectifs). Afin

d'établir des lignes multiples de faits pour appuyer de manière crédible les résultats de l'évaluation, il importait de recueillir l'expérience de personnes ayant divers points de vue. De hauts représentants des industries de l'Ouest, des gouvernements provinciaux, du gouvernement fédéral et des collectivités autochtones et francophones, choisis en consultation avec DEO à titre d'informateurs clés, ont fourni des renseignements et des avis éclairés de grande pertinence pour les questions vastes. Quant à eux, les répondants au Recensement des clients et des partenaires ont offert de l'information plus spécifique. Le Sondage auprès du personnel et celui auprès de coordonnateurs de parrainage ont permis de recueillir des points de vue sur la réussite du programme ainsi que sur des questions internes, comme la conception et la mise en œuvre du Programme. Un examen détaillé de la base de données sur les projets du PDEO, de documents et de sources secondaires pertinentes est venu compléter les entrevues, le recensement et les sondages.

Un des défis de la gestion des données recueillies de toutes ces sources consistait à établir une distinction entre les données détaillées et l'information importante d'un point de vue stratégique. Par exemple, seuls les participants à un projet pouvaient fournir des renseignements sur les objectifs et les répercussions spécifiés pour les projets, alors que la perception générale quant à la réussite pouvait être jaugée par un groupe plus large incluant des agents qui, comme ils ont travaillé sur de nombreux dossiers au fil des ans, peuvent ne pas se rappeler de tous les détails de chaque projet. Dans certains cas, néanmoins, on peut dire que les répondants n'arrivaient pas toujours à faire la différence entre le programme, le PDEO, et le Ministère, DEO. C'est là une observation assez équitable et on doit donc exercer une certaine prudence dans l'interprétation des résultats pour certains points. Par ailleurs, on doit également faire preuve de la même prudence relativement aux réponses plus pointues.

Un exemple concret en est la question posée tant aux informateurs clés qu'aux clients et aux partenaires sur une des facettes de la réussite générale quant à la création d'un cadre stratégique, soit un résultat intermédiaire stipulé dans le modèle logique de l'évaluation à titre d'élément de l'enchaînement de résultats menant à une amélioration du potentiel économique de l'Ouest canadien. On a demandé aux répondants si DEO mettait les enjeux de l'Ouest sur la scène nationale ou aidait à les mettre au programme du gouvernement fédéral. Les informateurs clés ont répondu unanimement que DEO ne mettait pas les enjeux de l'Ouest canadien sur la scène nationale sauf dans le cas où une

réaction immédiate s'imposait, comme dans le cas des inondations de la vallée de la rivière Rouge (un Programme national). Les clients et les partenaires ont répondu que c'était le cas, et ils ont offerts des exemples touchant surtout leurs propres projets, bien que quelques-uns aient mentionné le programme Infrastructures Canada (un autre Programme national). Il faut faire preuve de prudence quant aux deux ensembles de réponses. Étant donné que le PDEO est un programme-étendard du Ministère, on pourrait s'attendre à ce que des observateurs éclairés comme les informateurs clés aient acquis des avis justifiés sur la mise en œuvre du PDEO par DEO. On pourrait déduire de leur réponse que, selon eux, ce sont les Programmes nationaux plutôt que le PDEO qui ont réussi à atteindre ce but. Les réponses des clients et des partenaires peuvent cependant porter plus sur le fait que DEO a facilité ou dirigé une initiative de financement fédéral que sur une défense des intérêts de l'Ouest sur la scène nationale.

Un quatrième facteur est le fait que le PDEO n'a jamais été évalué auparavant. Ce facteur est loin d'être unique, mais il ne signifie pas qu'on a pas examiné certaines suppositions établies depuis longtemps. À la lumière des circonstances actuelles, nous avons mis à l'essai, dans le cadre de la présente évaluation, de nombreuses pratiques ou des décisions fondées sur des normes acceptées depuis longtemps. Par exemple, on demandait par certaines questions si les besoins des clients avaient changés; ces questions menaient, de manière naturelle (dans une évaluation conçue pour tirer des enseignements pour la mise en œuvre future du programme), à cerner qui étaient les clients actuels du PDEO ou qui ils devraient être. Quelles que soient les réponses à ces questions, elles mèneront inévitablement à un débat. En soi, ce débat apportera des éclaircissements quant aux orientations futures du Programme.

En tenant compte de tous ces facteurs, l'institut Macleod a tiré un certain nombre de conclusions en se fondant sur les lignes de faits multiples examinées dans le cadre de son évaluation du Programme de diversification de l'économie de l'Ouest. Ces conclusions apparaissent en résumé ci-après sous les rubriques Pertinence, Succès et Efficacité.

5.1 Pertinence

On détermine la pertinence lorsqu'un programme ou une initiative satisfait un besoin vérifié. C'est en examinant les diverses statistiques sur les quatre provinces de l'Ouest en

comparaison au reste du Canada qu'on a établi un besoin général pour une diversification de l'économie dans l'Ouest du Canada (section 3.2). Ces données sont bien connues et il n'est donc pas nécessaire de les résumer en détails. Dans l'ensemble, elles indiquent que chacune des quatre provinces devra relever le défi d'accroître son potentiel économique dans un futur proche et dans une économie de plus en plus mondiale et fondée sur le savoir.

Bien que certains indicateurs suggèrent une capacité d'adaptation (des diplômés en sciences, en soins de santé et en administration, des niveaux raisonnables de dette assumée par les contribuables), il importe d'accorder une attention spéciale à d'autres points (la démographie des Autochtones, la croissance urbaine, la dépendance à l'égard des produits de base et les paiements de transfert). Des enjeux environnementaux et internationaux récents comme la sécheresse, le déclin de la pêche, les droits imposés sur l'exportation de bois de résineux et le Protocole de Kyoto entraînent des menaces particulières pour les régions l'économie dépend fortement des ressources naturelles.

Les informateurs clés ont cerné certains besoins spécifiques pour diversifier l'économie de l'Ouest canadien. Une comparaison entre les priorités fédérales et provinciales (voir les figures 19 et 20, aux pages 50 et 52) a révélé une disparité entre l'importance accordée aux différents points. Le résultat n'étonne pas, mais il souligne la nécessité d'établir une présence régionale suffisamment informée des défis locaux et des solutions potentiellement efficaces pour être à même de cibler les réactions appropriées.

DEO a déployé le PDEO afin de satisfaire la plupart des besoins importants cernés entre 1995 et 2002 (voir la figure 17, à la page 47). Ses objectifs actuels (selon les *Modalités* de 2002) s'harmonisent, pour la plupart, aux priorités fédérales et provinciales actuelles. Son mandat et ses objectifs bénéficieraient néanmoins d'une articulation plus logique afin d'indiquer comment on s'attend à ce que ses activités et ses produits mènent à l'atteinte des résultats souhaités.

Les objectifs actuels du PDEO s'harmonisent également aux priorités de DEO, dans l'ensemble. Néanmoins, très peu de projets (environ 1 % seulement) ont pour but exclusif de mener à « une meilleure compréhension des besoins, des opportunités et des aspirations de l'Ouest canadien, à l'intérieur et à l'extérieur de la région, permettant ainsi

une amélioration des programmes et services offerts aux Canadiens et aux Canadiennes de l'Ouest » (*Modalités 2002*, article 4).

5.2 Succès

Il existe un certain nombre de façons de déterminer le succès. Dans l'évaluation du Programme de diversification de l'économie de l'Ouest, deux questions portaient sur des résultats de projet spécifiques (succès relativement aux objectifs énoncés pour le projet et répercussions du projet) et deux questions exploraient la réussite générale (répercussions non prévues ou négatives et réussite dans l'atteinte des objectifs de programme en général).

Résultats de projet spécifiques

Les trois types d'objectifs les plus courants portent sur les défis économiques récurrents, l'accroissement de l'innovation et la capacité d'adaptation économique (voir la figure 23, à la page 57). De deux tiers à trois quarts des répondants au Recensement des clients et des partenaires qui ont indiqué que ces objectifs faisaient partie des objectifs de leur projet se sont déclarés très satisfaits ou satisfaits quant à leur atteinte (voir la figure 24, à la page 57). Près de 30 % de ces répondants ont également indiqué une augmentation de la productivité de moins de 10 % à plus de 50 %. De telles augmentations semblent un peu trop optimistes si on considère le taux annuel moyen de l'augmentation totale de la productivité (en heures) de 1989 à 1994 enregistrée par le Centre d'étude des niveaux de vie (C.-B., 0,9 %; Alberta, 1,71 %; Saskatchewan, 1,45 %; Manitoba, 0,8 %; Canada, 0,9 %).

Quant au PECEI et au PEST, ils ont permis de financer près de 2 000 emplois au cours des sept dernières années, dont deux tiers étaient dans des secteurs autres que la production primaire ou les activités d'extraction (voir le tableau 16, à la page 59). En outre, les clients et les partenaires ont déclaré que le financement des Initiatives stratégiques et des Projets spéciaux a permis de créer 1 354,5 emplois à temps partiel et à temps plein à court terme ainsi que 363 emplois à temps partiel et 836 emplois à temps plein à long terme (voir le tableau 17, à la page 51). Il est aussi équitable de dire que le Programme d'aide à la Fondation canadienne pour l'innovation a atteint ses objectifs prévus puisqu'il est devenu un catalyseur pour un accroissement constaté des demandes présentées par l'Ouest canadien à la Fondation (voir la page 61).

Les répercussions ont été évaluées selon les catégories énoncées comme résultats intermédiaires dans le modèle logique de l'évaluation (nouvelles compétences, nouveaux produits et nouvelles technologies, nouveaux marchés, collectivités d'experts, infrastructure du savoir et cadre de politiques).

On a évalué les cinq premières catégories en demandant aux répondants si leur projet aurait été de l'avant sans le financement du PDEO et, dans l'affirmative, quelles ont été les répercussions supplémentaires de ce financement. Le tableau 18 présente un résumé des réponses sur la probabilité que les projets auraient vu le jour. À l'exception des projets dont l'objectif était de nouveaux marchés, tous les projets auraient eu de très fortes probabilités de ne pas voir le jour sans le financement du PDEO. Même dans le cas des projets touchant de nouveaux marchés, 64 % des répondants pour ces projets ont affirmé que les projets n'auraient probablement pas été de l'avant sans ce financement. Le niveau approximatif d'effort du PDEO qui apparaît à la figure 22 (page 56) semble beaucoup trop élevé par rapport au pourcentage de répondants qui ont inscrit les nouveaux marchés dans les objectifs de leur projet. Ce résultat pourrait découler du grand accent mis sur des projets de développement de marchés dans les années précédant l'année 2000, ce qui, de concert avec le fait que ces projets sont habituellement de courte durée, aurait mené à un nombre moins élevé de répondants au Recensement des clients et des partenaires dans la catégorie des nouveaux marchés. Par ailleurs, il n'est peut-être plus nécessaire que le développement de marchés fasse partie des priorités pour le PDEO, comme on peut le déduire du résumé des priorités fédérales et provinciales actuelles énumérées à la figure 21, à la page 53.

Tableau 18 : Sommaire des projets – N'auraient pas ou n'auraient probablement pas été de l'avant

Résultat intermédiaire	Proportion des répondants ¹	Niveau d'effort du PDEO (figure 22)	N'auraient pas ou n'auraient probablement pas été de l'avant sans le financement du PDEO
	%	%	%
Nouvelles compétences	20	12	83
Nouveaux produits et nouvelles technologies	37	40	78
Nouveaux marchés	11	22	64
Collectivités d'experts	30	12	76
Infrastructure du savoir	48	17	79

NOTA

1. Le total des proportions n'est pas de 100 % étant donné que les répondants pouvaient choisir plus d'un résultat intermédiaire en tant qu'objectif pouvant être attribué à leur projet.

Parmi tous les répondants, les trois répercussions supplémentaires mentionnées le plus souvent étaient une plus grande viabilité à long terme du projet, une plus grande ampleur du projet et une multiplication du financement pour le projet.

On a demandé des renseignements supplémentaires sur les résultats aux répondants qui ont mentionné les nouveaux produits et les nouvelles technologies ou l'infrastructure du savoir comme objectifs de projet. Par exemple, on a brossé un tableau du nombre d'étapes franchies dans la commercialisation d'un nouveau produit ou d'une nouvelle technologie. Seuls treize répondants sur 88 dans cette catégorie avaient commencé à faire des démarches en ce sens (voir la figure 35, à la page 71); ce nombre pourrait refléter le fait que la catégorie des nouveaux produits et des nouvelles technologies comprenait à la fois des produits commercialisables et des « produits » comme des destinations touristiques. En ce qui a trait aux projets d'infrastructure du savoir, bien qu'on ait rassemblé des renseignements sur les relevés d'invention, les brevets demandés ou reçus et d'autres données pertinentes pour l'évaluation des résultats, il sera nécessaire de recueillir des détails supplémentaires avant de pouvoir effectuer une évaluation valable (voir la page 84).

Aux fins de la présente évaluation, il a été plus difficile de jauger les répercussions associées au résultat intermédiaire intitulé Cadre de politiques. D'une part, très peu de clients et de partenaires ont affirmé avoir utilisé les produits de recherche de DEO, mais le fait que très peu de ce genre d'information soit affiché sur le site Web du Ministère (directement ou par des liens vers d'autres organisations) a sans doute eu une incidence sur les réponses. D'autre part, environ 28 % des répondants ont mentionné que leur projet avait généré de la recherche sur des questions socio-économiques ou des enjeux économiques d'importance pour l'Ouest canadien, et 17 % des répondants ont déclaré avoir publié les données (surtout dans des exposés documentaires ou sur Internet).

Succès général

Le PDEO est un programme très vaste, avec peu de limites explicites. DEO a réussi à consacrer les fonds du PDEO à un large éventail de priorités gouvernementales, ainsi qu'à apporter un supplément aux budgets de base des SADC et d'autres membres de son Réseau de services aux entreprises de l'Ouest canadien. La diversité de son « portefeuille d'investissements » indique une certaine souplesse que l'institut Macleod juge être une des grandes forces du PDEO. Le fait que les informateurs clés, le personnel, les clients et les partenaires accordent une très haute cote au programme en général (des cotes de réussite allant de 86 à 98 %; voir la figure 51, à la page 90) démontre que les intervenants confèrent une valeur importante au PDEO, peu importe s'ils sont en désaccord avec un aspect ou un autre du programme. En outre, le groupe de travail libéral du premier ministre (2000) a souligné que DEO a « [TRADUCTION] un bon rendement antérieur et continue d'être le meilleur véhicule possible » pour le développement économique de l'Ouest canadien. Les *Examens territoriaux de l'OCDE – Canada* de 2002 ont également mentionné que DEO a contribué de manière considérable à l'amélioration du milieu des affaires dans l'Ouest.

Toutefois, les forces peuvent devenir des faiblesses. Le portefeuille d'investissements du PDEO est si divers qu'une tentative de rassembler tous les projets financés dans un seul ensemble de catégories est vouée à l'échec. Le fait qu'on ne possède aucune définition claire du programme a caractérisé le PDEO depuis 1995, et ses *Modalités* actuelles n'ont pas réussi à introduire une base logique ou un enchaînement de résultats à cet égard. Comme l'affirmait un des informateurs clés, « On ne peut surveiller la réussite lorsque les paramètres sont si vastes et si peu ciblés ».

La souplesse du PDEO a également entraîné une certaine confusion quant aux messages transmis au fil des ans, comme l'indiquent les rapports publics du Ministère. On décrit souvent les gammes d'activités par rapport aux thèmes du plus récent discours du Trône ou d'un important programme national. Cette approche a malheureusement pour effet de créer une certaine confusion chez les intervenants en ne leur laissant pas une image claire de la valeur que le PDEO ajoute à l'ensemble de l'économie de l'Ouest canadien. Tant les informateurs clés que les clients et les partenaires ont confirmé cet effet lorsqu'on leur a demandé si le PDEO avait réussi à faire valoir les enjeux de l'Ouest sur la scène nationale. Les informateurs clés s'étaient fait une idée assez précise relativement à la mise en œuvre des Programmes nationaux de DEO, mais ne savaient pas très bien ce qu'il en était relativement au programme-étendard de DEO, soit le PDEO. De même, les clients et les partenaires ne pouvaient commenter de manière précise qu'en déclarant qu'ils percevaient des avantages dans leur propre secteur d'intérêt. Le personnel a également souligné que le programme n'était pas suffisamment ciblé (voir les citations à la page 104).

De manière générale, l'institut Macleod juge que, bien que la souplesse du PDEO soit importante parce que les défis que doivent relever les quatre provinces de l'Ouest sont très variés et différents, un plus grande clarté permettrait de multiplier les forces inhérentes du programme.

5.3 Efficacité

DEO a réussi à amener l'effet de levier du PDEO à un niveau très élevé. Il a rallié la participation financière de ses partenaires et, de manière tout aussi continue, n'a jamais cessé ses efforts pour inciter les administrations publiques, tant fédérale, provinciales que municipales, à participer à ses projets. Par conséquent, non seulement un plus grand nombre de projets ont été mis en œuvre, mais le Ministère a aussi réussi à établir un solide réseau, surtout parmi ses collègues du secteur public (voir la figure 58, à la page 102).

Néanmoins, les projets en partenariat peuvent s'avérer coûteux, surtout si la dynamique de réseau est fondée sur la coopération plutôt que sur la collaboration, comme dans le

cas des agents de programme du PDEO (voir la figure 59 et la discussion à la page 104). On tend à fonctionner de manière réactive plutôt qu'à définir les choses à faire.

Plusieurs commentateurs souhaiteraient que DEO assume un rôle plus stratégique, y compris les informateurs clés, le personnel, les conseils consultatifs et le groupe de travail libéral du premier ministre qui a publié le *Harvard Report*. Le terme « stratégique » ne signifie pas nécessairement un leadership (il suggère une bonne compréhension des situations actuelles et imminentes, un examen judicieux des possibilités, des choix avertis et des décisions logiques).

La pression pour de plus grands niveaux de gestion stratégique dans l'administration fédérale n'a cessé de croître depuis que le gouvernement fédéral a annoncé, en 1995, qu'il partait « [TRADUCTION] d'une nouvelle vision du rôle du gouvernement relativement à l'économie » (comme cité précédemment à la page 12). L'Initiative de la recherche sur les politiques, par exemple, a été mise en place pour répondre à cette demande pour une plus grande quantité et qualité de renseignements stratégiques et concurrentiels à Ottawa. En 1997, le greffier du Conseil privé reconnaissait officiellement le besoin de « porter plus d'attention à l'élaboration des politiques stratégiques et des politiques à long terme... (et) que chaque ministère devait s'outiller pour élaborer ses politiques afin d'être en mesure de présenter au gouvernement un éventail d'options possibles dans chaque domaine » (*Rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada, 1997*).

Une approche stratégique nécessite un bon système de cueillette de renseignements et une solide base en recherche et en analyse. Le *Rapport sur les plans et les priorités* du Ministère confirmait ce dernier besoin lorsque le Ministère a commencé à faire de sérieux efforts en matière de recherche pendant l'exercice 2000-2001. Sous le rubrique Initiatives stratégiques et Projets spéciaux, le rapport déclarait :

... DEO doit saisir parfaitement les questions et les difficultés propres à cette économie. En 2000-2001, DEO entreprendra un certain nombre de nouveaux projets de recherche en vue d'aider les ministères à mieux comprendre les particularités économiques fondamentales de cette région. (page 24)

Si le Ministère choisit d'adopter un rôle plus stratégique, il contribuera sans doute plus efficacement à la création d'un cadre stratégique approprié pour l'Ouest canadien, soit un des prérequis fondamentaux d'une croissance de la productivité.

Que le PDEO soit ou doive être un véhicule à l'appui de la recherche économique fondamentale demeure néanmoins sujet à controverse. Nombreuses sont les personnes qui mentionnent le guide du gouvernement sur les subventions, contributions et autres paiements de transfert qui restreint l'utilisation de tels instruments dans des situations où aucun bien ou service n'est directement reçu et où le ministère ne délègue pas un service de base que le personnel a pour mandat de fournir directement .

On doit convenir que le PDEO a été utilisé un certain nombre de fois au cours des sept dernières années pour financer de la recherche économique, démographique ou autre qui était pertinente aux besoins, aux aspirations et aux possibilités de l'Ouest canadien. Une telle application du programme semble justifiable. L'alinéa 6(1)e) de la *Loi sur la diversification de l'économie de l'Ouest canadien* stipule explicitement que le Ministre peut « lancer, gérer, parrainer, promouvoir et coordonner la recherche et l'élaboration d'orientations de même que les études économiques en vue de soutenir le développement et la diversification de l'économie de l'Ouest canadien ». Il importe de distinguer entre la fonction d'élaboration de politiques (que DEO et le gouvernement se sont de toute évidence réservée) et la fonction de création de savoir (qui ne peut et ne devrait pas être un domaine exclusif de quelque organisation, et qui n'est pas un service fondamental du Ministère). Si DEO tenait compte des résultats de la recherche économique du PDEO dans sa planification de programme ou pour l'élaboration de politiques, le Ministère serait dans la même position que lorsqu'il met en pratique les leçons tirées de tout projet financé. Le capital intellectuel et le savoir expérimental sont tous deux des avantages indirects découlant du programme.

Imposer des limites à la capacité du programme de générer de la recherche socio-économique fondamentale pourrait limiter indûment sa souplesse et sa rapidité de réaction aux priorités fédérales et provinciales actuelles. En outre, le fait d'aider à établir un vaste réseau de chercheurs engagés dans la création de savoir sur les quatre provinces de l'Ouest pourrait permettre à DEO d'occuper un créneau qu'aucun de ses partenaires n'a vraiment fait sien.

6.0 RECOMMANDATIONS

Position de DEO et du PDEO pour l'avenir

- Adopter une approche stratégique (proactive plutôt que réactive).
- Identifier les clients primaires (y compris ceux du gouvernement fédéral) et mener une évaluation des besoins des clients.
- Choisir des secteurs prioritaires pour le PDEO et définir une logique pour chacun des secteurs. Par exemple, déterminer si le PDEO devrait appuyer des projets :
 - de R-D (qui reçoivent déjà beaucoup de financement gouvernemental) ou de commercialisation de produits (qui reçoivent moins de financement) ou ces deux éléments en se fondant sur ce dont les clients ont le plus besoin (écarts de financement);
 - si on choisit d'appuyer ces deux éléments, quelle proportion des fonds du PDEO devrait être consacrée à chacun;
 - de développement de marchés, autres que les projets financés en vertu du sous-programme PECl.
- Établir un solide réseau de chercheurs en socio-économie dans l'Ouest du Canada.

Tirer parti des points forts

- Conserver la souplesse du PDEO tout en rendant plus pointu son fonctionnement dans les secteurs prioritaires.
- Élargir le réseau de personnes-ressources de DEO et du PDEO et favoriser une culture plus axée sur la collaboration (plutôt que sur la coopération). Par exemple :
 - harmoniser les buts du PDEO à ceux des leaders provinciaux, des industries et des autres régions ainsi qu'aux priorités gouvernementales;
 - inviter les leaders d'opinions de l'Ouest canadien à participer à une discussion permanente pouvant influencer le programme;
 - inclure plus de personnes-ressources indépendantes du secteur privé dans le réseau.

Optimiser le rendement

- Réviser les Modalités du PDEO, surtout en ce qui a trait aux résultats mesurables, afin de refléter les clients primaires, leurs besoins et les secteurs prioritaires qui en découlent. Par exemple :
 - mentionner spécifiquement une augmentation de l'infrastructure de R-D ou de la commercialisation des technologies au lieu d'utiliser des termes plus généraux comme « le réseau d'innovation », si ces éléments sont les résultats souhaités;
 - définir les buts au lieu de décrire le processus (« augmenter la capacité stratégique de la collectivité à l'appui du développement économique » plutôt que « créer ou améliorer les partenariats », par exemple);
 - diminuer le dédoublement entre les catégories du PDEO ainsi qu'entre le PDEO et d'autres programmes de DEO.
- Définir le mandat et les objectifs du programme afin de montrer comment on s'attend à ce que les activités et les produits du PDEO mènent à l'atteinte des résultats souhaités.
- Cerner des mesures de rendement pratiques, les inclure dans les exigences de rapport des clients et élaborer un processus pour que le personnel régulier établisse des rapports sur ces mesures.
- Revoir les procédures d'administration des contrats afin de cerner si les préoccupations des clients et des partenaires sont fondées et, s'il y a lieu, déterminer ce qui peut être fait pour rationaliser les procédures.

SUIVI : PLAN D'ACTION DE DEO

Les hauts fonctionnaires de Diversification de l'économie de l'Ouest (DEO) se sont rencontrés le 26 février 2003 pour examiner le Rapport d'évaluation du PDEO. Après discussion, ils ont convenu que :

1. Le rapport est accepté tel que présenté;
2. On entamera sans délai des discussions avec le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT);
3. L'entente avec le Secrétariat du Conseil du Trésor sera intégrée au plan d'action.

Le 27 février 2003, les représentants de DEO rencontraient le SCT. Il a été entendu que :

1. Le SCT accepte le modèle logique présenté en détails dans le Rapport en soulignant qu'il est approprié et acceptable pour commencer la révision des Modalités du PDEO;
2. DEO révisera les Modalités du PDEO et les définira mieux pour aider le Ministère à cibler ses efforts; le modèle logique sera révisé à la lumière des objectifs stratégiques du Ministère soulignés dans son Rapport sur les plans et les priorités;
3. DEO présentera les Modalités révisées ainsi que le CRGAR et le CVAR révisés au Conseil du Trésor d'ici à la fin de mai 2003 afin de les faire approuver.



ANNEXE A

MANDAT



Western Economic Diversification Canada
Diversification de l'économie de l'Ouest Canada

Canada
Vérification et Évaluation

ÉBAUCHE du mandat

Évaluation du Programme de diversification de l'économie de l'Ouest (PDEO) de DEO

Le jeudi 12 septembre 2002

Table des matières

TABLE DES MATIERES	2
1 TITRE	3
2 RESPONSABLE DU PROJET	3
3 BUT.....	3
4 OBJECTIFS DE L'EVALUATION	3
5 PORTEE DE L'EVALUATION.....	4
5.1 Points d'évaluation : La pertinence du PDEO	5
5.2 Points d'évaluation : Le succès du PDEO.....	5
5.3 Points d'évaluation : La rentabilité du PDEO.....	6
6 GESTION DE L'EVALUATION	6
6.1 Responsabilités	6
6.2 Normes	6
6.3 Ressources	6
6.4 Méthode.....	7
6.5 Échéancier	7
6.6 Rapports.....	7

1 Titre

Évaluation du Programme de diversification de l'économie de l'Ouest de DEO

2 Responsable du projet

Robert Bellehumeur
Directeur, Vérification et Évaluation

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada
1500, Place du Canada
9700, avenue Jasper
Edmonton (Alberta)
T5J 4H7

Téléphone : (780) 495-6917
Télécopieur : (780) 495-6223
Courriel : Robert.Bellehumeur@wd.gc.ca

Le responsable du projet gèrera étroitement le travail d'évaluation effectué par la personne ou le cabinet qui en aura obtenu le marché de Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO).

3 But

Conformément à la récente décision du Conseil du Trésor (janvier 2002) renouvelant les Modalités du Programme de diversification de l'économie de l'Ouest (PDEO) de DEO, ce dernier s'est engagé à évaluer le PDEO et à offrir un rapport de cette évaluation au début de novembre 2002.

Le Conseil du Trésor stipule que l'évaluation devrait offrir de l'information opportune, utile, pertinente et fiable sur le maintien de la pertinence des programmes et des politiques du gouvernement, sur leurs répercussions et sur les possibilités d'utiliser d'autres instruments ou mécanismes de mise en œuvre plus rentables en vue d'atteindre les objectifs énoncés. On s'attend à ce que l'évaluation permette d'arriver à des conclusions pertinentes que les gestionnaires et les autres intervenants pourront utiliser en toute confiance.

Le but du projet d'évaluation est de fournir à la haute direction une évaluation et un examen indépendants du PDEO ainsi que des conseils sur la pertinence, le succès et la rentabilité du programme.

4 Objectifs de l'évaluation

Le Conseil du Trésor stipule qu'on devrait tenir compte de tout l'éventail des questions à évaluer tout au long de l'évaluation : a) le programme ou la politique est-il encore en harmonie avec les priorités ministérielles et pour l'ensemble du gouvernement, et satisfait-il de manière réaliste un besoin encore présent? (Pertinence); b) la politique ou le programme atteint-il efficacement ses objectifs tout en respectant les budgets établis et

sans résultats indésirables? (Succès); c) utilise-t-on les moyens les plus appropriés et les plus efficaces pour atteindre les objectifs, par rapport à d'autres approches de conception ou de mise en œuvre? (Rentabilité).

Cette évaluation portera sur des questions qui respectent les lignes directrices actuelles du Conseil du Trésor sur les évaluations. En outre, la haute direction de DEO et le Conseil du Trésor ont examiné et approuvé le document exhaustif du Cadre de responsabilité et de gestion axées sur les résultats (CRGAR, ci-joint) réalisé pour le PDEO renouvelé de DEO. L'évaluation sera menée d'une manière qui s'harmonise aux questions soulevées dans le CRGAR, et ce cadre formera la base du travail d'évaluation.

5 Portée de l'évaluation

En plus des points habituels pour ce genre de travail, cette évaluation comporte comme défi particulier de reconnaître le contexte du PDEO ainsi que les changements apportés au programme depuis sa création jusqu'à maintenant, soit les périodes suivantes :

- De sa création à 1993 – Gestion du programme selon les Modalités initiales;
- La période de 1993 à 1995, alors que l'Examen des programmes, les compressions budgétaires et la décision d'abandonner l'aide directe ont eu une incidence tant sur le budget que sur l'approche du programme;
- La période de 1995 à 1999 a entraîné des changements significatifs (par exemple, l'élimination de la plus grande partie de l'aide directe, quatre « gammes d'activités », une emphase sur les « projets stratégiques », l'avènement d'une organisation de services à la clientèle, la création du Réseau de services aux entreprises de l'Ouest et l'acquisition des SADC ainsi que l'expansion de ce réseau);
- La période actuelle (de 1999 à 2001), qui a évolué du travail de stratégie à moyen et à long terme vers de nouvelles orientations stratégiques.

L'évaluation favorisera une meilleure compréhension du contexte historique et de son influence tout en évaluant la pertinence, le succès et l'efficacité du PDEO de DEO. Comme l'évaluation a également pour but d'aider à orienter la future mise en œuvre du programme, sa portée sera limitée à une évaluation des projets du PDEO lancés après la transition s'éloignant de la prestation directe, en 1995, jusqu'à l'exercice 2001-2002, grâce à l'examen d'un échantillon de projets représentatifs.

La nature du PDEO est telle que le programme est en fait la somme de ses diverses composantes. Par conséquent, l'évaluation cherchera à examiner le PDEO non seulement par rapport aux composantes énoncées dans le CRGAR, mais également par rapport aux thèmes associés à des objectifs stratégiques spécifiques, comme le développement de réseaux et le service à la clientèle, l'accès à des initiatives de financement ou le regroupement de projets stratégiques autour de sujets comme les initiatives autochtones, le tourisme ou le développement urbain.

Certains sous-programmes du PDEO (p. ex., Premiers emplois en sciences et technologie, le Programme d'emploi en commerce international) ainsi que des programmes inspirés du PDEO qui ont des Modalités distinctes (p. ex., les Ententes de partenariat pour le développement économique de l'Ouest, les Sociétés d'aide au développement des collectivités) ont toujours été évalués indépendamment et continueront de l'être. Ils ne seront pas inclus dans la portée de cette évaluation, mais les évaluateurs devraient tenir compte de la façon dont ces programmes ont eu une incidence sur le PDEO.

Pour la période cernée (de 1995 à 2002), la plus grande part du financement de PDEO, après avoir exclu les sous-programmes évalués séparément, porte les codes financiers SI (Initiatives spéciales) ou PDEO (Programme de diversification de l'économie de l'Ouest). On propose que la portée de la cette évaluation se limite aux projets financés sous ces deux codes financiers.

5.1 Points d'évaluation : La pertinence du PDEO

Pour déterminer la pertinence du programme, on doit cerner si le PDEO est encore en harmonie avec les priorités du Ministère et de l'ensemble du gouvernement et s'il correspond de manière réaliste à un besoin actuel. L'accent porte sur la continuité de la pertinence à la lumière des conditions sociales et économiques ainsi que des politiques gouvernementales. Pour ce point, les questions sont :

- Le PDEO est-il nécessaire aux politiques gouvernementales actuelles, même en prenant pour acquis qu'il produit les résultats escomptés?
- Le PDEO porte-t-il encore de manière pointue sur le problème ou la question à laquelle il devait apporter une solution?
- Le mandats et les objectifs du PDEO sont-ils énoncés de manière adéquate?

Le fait de comparer les activités actuelles du programme avec les activités mandatées et d'examiner si les liens entre les activités, d'une part, et les objectifs et les répercussions prévues, d'autre part, continuent d'être plausibles permettra de mieux comprendre la logique qui sous-tend le programme.

5.2 Points d'évaluation : Le succès du PDEO

Le succès du programme porte sur deux ensembles de questions. Premièrement, on évalue le succès du programme par l'atteinte des objectifs établis; *Le programme a-t-il atteint ce qu'on avait prévu?* Deuxièmement, on évalue le succès du programme par rapport à ses résultats en se posant la question : *Qu'est-ce qui est arrivé en raison du programme?*

Un examen des produits et des résultats immédiats, intermédiaires et finaux attendus (lorsque cela est possible) du PDEO aidera à déterminer ce qui est arrivé en raison du programme. Toutefois, l'évaluation touchera tous les résultats attribués au PDEO (tant prévus que non prévus), indépendamment des objectifs énoncés. Dans le cadre de cette évaluation, le succès sera déterminé par la manière et le degré avec lequel les objectifs énoncés et appropriés ont été atteints grâce au programme.

5.3 Points d'évaluation : La rentabilité du PDEO

Quant à la rentabilité, l'évaluation devra déterminer si on utilise les moyens les plus appropriés et les plus efficaces pour atteindre les objectifs du PDEO (surtout par rapport à d'autres approches de conception et de mise en œuvre possibles).

6 Gestion de l'évaluation

6.1 Responsabilités

Le responsable du projet et le ou les directeur(s) responsable(s) du PDEO co-présideront le comité consultatif et décideront de sa composition. Ce comité fournira des renseignements et de l'orientation pour l'évaluation. Le responsable du projet dirigera et gèrera l'exécution de l'évaluation conformément aux politiques d'évaluation approuvées de DEO et aux politiques d'évaluation du Conseil du Trésor. Le ou les directeur(s) responsable(s) du PDEO assumeront tous les rôles relatifs aux questions axées sur le programme pendant l'évaluation, alors que les autres membres du comité offriront de plus amples conseils sur ces questions.

6.2 Normes

L'évaluation du PDEO sera conforme aux politiques d'évaluation actuelles publiées par le Conseil du Trésor et les normes d'évaluation énoncées dans ce document.

6.3 Ressources

Vérification et Évaluation fournira les ressources pour ce projet par une passation de marché avec une personne ou une entreprise possédant l'expérience et les connaissances nécessaires en matière d'évaluation. Comme les délais sont très courts, Vérification et Évaluation peut offrir des ressources internes additionnelles si cela s'avère nécessaire.

L'idéal serait que la personne ou l'entreprise ayant obtenu le marché :

- Connaisse le sujet, y compris : le PDEO en général; les efforts de coopération économique fédérale-provinciale dans l'Ouest du Canada; la structure et le mandat de DEO; les mécanismes de financement des subventions et des contributions du gouvernement du Canada;
- Fournisse des services équivalents dans les deux langues officielles tout au long du projet;
- Ait une expérience dans la tenue d'évaluations complexes dans le milieu du gouvernement fédéral qui comprend des éléments de responsabilités et de compétences partagées;
- Connaisse bien la consultation de la clientèle et les techniques d'entrevue;
- Possède de bonnes aptitudes en communication;
- Soit capable de respecter les délais établis pour le marché;
- Élabore et présente un plan de travail approprié pour l'évaluation.

On lancera un processus de demande de propositions. Les propositions reçues seront évaluées selon un système d'attribution de points mis en application par Vérification et Évaluation et surveillé par le responsable du projet.

6.4 Méthode

L'approche et la méthode utilisées dans ce projet d'évaluation devront s'harmoniser au Cadre de responsabilité et de gestion axées sur les résultats (CRGAR) du PDEO élaboré par DEO et dont l'ébauche est jointe au présent document.

L'évaluation proposée portera sur le fonctionnement d'un échantillon approprié (pour lequel on élaborera des critères) de projets du PDEO auxquels on a attribué un code financier SI ou PDEO et qui ont été financés entre les exercices 1995-1996 et 2001-2002.

6.5 Échéancier

On lancera le processus d'évaluation pendant le deuxième trimestre de 2002-2003, et il prendra fin pendant le troisième semestre de l'exercice 2002-2003; des jalons et des échéanciers plus spécifiques apparaîtront dans la demande de propositions et dans les propositions qui en découleront. Le rapport pratique [voir ci-dessous] devra être livré au plus tard le 1^{er} novembre 2002, et le rapport d'évaluation sera attendu au plus tard trois mois après la signature du marché.

6.6 Rapports

Les rapports officiels seront remis en trois étapes : un rapport pratique (sous forme de présentation), une ébauche du rapport d'évaluation et, enfin, la version finale du rapport d'évaluation. L'ébauche du rapport d'évaluation (dont le format sera harmonisé à celui du CRGAR de Vérification et Évaluation ci-joint) comprendra un examen des points soulevés dans la présentation pratique et sera fournie à Vérification et Évaluation pour être distribuée à tous les intervenants en vue d'obtenir leurs commentaires.

La version finale du rapport prendra assise sur l'ébauche du rapport d'évaluation et comprendra un examen des commentaires offerts par les intervenants après lecture de l'ébauche du rapport. La version finale du rapport d'évaluation sera également présentée à Vérification et Évaluation et distribuée ensuite à la direction du programme et au Comité ministériel de la vérification et de l'évaluation pour être approuvée et qu'on prépare la réponse de la direction et un plan d'action. La version finale du rapport d'évaluation (après approbation de l'AIPRP et traduction) sera alors offerte publiquement, conformément aux politiques d'évaluation du Conseil du Trésor.

ANNEXE B

Liste des informateurs clés

Informateur clé	Titre	Organisation
Représentants centraux		
Caron, Fred	SMA	Secrétariat des Affaires autochtones
Christidis, George	Directeur de Cabinet	Bureau du Conseil privé Cabinet du ministre Anciens combattants Canada
Cleevely, Bill	Directeur exécutif	Bureau du portefeuille de l'Industrie Industrie Canada
Drake, Bruce	Directeur exécutif	Région du Pacifique Industrie Canada
Fields, Glenn	Directeur exécutif	Région des Prairies et du Nord Industrie Canada
Hackett, Peter	Vice-président	Conseil national de recherches Canada
McColl, Velma	Conseillère principale	Cabinet du ministre Industrie Canada
Rawson, Bruce	Président	Groupe Rawson
Représentants régionaux		
Bond, David	Directeur du conseil	Canada West Foundation
Eliasson, Hugh	Sous-ministre	Développement économique Manitoba
Filmon, Gary	Ancien premier ministre	Manitoba
Hart, Frank	Président et PDG	Crown Investments Corporation Saskatchewan
Lachambre, Phil	Vice-président exécutif	Syncrude Canada
Leitch, Donald	Sous-ministre	Compétition, Science & Enterprise Colombie-Britannique
Mehr, Barry	Sous-ministre	Développement économique Alberta
Mulaire, Mariette	Directeur général	Conseil de développement économique des municipalités bilingues du Manitoba
Saari, Bob	Ancien directeur exécutif	Manufacturiers et exportateurs du Canada
Spannier, Larry	Sous-ministre	Industrie et Ressources Saskatchewan



Whitney, Roy

Président

Office national de
développement économique
des Autochtones

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada

Lennie, Oryssia

Sous-ministre

Buffie, Orville

SMA

Ferguson, Judy

SMA

Diversification de l'économie de
l'Ouest Canada

Gibson, Terry

SMA

Maley, Doug

SMA

Paxton-Mann, Ardath

SMA

ANNEXE C

QUESTIONS DU SONDAGE ET DES ENTREVUES

- C1. Recensement des clients et des partenaires**
- C2. Sondage auprès du personnel**
- C3. Sondage auprès de coordonnateurs de parrainage**
- C4. Entrevues avec des informateurs clés**

RECENSEMENT DES CLIENTS ET DES PARTENAIRES

n°	Question
CP 1	Laquelle des catégories suivantes décrit le mieux votre organisation (le mot « organisation » signifie ici l'entité responsable de la mise en œuvre du projet financé par le Programme de diversification de l'économie de l'Ouest)? (10 catégories)
CP 2	Veuillez décrire brièvement le mandat et les activités de votre organisation dans l'espace fourni.
CP 3	Lequel des secteurs industriels suivants (fondés sur le système nord-américain de classification type des industries) correspond le mieux à votre organisation? (20 catégories)
CP 4	Depuis combien d'années votre organisation fonctionne-t-elle?
CP 5	Combien de personnes, y compris les employés à temps plein et à temps partiel et vous-même, travaillent actuellement au sein de votre organisation? (8 échelles)
CP 6	Quelle proportion des employés de votre organisation travaillent dans l'Ouest canadien? (5 échelles)
CP 7	Quel pourcentage du total des coûts du projet a été fourni par le Programme de diversification de l'économie de l'Ouest? Veuillez choisir l'échelle qui correspond aux données pour votre projet. (6 échelles)
CP 8	Quelles sont les sources, autres que le Programme de diversification de l'économie de l'Ouest, qui ont permis de financer les coûts de votre projet? (Veuillez cocher toutes les réponses pertinentes.) (8 catégories)
CP 9	Quel pourcentage du total des coûts du projet est financé par l'ensemble des sources gouvernementales? (6 échelles)
CP 10	Quelle proportion du financement que votre organisation a reçu du Programme de diversification de l'économie de l'Ouest est jugée remboursable? (6 échelles)
CP 11	Quelle pourcentage du financement que votre organisation a reçu du Programme de diversification de l'économie de l'Ouest est déjà remboursée? (6 échelles)
CP 12	Quelle est, selon vous, la proportion du financement que votre organisation a reçu du Programme de diversification de l'économie de l'Ouest qui sera éventuellement remboursée? (6 échelles)
CP 13	Quelle est la probabilité que votre projet aurait été de l'avant sans un financement de DEO? (6 choix)
CP 14	S'il est probable que votre projet aurait été de l'avant sans le financement du Programme de diversification de l'économie de l'Ouest, quels sont les avantages supplémentaires probables du financement du PDEO? Veuillez cocher toutes les répercussions pertinentes. (6 choix)
CP 15	Pour chacun des objectifs suivants correspondant à votre projet, veuillez indiquer jusqu'à quel point votre projet a réussi à atteindre ses objectifs. Cochez « sans objet » pour

n°	Question
	chaque point qui ne correspond pas aux objectifs de votre projet. Vous pouvez offrir des commentaires sur les objectifs dans l'espace fourni à cet effet. (8 choix)
CP 16	Savez-vous si de nouvelles technologies ont été développées grâce à votre projet? (Cela inclut tant les technologies développées directement par l'organisation que celles développées par d'autres participants au projet.)
CP 17	Veuillez décrire brièvement ces nouvelles technologies dans l'espace fourni à cet effet.
CP 18	Est-ce que vous-même ou votre organisation avez développé de nouvelles technologies en raison de ce projet?
CP 19	Votre organisation, ou un de ses membres, a-t-il présenté ou créé de quelque façon un relevé d'invention découlant du projet?
CP 20	Combien de relevés d'invention ont été présentés en raison de ce projet?
CP 21	Votre organisation, ou n'importe quel de ses membres, a-t-elle présenté une demande de brevet ou obtenu un brevet en raison de ce projet?
CP 22	Combien de demandes de brevet ont été présentées en raison de ce projet?
CP 23	Combien de brevets ont été accordés en raison du travail effectué dans le cadre de ce projet?
CP 24	Parmi les étapes suivantes, lesquelles votre organisation a-t-elle franchies en vue de commercialiser de nouvelles technologies découlant du projet? Veuillez répondre pour toutes les étapes mentionnées (cochez « sans objet » pour les étapes qui ne sont pas pertinentes). (6 catégories)
CP 25	Votre organisation a-t-elle mené des recherches scientifiques ou techniques découlant du financement du PDEO?
CP 26	Combien d'étudiants diplômés ont participé à ces recherches scientifiques ou techniques?
CP 27	Combien d'étudiants diplômés ont publié des thèses ou des mémoires fondés sur les recherches scientifiques et techniques menées en raison de ce projet? (5 niveaux)
CP 28	Combien de documents ont été publiés en raison de ce projet? (5 niveaux)
CP 29	Combien de fois les publications découlant de ce projet ont-elles été citées?
CP 30	Combien d'entreprises été créées directement à cause des recherches scientifiques et techniques découlant du projet?
CP 31	Combien de nouveaux emplois à court terme ont été créés dans votre organisation pendant la durée du financement du projet?
CP 32	Le projet a-t-il mené à la création d'emplois à long terme dans votre organisation? Par long terme, on entend une période indéfinie se prolongeant au-delà de la fin du financement du PDEO.
CP 33	Combien d'emplois à temps plein et à long terme ont été créés dans votre organisation en raison de ce projet? (Par long terme, on entend une période se prolongeant au-delà de la fin du financement du projet.)

n°	Question
CP 34	Combien d'emplois à temps partiel et à long terme ont été créés en raison de ce projet?
CP 35	Quel pourcentage des emplois à long terme créés appartiennent aux catégories suivantes : (Veuillez inscrire une estimation du pourcentage dans chacune des catégories. Le total des différents pourcentages devraient être de 100.) (8 catégories)
CP 36	Quel est le dernier niveau de scolarité atteint par les personnes recrutées pour combler les nouveaux emplois à long terme? Veuillez indiquer le pourcentage de nouveaux employés dont le plus haut niveau de scolarité atteint correspond aux catégories ci-dessous. (10 catégories)
CP 37	Votre organisation est-elle essentiellement une entreprise commerciale à but lucratif?
CP 38	(Si oui) Pour chacun des objectifs suivants qui correspond à votre projet, veuillez indiquer jusqu'à quel point votre projet a réussi à l'atteindre. Veuillez cocher « sans objet » pour chaque point qui ne fait pas partie des objectifs de votre projet. Vous pouvez offrir des commentaires sur ces objectifs dans l'espace fourni à cet effet. (11 catégories définies)
CP 39	(Si non) Pour chacun des objectifs suivants qui correspond à votre projet, veuillez indiquer jusqu'à quel point votre projet a réussi à l'atteindre. Veuillez cocher « sans objet » pour chaque point qui ne fait pas partie des objectifs de votre projet. Vous pouvez offrir des commentaires sur ces objectifs dans l'espace fourni à cet effet. (11 catégories définies)
CP 40	Les ventes de votre organisation ont-elles augmenté au Canada en raison de ce projet?
CP 41	Quelle est la valeur approximative en dollars de l'augmentation de vos ventes au Canada? Choisissez la catégorie qui décrit le mieux l'augmentation de vos ventes au Canada. (9 échelles)
CP 42	Votre organisation a-t-elle augmenté ses ventes d'exportation en raison de ce projet?
CP 43	Quelle est la valeur approximative, en dollars, de l'augmentation de vos ventes d'exportation? Choisissez la catégorie qui décrit le mieux l'augmentation de vos ventes d'exportation. (9 échelles)
CP 44	La productivité par travailleur de votre organisation a-t-elle augmenté en raison de ce projet?
CP 45	Quelle a été l'augmentation de la productivité par travailleur de votre organisation en raison de ce projet? (6 échelles)
CP 46	Le financement de votre projet découlait-il d'un partenariat stratégique fédéral-régional visant à régler des enjeux économiques prioritaires? (Le mot « régional » peut viser une province, un groupe de provinces ou une compétence au sein d'une province, comme une municipalité, un district régional ou un district de développement économique.)
CP 47	Pour chacun des objectifs suivants qui correspond à votre projet, veuillez indiquer jusqu'à quel point votre projet a réussi à atteindre l'objectif. Cochez « sans objet » pour tout point qui ne correspond pas à un objectif de votre projet. Vous pouvez également offrir des commentaires sur les objectifs dans l'espace fourni à cet effet. (8 objectifs définis)
CP 48	Pour chacun des objectifs suivants qui correspond à votre projet, veuillez indiquer jusqu'à quel point votre projet a réussi à atteindre l'objectif. Cochez « sans objet » pour tout point qui ne correspond pas à un objectif de votre projet. Vous pouvez également offrir des

n°	Question
	commentaires sur les objectifs dans l'espace fourni à cet effet. <i>(4 objectifs définis)</i>
CP 49	Dans le cadre de votre projet, avez-vous mené des recherches touchant l'information socio-économique sur l'Ouest canadien ou sur tout sujet important touchant l'économie de l'Ouest canadien?
CP 50	Les résultats de vos recherches ont-ils été publiés ou fait l'objet d'une autre vaste diffusion?
CP 51	Veuillez fournir de plus amples renseignements sur la publication des résultats de vos recherches. Pour chacun des moyens de publication ou de diffusion de l'information, veuillez indiquer le nombre approximatif de personnes qui ont eu accès à l'information (circulation, nombre de lecteurs, nombre de spectateurs, de participants, etc.). Cochez « sans objet » pour tout moyen de diffusion qui ne correspond pas à votre projet. <i>(8 catégories)</i>
CP 52	Selon vous, le gouvernement fédéral du Canada comprend-il mieux l'Ouest canadien qu'il y a six ans?
CP 53	Utilisez-vous des produits de recherche de Diversification de l'économie de l'Ouest?
CP 54	Selon votre expérience, Diversification de l'économie de l'Ouest a-t-il réussi à mettre les enjeux de l'Ouest canadien sur la scène nationale ou au programme du gouvernement fédéral?
CP 55	Veuillez donner un ou plusieurs exemples d'enjeux de l'Ouest canadien que Diversification de l'économie de l'Ouest a réussi à mettre sur la scène nationale ou au programme du gouvernement fédéral.
CP 56	Quelle a été la réaction du gouvernement du Canada à ces enjeux de l'Ouest canadien? Veuillez décrire ces réactions brièvement dans l'espace fourni à cet effet.
CP 57	Connaissez-vous des réseaux ou des alliances stratégiques établis par Diversification de l'économie de l'Ouest dans la mise en œuvre du PDEO?
CP 58	Quels réseaux ou alliances stratégiques Diversification de l'économie de l'Ouest a-t-il établis dans le cadre de sa mise en œuvre du PDEO? Veuillez énumérer les réseaux et les alliances que vous connaissez dans l'espace fourni à cet effet.
CP 59	Selon vous, quel a été le niveau de réussite de ces alliances ou de ces réseaux? Si vous souhaitez faire des commentaires sur vos réponses, veuillez les inscrire dans l'espace fourni à cet effet.
CP 60	Dans l'ensemble, que pensez-vous du rôle de Diversification de l'économie de l'Ouest dans la création de ces alliances ou de ces réseaux?
CP 61	Qui sont les personnes-ressources que vous appréciez le plus à l'extérieur de votre organisation? Dans l'espace fourni à cet effet, veuillez indiquer les trois personnes-ressources externes qui viennent en tête de votre liste, par type d'organisation, ainsi que le titre de leur poste.
CP 62	Quelle est la fréquence de vos communications avec les personnes-ressources que vous appréciez le plus?

n°	Question
CP 63	À quelle fréquence changez-vous ou modifiez-vous votre travail en raison de l'information ou des leçons découlant d'efforts de collaboration avec vos personnes-ressources externes?
CP 64	Environ à quelle fréquence vous et vos personnes-ressources appuyez-vous mutuellement vos objectifs respectifs?
CP 65	Votre projet a-t-il donné lieu à d'importants résultats positifs non prévus?
CP 66	Veuillez décrire les importants résultats positifs non prévus.
CP 67	Votre projet a-t-il donné lieu à d'importants résultats négatifs non prévus, ou à des effets secondaires négatifs non prévus?
CP 68	Veuillez décrire ces résultats ou ces effets secondaires négatifs.
CP 69	Dans l'ensemble, quel a été le niveau de réussite de votre projet quant à l'atteinte des objectifs énoncés?
CP 70	Pouvez-vous suggérer des façons d'améliorer la rentabilité de l'administration du Programme de diversification de l'économie de l'Ouest? Si oui, faites-en une brève description dans l'espace fourni à cet effet.
CP 71	Pouvez-vous suggérer d'autres programmes ou composantes qui constitueraient des outils plus rentables pour le développement, l'expansion ou le renforcement de l'économie de l'Ouest canadien? Si oui, faites-en une brève description dans l'espace fourni à cet effet.
CP 72	Pouvez-vous offrir des suggestions générales pour améliorer le Programme de diversification de l'économie de l'Ouest? Si oui, faites-en une brève description dans l'espace fourni à cet effet.

SONDAGE AUPRÈS DU PERSONNEL

n°	Question
S 1	À combien estimez-vous la proportion des projets sur lesquels vous avez personnellement travaillé qui auraient probablement vu le jour sans le financement du PDEO?
S 2	En vous fondant sur votre connaissance des besoins de vos clients, jugez-vous que le PDEO est une réponse appropriée à ces besoins?
S 3	Selon vous, quels sont les trois principaux besoins de l'Ouest canadien à l'heure actuelle? Veuillez décrire brièvement ces besoins dans l'espace fourni à cet effet.
S 4	Ces besoins (de l'Ouest canadien) ont-ils changé au cours des six dernières années?
S 5	Veuillez décrire brièvement comment les besoins de l'Ouest canadien ont changé au cours des six dernières années.
S 6	Quels réseaux ou alliances stratégiques Diversification de l'économie de l'Ouest a-t-il établis dans le cadre de sa mise en œuvre du PDEO? Veuillez énumérer les réseaux et les alliances que vous connaissez dans l'espace fourni à cet effet.
S 7	Selon vous, quel a été le niveau de réussite de ces alliances ou de ces réseaux? Si vous souhaitez faire des commentaires sur vos réponses, veuillez les inscrire dans l'espace fourni à cet effet.
S 8	Dans l'ensemble, que pensez-vous du rôle de Diversification de l'économie de l'Ouest dans la création de ces alliances ou de ces réseaux?
S 9	Qui sont les personnes-ressources que vous appréciez le plus, à l'extérieur de Diversification de l'économie de l'Ouest? Dans l'espace fourni à cet effet, veuillez indiquer les trois personnes-ressources externes qui viennent en tête de votre liste, par organisation, ainsi que le titre de leur poste.
S 10	Quelle est la fréquence de vos communications avec les personnes-ressources que vous appréciez le plus?
S 11	À quelle fréquence changez-vous ou modifiez-vous votre travail en raison de l'information ou des leçons découlant d'efforts de collaboration avec vos personnes-ressources externes?
S 12	Environ à quelle fréquence vous et vos personnes-ressources appuyez-vous mutuellement vos objectifs respectifs?
S 13	En vous fondant sur votre connaissance des projets sur lesquels vous avez travaillé personnellement, quel a été le niveau de réussite générale du PDEO relativement aux résultats suivants? Veuillez évaluer la réussite relativement aux objectifs de projet énoncés. Cochez « sans objet » si l'objectif ne correspond pas aux projets sur lesquels vous avez travaillé. Dans l'espace fourni à cet effet, vous pouvez ajouter des commentaires à la cote que vous avez inscrite. (6 catégories définies)
S 14	En vous fondant sur votre connaissance des projets sur lesquels vous avez travaillé personnellement, quel a été le niveau de réussite générale du PDEO relativement aux résultats suivants? Veuillez évaluer la réussite relativement aux objectifs de projet énoncés. Cochez « sans objet » si l'objectif ne correspond pas aux projets sur lesquels vous avez travaillé. Dans l'espace fourni à cet effet, vous pouvez ajouter des commentaires à la cote que vous avez inscrite. (6 catégories définies)
S 15	En vous fondant sur votre connaissance des projets sur lesquels vous avez travaillé personnellement, quel a été le niveau de réussite générale du PDEO relativement aux résultats suivants grâce à de la coordination, du leadership ou des partenariats stratégiques? Veuillez évaluer la réussite relativement aux objectifs de projet énoncés.

n°	Question
	Cochez « sans objet » si l'objectif ne correspond pas aux projets sur lesquels vous avez travaillé. Dans l'espace fourni à cet effet, vous pouvez ajouter des commentaires à la cote que vous avez inscrite. <i>(6 catégories définies)</i>
S 16	En vous fondant sur votre connaissance des projets sur lesquels vous avez travaillé personnellement, quel a été le niveau de réussite générale du PDEO relativement aux résultats suivants? Veuillez évaluer la réussite relativement aux objectifs de projet énoncés. Cochez « sans objet » si l'objectif ne correspond pas aux projets sur lesquels vous avez travaillé. Dans l'espace fourni à cet effet, vous pouvez ajouter des commentaires à la cote que vous avez inscrite. <i>(4 catégories définies)</i>
S 17	En vous fondant sur votre connaissance des projets sur lesquels vous avez travaillé personnellement, le PDEO a-t-il engendré d'importants résultats positifs non prévus?
S 18	Veuillez décrire les résultats positifs non prévus.
S 19	En vous fondant sur votre connaissance des projets sur lesquels vous avez travaillé personnellement, le PDEO a-t-il engendré d'importants résultats ou effets secondaires négatifs non prévus?
S 20	Veuillez décrire ces importants résultats ou effets secondaires négatifs non prévus.
S 21	En vous fondant sur votre connaissance des projets sur lesquels vous avez travaillé personnellement, quel est le niveau de réussite général du PDEO quant à l'atteinte de ses objectifs?
S 22	Selon vous, quel est le type d'activité (programme, sous-programme, élément, initiative) le plus couronné de succès du PDEO? Veuillez inscrire l'activité dans l'espace fourni à cet effet.
S 23	Veuillez décrire brièvement pourquoi vous croyez que les activités que vous avez mentionnées à la question précédente sont les plus réussies du PDEO.
S 24	Selon vous, le PDEO a-t-il été une façon rentable d'atteindre les objectifs énoncés?
S 25	Pouvez-vous suggérer des façons d'améliorer la rentabilité de l'administration du Programme de diversification de l'économie de l'Ouest? Si oui, faites-en une brève description dans l'espace fourni à cet effet.
S 26	Pouvez-vous suggérer d'autres programmes ou composantes qui constitueraient des outils plus rentables pour le développement, l'expansion ou le renforcement de l'économie de l'Ouest canadien? Si oui, faites-en une brève description dans l'espace fourni à cet effet.
S 27	Pouvez-vous offrir des suggestions générales pour améliorer le Programme de diversification de l'économie de l'Ouest? Si oui, faites-en une brève description dans l'espace fourni à cet effet.

SONDAGE AUPRÈS DES COORDONNATEURS DE PARRAINAGE

n°	Question
SC 1	De combien de Parrainages avez-vous eu la responsabilité depuis 1995 jusqu'à ce jour?
SC 2	Quelle est la valeur totale des Parrainages dont vous avez été le coordonnateur responsable de 1995 jusqu'à ce jour?
SC 3	Dans l'ensemble, en vous fondant sur ce que vous connaissez des projets de Parrainage, dans quelle mesure le volet de Parrainage a-t-il réussi, selon vous, à atteindre ses objectifs? (5 choix de réponse)
SC 4	Jusqu'à quel point diriez-vous que le Parrainage a réussi à créer ou à améliorer les liens entre les intervenants dans le système d'innovation? Veuillez vous fonder sur les Parrainages auxquels vous avez participé personnellement. (5 choix de réponse)
SC 5	Veuillez citer deux ou trois exemples spécifiques de liens entre les intervenants du système d'innovation qui ont été créés ou améliorés par le Parrainage. Qui sont les intervenants et quelle est la nature des liens?
SC 6	Comment ces liens ont-ils contribué à l'innovation?
SC 7	Dans quelle mesure diriez-vous que les Parrainages ont réussi à accroître le niveau de sensibilisation aux nouvelles technologies dans l'ensemble de la région? Fondez votre estimation sur les objectifs de Parrainages avec lesquels vous avez traité personnellement. (5 choix de réponse)
SC 8	Veuillez offrir plus de détails sur la cote de réussite que vous avez attribué. Pourquoi avez-vous attribué cette cote?
SC 9	Veuillez indiquer deux ou trois exemples spécifiques de Parrainage qui ont augmenté la sensibilisation aux nouvelles technologies. Quelles étaient les technologies et comment a-t-on accru la sensibilisation?
SC 10	Quelle incidence a eu cette sensibilisation accrue sur la commercialisation de ces technologies, s'il y a lieu?
SC 11	Jusqu'à quel point croyez-vous que les Parrainages ont réussi à favoriser la création de grappes, de réseaux et d'autres formes de coopération entre petites et moyennes entreprises en vue d'augmenter la productivité, la compétitivité et l'adoption d'approches de développement durable? (5 choix de réponse)
SC 12	Veuillez offrir plus de détails sur la cote de réussite que vous avez indiquée à la question précédente?
SC 13	Veuillez indiquer deux ou trois exemples spécifiques de Parrainages qui ont aidé à la création de grappes et de réseaux, ou d'autres forme de coopération, parmi les PME.
SC 14	S'il y a lieu, quels ont été les répercussions du regroupement, du réseautage et de la coopération sur la productivité, la compétitivité ou l'adoption d'approches de développement durable?
SC 15	Jusqu'à quel point affirmeriez-vous que les Parrainages ont réussi à favoriser la création ou la croissance du commerce électronique dans l'Ouest canadien? Veuillez fonder votre estimation sur les objectifs de Parrainages sur lesquels vous avez travaillé personnellement. (5 choix de réponse)
SC 16	Veuillez approfondir la cote de réussite que vous avez octroyée en expliquant votre choix.
SC 17	Veuillez offrir deux ou trois exemples spécifiques de Parrainages qui ont favorisé la création ou la croissance du commerce électronique. De quelle manière les Parrainages ont-ils contribué à la création ou à la croissance du commerce électronique?

n°	Question
SC 18	Jusqu'à quel point affirmeriez-vous que les Parrainages ont aidé les entreprises de l'Ouest canadien à mieux se préparer à l'exportation? (5 choix de réponse)
SC 19	Veillez approfondir la cote de réussite que vous avez octroyée en expliquant votre choix.
SC 20	Veillez offrir deux ou trois exemples spécifiques de Parrainages qui ont aidé des entreprises de l'Ouest à mieux se préparer à l'exportation.
SC 21	Veillez décrire comment les Parrainages ont contribué à l'augmentation de la capacité des entreprises de l'Ouest canadien d'accéder aux marchés d'exportation ou à la diversification des types de produits exportés.
SC 22	Jusqu'à quel point affirmeriez-vous que les Parrainages ont aidé à diffuser de l'information socio-économique sur l'Ouest canadien, ou sur n'importe quelle province ou région de l'Ouest canadien? (5 choix de réponse)
SC 23	Veillez approfondir la cote de réussite que vous avez octroyée en expliquant votre choix.
SC 24	Veillez offrir deux ou trois exemples spécifiques de Parrainages qui ont aidé à diffuser de l'information socio-économique.
SC 25	Quelle a été l'incidence sur le développement économique de l'Ouest canadien, s'il y a lieu, de la diffusion de cette information?
SC 26	Jusqu'à quel point affirmeriez-vous que les Parrainages ont réussi à aborder les enjeux d'importance stratégique pour l'Ouest canadien grâce à des conférences ou à des ateliers provinciaux ou pour l'ensemble de l'Ouest? (5 choix de réponse)
SC 27	Veillez approfondir la cote de réussite que vous avez octroyée en expliquant votre choix.
SC 28	Veillez fournir deux ou trois exemples de Parrainages qui ont abordé des enjeux d'importance stratégique pour l'Ouest canadien grâce à des conférences ou à des ateliers provinciaux ou pour l'ensemble de l'Ouest?
SC 29	Quelle a été l'incidence de ces Parrainages, s'il y a lieu, sur l'élaboration de politiques gouvernementales qui répondent aux enjeux stratégiques? Veuillez décrire les politiques touchées et la façon dont le Parrainage a eu une incidence sur chacune des politiques.
SC 30	En vous fondant sur votre connaissance des projets de parrainage sur lesquels vous avez travaillé personnellement, quelle est la fraction de tous les projets ou de toutes les activités qui n'auraient pas été de l'avant sans le financement de Parrainage du PDEO?
SC 31	Veillez offrir quelques exemples (de deux à quatre) d'activités qui n'auraient pas vu le jour sans l'appui du PDEO.
SC 32	Dans le cadre de votre travail, avez-vous perçu des répercussions négatives non prévues du Parrainage? Dans l'affirmative, veuillez décrire ces répercussions.
SC 33	Dans le cadre de votre travail, avez-vous perçu des répercussions positives non prévues du Parrainage? Dans l'affirmative, veuillez décrire ces répercussions.
SC 34	Pouvez-vous suggérer des moyens d'améliorer la rentabilité du volet de Parrainage du PDEO?

ENTREVUES AVEC DES INFORMATEURS CLÉS

n°	Question
EI 1	Selon vous, quels sont les besoins de l'Ouest canadien à l'heure actuelle? (Énumérez les trois ou quatre besoins principaux)
EI 2	Selon vous, quelles sont les priorités actuelles du gouvernement fédéral pour l'Ouest canadien?
EI 3	Selon vous, quelles sont les priorités actuelles du gouvernement provincial dans votre région?
EI 4	Croyez-vous que les besoins de l'Ouest canadien ont changé au cours des six dernières années? (<i>Oui / Non</i>)
EI 5	Si vous avez répondu « Oui » à la question précédente, veuillez expliquer comment les besoins ont changé.
EI 6	De quelle façon croyez-vous que DEO a contribué à renforcer l'innovation?
EI 7	De quelle façon croyez-vous que DEO a contribué au développement d'entreprises dans l'Ouest canadien?
EI 8	De quelle façon croyez-vous que DEO a contribué aux investissements dans les priorités fédérales et provinciales?
EI 9	Le PDEO a-t-il été une réponse appropriée aux besoins de développement économique de l'Ouest canadien?
EI 10	Jusqu'à quel point DEO a-t-il réussi à contribuer aux éléments suivants : (<i>6 choix de réponse</i>) a. Renforcer l'innovation? b. Développer des entreprises dans l'Ouest canadien? c. Investir dans les priorité fédérales et provinciales?
EI 11	Quelles alliances ou réseaux stratégiques Diversification de l'économie de l'Ouest a-t-il établis dans sa mise en œuvre du PDEO? Veuillez donner des exemples. Selon vous, quel est le niveau de réussite de ces alliances ou de ces réseaux? (<i>6 choix de réponse par exemple</i>)
EI 12	Dans l'ensemble, quel rôle a joué Diversification de l'économie de l'Ouest dans la création de ces alliances? (<i>6 catégories définies</i>)
EI 13	À l'extérieur de votre organisation, quelles sont les personnes-ressources que vous avez appréciées le plus? (<i>énumérer les organisations et les titres des postes</i>)
EI 14	À quelle fréquence effectuez-vous les activités suivantes : (<i>7 échelles définies</i>) a. Échanger de l'information avec les personnes-ressources que vous appréciez le plus? b. Changer ou modifier votre travail en raison des leçons ou de l'information découlant d'efforts de collaboration avec vos personnes-ressources externes? c. Vous et vos personnes-ressources appuyez-vous mutuellement vos buts respectifs?
EI 15	Selon votre expérience, DEO a-t-il réussi à mettre les enjeux de l'Ouest canadien sur la scène nationale ou au programme du gouvernement fédéral? (<i>6 choix de réponse par exemple</i>)
EI 16	Comment Ottawa a-t-il réagi?

EI 17	Comment votre organisation a-t-elle réagi aux enjeux que DEO a mis sur la scène nationale ou au programme du gouvernement fédéral? (6 choix de réponse) a. dans l'ensemble b. pour l'innovation c. pour les infrastructures d. pour le développement urbain
EI 18	Selon vous, le gouvernement fédéral comprend-il mieux les besoins économiques de la région qu'il y a six ans? (6 choix de réponse)
EI 19	Utilisez-vous les produits de recherche de DEO? (Oui / Non)
EI 20	Quels autres produits et services aimeriez-vous recevoir de DEO ou quel rôle devrait jouer DEO?
EI 21	Le programme de DEO a-t-il entraîné d'importantes répercussions POSITIVES non prévues? (Oui / Non)
EI 22	Quelles ont été ces répercussions positives?
EI 23	Le programme de DEO a-t-il entraîné d'importantes répercussions NÉGATIVES non prévues? (Oui / Non)
EI 24	Quelles ont été ces répercussions négatives?
EI 25	Selon vous, dans quelle mesure le PDEO a-t-il réussi à atteindre ses objectifs généraux?
EI 26	Quel a été le type d'activité le plus réussi pour le PDEO?
EI 27	Pourquoi croyez-vous que le type d'activité que vous avez mentionné à la question précédente a été le plus réussi pour le PDEO?
EI 28	Selon vous, le PDEO a-t-il choisi la façon la plus rentable d'atteindre ses objectifs? (Oui / Non)
EI 29	Pouvez-vous suggérer d'autres programmes ou d'autres volets qui permettraient de développer, d'élargir ou de renforcer le PDEO de manière plus rentable?
EI 30	(Pour les cadres de DEO seulement) Sur quels critères vous fondez-vous pour prendre des décisions relativement à l'affectation des ressources du PDEO?



ANNEXE D :

DIVERSIFICATION DE L'ÉCONOMIE DE L'OUEST CANADIEN, LOI SUR LA

L. R. (1985) ch. 11 (4^e suppl.)

Diversification de l'économie de l'Ouest canadien, Loi sur la

L.R. (1985), ch. 11 (4e suppl.)

Loi visant à promouvoir le développement et la diversification de l'économie de l'Ouest canadien, portant création du ministère de la Diversification de l'économie de l'Ouest canadien et apportant des modifications corrélatives à d'autres lois [1988, ch. 17, sanctionné le 8 juin 1988]

TITRE ABRÉGÉ

Titre abrégé

1. *Loi sur la diversification de l'économie de l'Ouest canadien.*

DÉFINITIONS

Définitions

2. Les définitions qui suivent s'appliquent à la présente loi.

«ministère»
"Department"

«ministère» Le ministère de la Diversification de l'économie de l'Ouest canadien, constitué par le paragraphe 4(1).

«ministre» "Minister"

«ministre» Le ministre de la Diversification de l'économie de l'Ouest canadien.

«Ouest canadien»
"Western Canada"

«Ouest canadien» Le Manitoba, la Colombie-Britannique, la Saskatchewan et l'Alberta.

OBJET

Objet

3. La présente loi a pour objet de promouvoir le développement et la diversification de l'économie de l'Ouest canadien et de faire valoir les intérêts de cette région lors de l'élaboration et de la mise en oeuvre d'orientations, de programmes et d'opérations dans le cadre de la politique économique nationale.

MINISTÈRE

Constitution

4. (1) Est constitué le ministère de la Diversification de l'économie de l'Ouest canadien, placé sous l'autorité du ministre de la Diversification de l'économie de l'Ouest canadien. Celui-ci est nommé par commission sous le grand sceau.

Ministre

(2) Le ministre de la Diversification de l'économie de l'Ouest canadien occupe sa charge à titre amovible; il assure la direction et la gestion du ministère.

Sous-ministre

(3) Le gouverneur en conseil peut nommer un sous-ministre de la Diversification de l'économie de l'Ouest canadien; celui-ci est l'administrateur général du ministère.

POUVOIRS ET FONCTIONS DU MINISTRE

Attributions

5. (1) Les pouvoirs et fonctions du ministre s'étendent d'une façon générale à tous les domaines de compétence du Parlement non attribués de droit à d'autres ministères ou organismes fédéraux et liés à la

compétence du Parlement non attribués de droit à d'autres ministères ou organismes fédéraux et liés à la promotion du développement et de la diversification de l'économie de l'Ouest canadien et à la valorisation des intérêts de cette région lors de l'élaboration et de la mise en oeuvre d'orientations, de programmes et d'opérations dans le cadre de la politique économique nationale.

Idem (2) Le ministre :

- a) oriente, valorise et coordonne la politique et les programmes du gouvernement fédéral en matière de développement et de diversification de l'économie de l'Ouest canadien, et notamment en ce qui concerne les retombées industrielles;
- b) dirige et coordonne les efforts déployés par le gouvernement fédéral en vue de coopérer avec les provinces de l'Ouest canadien, ainsi qu'avec les associations professionnelles et syndicales et les autres organismes publics ou privés, au développement et à la diversification de l'économie de cette région;
- c) collecte des données précises sur l'ensemble des programmes et opérations entrepris par lui en vue de mesurer les tendances et l'évolution de la conjoncture dans le développement et la diversification de l'économie de l'Ouest canadien.

Attributions complémentaires

6. (1) Le ministre peut :

- a) élaborer des projets et des stratégies unifiées en vue d'appuyer le développement et la diversification de l'économie de l'Ouest canadien;
- b) pour la mise en oeuvre de ces projets et stratégies, surveiller la réalisation de programmes ou opérations et en lancer ou réaliser lui-même lorsque d'autres ministères, ministères ou organismes fédéraux ne vont pas en entreprendre;
- c) concevoir, réaliser, diriger et gérer des programmes ou opérations destinés à contribuer, même indirectement :
 - (i) à la création, au développement, au soutien et à la promotion d'entreprises, et plus particulièrement de petites et moyennes entreprises, dans l'Ouest canadien,
 - (ii) à la prospérité économique de la région;
- d) concevoir, réaliser, diriger et gérer des programmes ou opérations visant à améliorer le contexte commercial de l'Ouest canadien, notamment en ce qui concerne :
 - (i) dans le domaine des affaires, les aides aux associations, conférences, recherches, consultations, expositions et projets de démonstration ainsi qu'aux études de marché,
 - (ii) la création de fichiers et de réseaux informatisés sur les perspectives commerciales,
 - (iii) l'amélioration de l'information et de la coopération commerciales;
- e) lancer, gérer, parrainer, promouvoir et coordonner la recherche et l'élaboration d'orientations de même que les études économiques en vue de soutenir le développement et la diversification de l'économie de l'Ouest canadien;
- f) avec l'approbation du gouverneur en conseil, conclure des accords avec tout gouvernement provincial, ou tout organisme de celui-ci, relativement à l'exercice de ses attributions;
- g) prendre toute autre mesure utile à l'application de la présente loi.

Assistance financière (2) Le ministre peut, conformément aux modalités approuvées par le Conseil du Trésor et avec l'approbation du ministre des Finances :

- a) accorder des prêts pour la création ou le développement des entreprises, et plus particulièrement de petites et moyennes entreprises, dans l'Ouest canadien;
- b) garantir le remboursement de tout engagement financier contracté aux fins visées à l'alinéa a), ou souscrire des assurances-prêts ou assurances-crédit à cet égard.

Idem (3) Le ministre peut, conformément aux modalités approuvées par le Conseil du Trésor, contribuer par des subventions ou autres aides, au financement de programmes ou opérations entrepris par lui.

DISPOSITIONS GÉNÉRALES

Siège

7. (1) Le siège du ministère est fixé à Edmonton, en Alberta; cependant, le ministère tient au moins un bureau dans chacune des autres provinces de l'Ouest canadien.

Usage des services fédéraux (2) Le ministère fait usage, en tant que de besoin, des installations et services des autres ministères et organismes fédéraux.

POUVOIR RÉGLEMENTAIRE

Règlements

8. Le ministre peut, par règlement :

- a) recenser les programmes ou opérations propres à améliorer le contexte commercial de l'Ouest canadien, outre ceux mentionnés à l'alinéa 6(1)d);
- b) prendre toute autre mesure d'application de la présente loi.

RAPPORT ANNUEL

[Rapport annuel](#)

9. Le ministre fait déposer devant chaque chambre du Parlement, dans les quinze premiers jours de séance de celle-ci suivant le 31 janvier, un rapport sur l'application de la présente loi au cours de l'exercice précédant cette date.

DISPOSITIONS TRANSITOIRES

[Transfert des crédits consécutifs aux prévisions budgétaires](#)

10. Les sommes affectées, pour l'exercice en cours lors de l'entrée en vigueur du présent article, par toute loi de crédits consécutive aux prévisions budgétaires de cet exercice, à la prise en charge des frais et dépenses d'administration publique des ministères de l'Expansion industrielle régionale et des Affaires indiennes et du Nord canadien dans des domaines relevant de droit du ministre sont transférées, en ce qui concerne l'Ouest canadien, dans la mesure déterminée par le gouverneur en conseil, à la prise en charge des frais et dépenses d'administration publique du ministère de la Diversification de l'économie de l'Ouest canadien.

[Transfert d'attributions](#)

11. Les attributions conférées, dans des domaines relevant de droit du ministre, en vertu d'une loi, d'un règlement, d'un décret, d'un arrêté, d'une ordonnance ou d'une règle, ou au titre d'un contrat, bail, permis ou autre document, au ministre ou au sous-ministre de l'Expansion industrielle régionale, ou à un fonctionnaire de ce ministère, sont transférées selon le cas, en ce qui concerne l'Ouest canadien, au ministre, au sous-ministre ou au fonctionnaire compétent du ministère de la Diversification de l'économie de l'Ouest canadien sauf décret du gouverneur en conseil chargeant de ces attributions un autre ministre ou sous-ministre, ou un fonctionnaire d'un autre ministère ou secteur de l'administration publique fédérale.

[Présomption](#)

12. Les membres du personnel nommés pour une période indéterminée en provenance de l'administration publique fédérale qui sont mutés au ministère de la Diversification de l'économie de l'Ouest canadien dans les quatre-vingt-dix jours suivant l'entrée en vigueur du présent article sont réputés avoir été nommés aux termes de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*.

MODIFICATIONS CORRÉLATIVES

13. à 17. [Modifications]

ENTRÉE EN VIGUEUR

[Entrée en vigueur](#)

*18. La présente loi ou telle de ses dispositions entre en vigueur à la date ou aux dates fixées par décret du gouverneur en conseil.

*[Note : Loi en vigueur le 28 juin 1988, voir TR/88-119.]

ANNEXE E :

MODALITÉS

E1. PROGRAMME DE DIVERSIFICATION DE L'ÉCONOMIE DE L'OUEST - 1987/1988

- Annexe A : Définitions
- Annexe B : Résumé par secteur économique
- Annexe C : Indicateurs d'activités inadmissibles
- Annexe D : Questionnaire au sujet des conflits d'inserts possibles et du code à suivre par les anciens titulaires d'une charge publique dans l'administration fédérale.
- Annexe E : Obligation de procéder à des vérifications de projet

E2. PROGRAMME DE DIVERSIFICATION DE L'ÉCONOMIE DE L'OUEST, MODALITÉS, LE 7 FÉVRIER 2002

E1. PROGRAMME DE DIVERSIFICATION DE L'ÉCONOMIE DE L'OUEST - 1987/1988

1. DÉFINITIONS

Voir l'annexe A.

2. OBJET

Les présentes modalités établissent les politiques et procédures qui permettront d'administrer l'aide financière accordée aux termes du Programme de diversification de l'économie de l'Ouest (PDEO). Ces modalités reflètent le mandat du ministère et ont pour but de faciliter l'administration du Programme.

3. AUTORISATION DU PROGRAMME

En vertu du paragraphe 6(3) de la *Loi sur la Diversification de l'Économie de l'Ouest canadien*, sanctionnée le 8 juin 1988, le ministre peut, conformément aux modalités approuvées par le Conseil du Trésor, contribuer par des subventions ou au financement de programmes ou projets entrepris par le ministre.

4. DESCRIPTION DU PROGRAMME

Le PDEO n'est pas un Programme de droits. L'aide prévue par le PDEO est accordée uniquement à l'égard des Projets qui, de l'avis du BDEO, ne pourraient autrement être lancés à l'endroit, au moment et avec l'envergure proposés. Dans la mesure du possible, le BDEO offre aux projets ou aux activités admissibles une aide correspondant à leur propre évaluation des fonds nécessaires pour atteindre le résultat souhaité. L'évaluation de toutes les demandes tient compte de leur contribution à la diversification de l'économie de l'Ouest et de leurs retombées économiques pour la Colombie-Britannique, l'Alberta, la Saskatchewan ou le Manitoba.

5. CONFORMÉMENT À CES MODALITÉS, LE BDEO PEUT

- (i) participer directement par des contributions, y compris des bonifications d'intérêt et des subventions au financement des coûts des projets ou activités admissibles, proposés par le secteur privé, qui créent des emplois supplémentaires et qui sont susceptibles de contribuer largement à la diversification ou à l'expansion de l'économie de l'Ouest canadien;
- (ii) de pair avec les Programmes existants d'autres ministères fédéraux et (ou) administrations provinciales, fournir un soutien financier aux projets ou activités admissibles ou compléter leur financement, ce qui comprend notamment l'instauration, la valorisation ou l'expansion d'entreprises, la création de nouvelles entreprises, les activités de recherche et de développement et la mise en place d'une infrastructure commerciale qui favorise la diversification ou l'expansion de l'économie de l'Ouest canadien;
- (iii) soutenir des projets ou activités admissibles visant à améliorer le contexte commercial dans l'Ouest, ce qui peut comprendre notamment des projets ayant pour but de promouvoir la compétitivité d'entreprises établies et des projets ou activités facilitant la création de nouvelles entreprises;

- (iv) de pair avec d'autres ministères fédéraux et (ou) administrations provinciales, soutenir des projets ou activités admissibles afin d'aborder des problèmes systémiques ou structurels de l'économie de l'Ouest qui représentent des obstacles majeurs au développement commercial de cette région.

6. GENRES DE PROJETS OU ACTIVITÉS ADMISSIBLES

Sans être limitative, l'aide prévue aux termes de ce Programme peut être accordée à l'égard des genres de projets suivants. L'annexe B présente un résumé par secteur économique :

- (i) Élaboration de propositions et d'études;
- (ii) R.D., y compris mise au point de logiciels, innovation, recensement de nouveaux produits, conception et élaboration de produits, commercialisation des résultats de la R.-D. et application des nouvelles technologies;
- (iii) Amélioration de la productivité, notamment élaboration et amélioration des systèmes, formation, matériel et consultation;
- (iv) Expansion des débouchés sur les marchés national et international, notamment valorisation et acceptation de spécifications de produits et de normes canadiennes, publication et diffusion de renseignements promotionnels sur des produits canadiens, études et analyses de marché, publicité, expositions commerciales, colloques, essais sur le terrain et autres événements, développement des marchés, substitution des importations et promotion des exportations;
- (v) Création et développement d'entreprises, notamment de nouveaux concepts commerciaux;
- (vi) Établissement, modernisation ou expansion d'usines.

7. POUVOIRS D'APPROBATION DES PROJETS

Les sous ministres adjoints sont comptables devant le sous-ministre de l'administration du PDEO, conformément aux lignes directrices énumérées dans le présent document.

Le pouvoir d'approbation des projets PDEO varie selon la valeur monétaire du projet, le pourcentage de la contribution financière et les délégations établies par le ministre.

Le ministre obtient l'approbation du Conseil du Trésor pour tous les projets auxquels le BDEO consent une aide financière de 15 millions de dollars ou plus.

8. ÉVALUATION DES DEMANDES

- (i) Toutes les demandes de projet doivent être présentées par écrit et envoyées au bureau désigné de DEO ou à tout autre endroit ou par tout autre moyen que peut déterminer le BDEO.
- (ii) C'est au sous-ministre du BDEO qu'incombe l'évaluation des projets ainsi que l'admissibilité du projet ou du bénéficiaire.
- (iii) L'analyse des demandes de projet se fait de plusieurs façons, notamment par le BDEO, d'autres ministères ou organismes fédéraux, par contrat, etc. Le demandeur fournit tous les renseignements nécessaires permettant de procéder à une évaluation complète de sa proposition.

- (iv) Une première sélection a lieu pour s'assurer que la proposition satisfait aux critères du Programme de diversification de l'économie de l'Ouest et qu'il n'est pas inadmissible d'après les indicateurs énumérés à l'annexe C. En outre, on regarde autant que possible si la proposition est admissible à une aide de la part d'un autre programme public et le demandeur est informé en conséquence.

9. CATÉGORIE DES BÉNÉFICIAIRES ADMISSIBLES

Les projets admissibles aux termes du Programme de diversification de l'économie de l'Ouest (PDEO) peuvent faire l'objet de contributions, contributions remboursables, y compris des bonifications d'intérêt. Par ailleurs, la valeur des subventions versées à un bénéficiaire non commercial est limitée à un maximum de 1 million de dollars par bénéficiaire lorsque l'objet du projet satisfait aux critères du PDEO.

10. LETTRE D'OFFRE

La lettre d'offre constitue l'unique confirmation d'aide qui engage légalement le PDEO. Cette lettre (dont le contenu peut varier en fonction de la nature du projet, du délai d'achèvement, etc.), énonce les modalités particulières de l'aide financière que le BDEO accorde au demandeur. Ce dernier doit répondre dans un délai de vingt-cinq jours ouvrables de la date de l'offre. Si le BDEO ne reçoit aucune réponse passé ce délai, la lettre d'offre est réputée être retirée.

11. PAIEMENT ET FACTURATION

- (i) Voici les niveaux maximums de l'aide accordée par le BDEO, conformément aux lignes directrices sur l'aide complémentaire
 - a) jusqu'à 50 % des coûts admissibles de projets commerciaux comportant l'établissement, la modernisation ou l'expansion d'usines;
 - b) jusqu'à 75 % des coûts admissibles d'autres projets commerciaux; et
 - c) jusqu'à 90 % des coûts admissibles de tous les autres projets non commerciaux.
- (ii) Aucune aide n'est consentie à l'égard d'une période précédant la date de début du soutien qui est indiquée dans la lettre d'offre.
- (iii) L'aide financière reçue du BDEO par le bénéficiaire doit servir à couvrir uniquement les coûts admissibles indiqués dans la lettre d'offre ou dans un modificatif approuvé.
- (iv) BDEO n'assume pas les coûts pour lesquels le bénéficiaire a reçu ou doit recevoir un remboursement ou une indemnité aux termes d'un autre accord ou contrat.
- (v) Le ministre verse habituellement chaque trimestre au bénéficiaire les paiements échelonnés autorisés aux termes des présentes modalités, de la lettre d'offre et des rapports de situation du promoteur, à moins que le projet n'ait besoin d'une avance ou d'acomptes, comme on l'explique ci-dessous.
- (vi) Les paiements échelonnés sont versés uniquement lorsque le ministre est convaincu que le projet avance de façon marquée comme le décrit l'état des travaux, en se fondant sur les rapports présentés par le bénéficiaire ou sur d'autres moyens lorsqu'il le juge approprié.

- (vii) Le bénéficiaire ne présente habituellement pas une demande de règlement à moins qu'il ait effectivement payé lui-même les coûts en question. Lorsque le bénéficiaire paye un expert conseil ou un sous-traitant, il doit envoyer avec sa demande une copie de la facture sur laquelle figureront la mention "acquitté en entier" de même que les signatures originales des agents autorisés.
- (viii) Les paiements versés à un bénéficiaire pour lui permettre d'acheter une réduction du taux d'intérêt ne doivent pas dépasser six points par année du capital non remboursé d'un prêt à long terme d'au moins 100 000 \$ obtenu d'un prêteur admissible à l'égard d'un projet exécuté par le demandeur.

La contribution maximale à un projet équivaut à six points des intérêts débiteurs, habituellement sur une période de sept ans d'un prêt à long terme. Le ministre peut consentir à étendre la contribution sur une période supérieure à sept ans dans des circonstances exceptionnelles. Dans ce cas, la contribution peut s'appliquer aux intérêts débiteurs à l'égard d'une période maximale équivalant au terme du prêt

Lorsque les circonstances le justifient, la lettre d'offre prévoit le versement d'avances.

Dans la mesure du possible, les avances des contributions doivent correspondre aux chiffres ci-dessous :

Contribution totale	Avance initiale	Avances subséquentes (si le bénéficiaire a rendu compte de l'avance initiale)
jusqu'à 24 999 \$	jusqu'à 75 % de la contribution totale	
25 000 \$ à 99 999 \$	jusqu'à 75 % de la contribution totale	trimestrielles
100 000 \$ à 249, 999 \$	Le montant des mouvements de trésorerie du premier trimestre	trimestrielles
250 000 \$ à 499, 999 \$	Le montant des mouvements de trésorerie du premier trimestre	Mensuelles, à compter du 4e mois
500 000 \$ et plus	Mouvements de trésorerie du premier mois	Mensuelles

- ix) Les subventions sont habituellement versées par paiements échelonnés selon le tableau suivant :

Subvention totale	Paiements
Jusqu'à 99 999 \$	un ou plusieurs paiements échelonnés
100 000 \$ à 499 999 \$	deux paiements échelonnés
500 000 \$ à 999 999 \$	paiements échelonnés trimestriels
1 000 000 \$ et plus	paiements échelonnés mensuels

On ne peut diminuer le nombre minimum de paiements échelonnés que lorsqu'ils ne permettent pas au bénéficiaire d'équilibrer ses mouvements de caisse ou lorsqu'on peut faire valoir que les coûts administratifs supplémentaires des paiements échelonnés sont supérieurs aux intérêts supplémentaires que doit déboursier le gouvernement en devançant la date des versements prévue à l'origine dans la lettre d'offre.

- (x) Lorsque les avances ou les paiements échelonnés s'écartent des calendriers précédents, le coût, pour le gouvernement, des intérêts implicites sont imputés au Fonds de diversification de l'économie de l'Ouest. Le BDEO calcule les intérêts implicites après le nombre et le montant des paiements qui ne figurent pas au calendrier des avances ou des paiements échelonnés et la période anticipée sur le calendrier, à un taux d'intérêt égal à celui des bons du Trésor sur 90 jours à partir de la date à laquelle l'avance ou le paiement échelonné est fait au bénéficiaire.
- (xi) Un bénéficiaire doit habituellement présenter tous les trimestres au BDEO ses demandes de règlement à l'égard des travaux exécutés le trimestre précédent. Ces demandes doivent parvenir au BDEO dans les deux premières semaines du trimestre suivant. Ainsi, les demandes de règlement de travaux exécutés en mars, qui est le dernier mois de l'exercice du BDEO, doivent être reçues au plus tard le 10 avril de l'année civile en question, sinon le ministre ne peut autoriser le paiement.
- (xii) Les dépenses engagées en sus des montants approuvés pour un exercice sont à la charge du bénéficiaire, à moins que le ministre n'approuve une demande écrite visant à modifier le profil des fonds. Si la demande est approuvée et qu'elle se situe à l'intérieur des limites du budget total approuvé pour le projet, les dépenses excédentaires engagées par un bénéficiaire au cours d'un exercice peuvent être imputées sur les fonds du projet, le cas échéant, dans l'exercice subséquent.
- (xiii) La partie non dépensée des fonds approuvés à l'égard du projet s'annule à la date fixée dans la lettre d'offre. Il y a toutefois exception à cette règle si le bénéficiaire reçoit du BDEO l'autorisation écrite de prolonger la date d'achèvement du projet et de modifier le profil du budget du projet.
- (xiv) L'aide accordée aux termes du PDEO dépend des crédits votés par le Parlement au titre du Programme et d'une évaluation satisfaisante de la bonne marche du projet effectuée par le BDEO.

12. RÈGLES DE CONDUITE

- (i) Le bénéficiaire doit mettre en route et poursuivre le projet avec diligence.
- (ii) Le bénéficiaire doit obtenir du BDEO l'autorisation nécessaire avant de modifier la portée, le contenu, les objectifs ou le calendrier de rapports du projet, à moins d'indications contraires dans la lettre d'offre.
- (iii) Le bénéficiaire doit indiquer dans les publications, communiqués et présentations découlant du projet, y compris les rapports annuels, qu'il a obtenu une aide financière partielle du BDEO et d'autres organismes publics participants.
- (iv) Pour éviter les conflits d'intérêt de la part d'anciens titulaires d'une charge publique au gouvernement fédéral, les demandeurs doivent répondre aux questions figurant à l'annexe D.
- (v) Aucun député fédéral ou membre du Sénat du Canada n'est admis à être partie à cet accord d'aide du BDEO, ni à participer à aucun des bénéfices ou profits qui en proviennent.

- (vi) Tous les renseignements fournis par le demandeur qui sont considérés comme confidentiels à cause de leur nature commerciale sont assujettis à la loi directrice et doivent être traités comme tels par le BDEO.

13. REGISTRES, EXAMENS ET VÉRIFICATIONS

- (i) Le bénéficiaire doit tenir des registres du personnel et des dépenses engagées dans le projet et, sur préavis raisonnable du BDEO, mettre à la disposition des représentants autorisés du BDEO ces registres ainsi que les locaux et installations nécessaires à l'inspection, à la vérification et à la photocopie.
- (ii) Le bénéficiaire doit présenter au ministre des rapports de situation écrits au moment et dans la forme que le ministre juge appropriés, habituellement tous les trimestres. Ces rapports doivent indiquer l'état d'avancement du projet et accompagner la demande de règlement présentée par une bénéficiaire à l'égard des travaux exécutés le trimestre précédent.
- (iii) Le bénéficiaire doit permettre aux représentants autorisés du ministre d'inspecter ses activités, installations et usines, lorsque ceci est utile et que le bénéficiaire reçoit un préavis raisonnable à cet effet. Le ministre décide de la nature, de la portée et de la fréquence des inspections, mais celles-ci ne peuvent être effectuées au-delà des 24 mois qui suivent l'achèvement du projet.
- (iv) A moins d'indications contraires dans la lettre d'offre, le bénéficiaire fournit au ministre un rapport de vérification du projet pour chaque année au cours de laquelle il reçoit une aide du PDEO (sauf des subventions). Ce rapport doit être préparé par un expert-comptable externe selon les dispositions de l'annexe E. Le bénéficiaire doit produire son plus récent rapport annuel et le rapport de vérification du projet au plus tard trois mois après la fin de son exercice, et son plus récent rapport financier annuel, au plus tard six mois après la fin de son exercice.
- (v) Le bénéficiaire doit présenter un rapport final écrit à la date indiquée dans la lettre d'offre, dans lequel doivent figurer les résultats, les bénéfices actuels et prévus de même que toute activité de suivi envisagée.

14. RECOUVREMENT DES PAIEMENTS

Lorsqu'un bénéficiaire touche une aide aux termes de ce Programme à laquelle il n'est pas admissible pour une raison quelconque ou lorsque le montant reçu dépasse celui auquel le bénéficiaire a droit, le montant payé en trop, majoré de l'intérêt calculé à partir de la date de paiement, devient une dette exigible pour Sa Majesté du chef du Canada qui peut être recouvrée du bénéficiaire. Le taux d'intérêt payable sur une telle dette est égal au taux d'intérêt des bons du Trésor sur 90 jours en vigueur le jour où l'erreur est commise.

15. PROPRIÉTÉ ET EXPLOITATION

- (i) L'aide financière du PDEO est accordée à la condition que tous les employés, experts conseils et sous-traitants liés au projet cèdent au bénéficiaire tous leurs droits aux inventions, notamment les brevets qui peuvent découler du projet pendant son exécution.
- (ii) Le bénéficiaire s'engage à exécuter dans l'Ouest canadien tous les travaux de production ou de développement technique découlant du projet financé par le PDEO à moins qu'il n'obtienne par écrit du ministre une dispense préalable à cet effet.

- (iii) À moins d'indications contraires dans la lettre d'offre, le titre et les droits aux renseignements, aux brevets et aux autres résultats du projet appartiennent au bénéficiaire. On s'attend à ce que le bénéficiaire demande, à ses propres frais, les brevets appropriés à l'égard des inventions découlant de tous travaux financés par le PDEO. Si le bénéficiaire omet de déposer dans une période raisonnable une demande de brevet à l'égard d'une invention ou s'il décide de ne pas protéger une invention par un brevet dans un pays donné, quel qu'il soit, le ministre peut enjoindre le bénéficiaire de céder à la Couronne tous les droits de l'invention dans les pays en question. Bien que la publication des travaux soit habituellement laissée à la discrétion du bénéficiaire, le délai et le contenu de publication ne doivent pas nuire aux efforts qui sont ou seront entrepris pour obtenir un brevet. Si, pour des raisons commerciales, l'entreprise n'a pas l'intention de demander un brevet pour protéger une invention, elle doit d'abord en obtenir l'autorisation du ministre.

16. GÉNÉRALITÉS

- (i) Si le bénéficiaire devient insolvable ou fait l'objet d'une ordonnance de séquestre, si une résolution est adoptée pour la liquidation de son entreprise ou s'il se prévaut d'une loi actuelle concernant les débiteurs en faillite ou insolvable ou le remboursement méthodique de dettes, il doit en informer sans délai le ministre. Le ministre peut alors arrêter toute autre aide financière du PDEO à l'égard du projet et annuler le paiement de toute demande de règlement présentée par le bénéficiaire.
- (ii) Pendant toute la durée de l'aide et pour une période de deux ans par la suite, le bénéficiaire doit informer le ministre de toute modification importante survenue à son contrôle ou à sa propriété ainsi que tout changement prévu à l'emplacement et à l'exploitation des installations du projet ou au personnel du projet faisant l'objet d'une aide financière du PDEO. Lorsqu'il y a changement de propriétaire, le bénéficiaire doit s'assurer, qu'il y ait ou non-interruption de l'aide accordée par le PDEO, que son remplaçant, le cas échéant, respecte les modalités énoncées dans la lettre d'offre.
- (iii) Toute demande de dispense partielle ou complète à l'égard d'une ou plusieurs des modalités de la lettre d'offre doit être présentée par écrit au ministre avec les explications appropriées. Le ministre est le seul à pouvoir accorder une dispense. Aucune offre de remboursement de l'aide financière accordée par le PDEO ou de toute autre récompense ne peut donner au bénéficiaire un droit à une dispense.
- (iv) L'omission par le bénéficiaire de respecter l'une ou l'autre des modalités de la lettre d'offre est considérée comme une justification suffisante pour suspendre ou faire cesser l'aide accordée au projet; dans ce cas le ministre peut suspendre ou faire cesser l'aide en donnant un avis écrit dans un délai raisonnable qui ne doit pas être inférieur à dix jours.

17. ÉVALUATION DES PROJETS

- (i) L'évaluation des projets se fait à la discrétion du sous-ministre. Chaque année, un plan d'évaluation de certains projets est préparé et présenté avec le POP d'automne. Ce plan donne le nom des projets et du responsable de l'évaluation et précise les données exigées.
- (ii) Le mandat de chaque évaluation est approuvé par le sous-ministre ou la personne qu'il désigne à cet effet.

18. DATE D'EXPIRATION

- (i) Une autorisation continue existe pour le Programme de la diversification de l'Ouest.

ANNEXE A: DÉFINITIONS

“demande” : demande écrite présentée au ministre par un requérant qui désire obtenir une aide aux termes du PDEO. Cette demande doit comprendre :

- (a) le nom du demandeur et des propriétaires;
- (b) l'objet ou le but du projet;
- (c) un énoncé des travaux à exécuter;
- (d) les dates de début et d'achèvement du projet, y compris les facteurs critiques du calendrier proposé;
- (e) les retombées prévues; selon la nature du projet, on peut aussi faire une projection du nombre d'emplois net qui seront créés, de l'accroissement des ventes, des réductions de coûts, des entreprises ou activités auxiliaires touchées, etc.;
- (f) un plan commercial et financier, y compris un budget, et la part assumée par le demandeur, le PDEO et tout autre contributeur;
- (g) le nom du propriétaire et du responsable de l'exploitation et de la maintenance du projet après son achèvement, si ce n'est pas le demandeur;
- (h) la provenance de tous les autres fonds dont ce projet ou un projet pratiquement semblable, a déjà bénéficié ou auxquels l'admissibilité est actuellement examinée;
- (i) le cas échéant, les répercussions écologiques :

"exploitation commerciale" : entité exerçant ou sur le point d'exercer une activité ou une entreprise en vue de réaliser, un profit.

"exploitation non commerciale" : entité exerçant ou sur le point d'exercer une activité ou une entreprise en vue d'atteindre un seuil de rentabilité.

"contribution" : contribution autorisée aux termes des présentes modalités.

"coûts admissibles" : coûts nécessaires à l'exécution du projet, y compris le capital de roulement et les coûts d'immobilisations.

"projet ou activité admissible" : projet ou activité dont le financement a été accepté aux termes du PDEO.

"subvention" : transfert inconditionnel de fonds autorisé aux termes des présentes modalités.

"lettre d'offre" : lettre délivrée sous l'autorité du PDEO, qui a pour but, d'informer le demandeur de l'aide à laquelle il a droit aux termes du Programme de diversification de l'économie de l'Ouest et d'établir les modalités de celle-ci.

"subvention de bonification d'intérêt" : contributions versées à un demandeur lui permettant d'acheter une réduction du taux d'intérêt

"fabricant ou conditionneur" : personne s'occupant ou sur le point de s'occuper d'une activité de fabrication ou de conditionnement dans l'Ouest canadien.

"ministre" : ministre responsable de la diversification de l'économie de l'Ouest canadien.

"usine" : endroit d'une activité, par exemple un immeuble.

"bénéficiaire" : personne entreprenant ou sur le point d'entreprendre un projet admissible aux termes du PEDO.

"contribution remboursable" : contribution dont une portion convenue sera remboursée au BDEO à une date ultérieure, comme il est précisé dans la lettre d'offre.

"industrie de services" : activités comprises dans les divisions F, G, H, I, J, K, L et M de la Classification type des industries de 1980 de Statistique Canada, sauf les activités inadmissibles aux termes des lignes directrices énumérées ici (se reporter à l'annexe C).

"état des travaux" : renseignements fournis dans la demande.

"Ouest canadien" : les provinces, prises individuellement ou collectivement, de Colombie-Britannique, d'Alberta, de Saskatchewan et du Manitoba ou une de leurs régions.

"Diversification de l'économie de l'Ouest" : bureau établi conformément au décret C.P. 1987-1621 du 4 août 1987.

"capital de roulement" : ensemble des coûts, y compris les coûts d'immobilisations et d'exploitation nécessaire à un projet particulier pendant une période donnée.

ANNEXE B: RÉSUMÉ PAR SECTEUR ÉCONOMIQUE

Les catégories suivantes d'activités sectorielles illustrent d'une façon générale, sans toutefois s'y limiter, les activités et projets pouvant être admissibles aux termes du Programme de diversification de l'économie de l'Ouest (PDEO). Cette section résume la position actuelle du gouvernement fédéral sur les restrictions et les débouchés de l'économie de l'Ouest sur une base sectorielle. Chaque partie se termine par des observations préliminaires au sujet de la contribution possible du Bureau de diversification de l'économie de l'Ouest (BDEO) et du Fonds de diversification de l'économie de l'Ouest (FDEO) à la diversification et au développement progressif de l'économie. Le nouvel organisme s'est donné comme première tâche de mieux comprendre les débouchés qui s'offrent, grâce à des contacts avec l'industrie, les associations de producteurs, les associations syndicales et les administrations provinciales. Ce résumé est tiré du document intitulé : Un plan cadre pour la diversification de l'économie de l'Ouest (août 1987), qui présente les principales conclusions énoncées jusqu'à maintenant.

1. a) En agriculture (p. 11), le rôle du BDEO, qui oeuvrera avec les groupements de producteurs, les gouvernements provinciaux et Agriculture Canada, sera d'investir dans des projets aux retombées économiques importantes qui porteront la compétitivité internationale à de nouveaux niveaux.

b) Les essais visant à assurer un rayonnement plus rapide des progrès techniques, à accélérer l'application des résultats des recherches et à améliorer la gestion dans l'agro-alimentation constituent autant de possibilités, comme le sont les efforts axés sur la mise au point de produits ou procédés stratégiques. Le Bureau aidera à définir les politiques sectorielles fédérales en ce qui concerne le commerce, le transport et l'aide aux producteurs de l'Ouest.
2. Dans le domaine de l'énergie (p. 12), il est impérieux que le Canada demeure à la fine pointe du progrès et que l'aide fédérale au secteur du pétrole et du gaz lui permette de conserver cette longueur d'avance. Le Bureau de diversification de l'économie de l'Ouest s'intéressera à des projets, conformes à la politique canadienne sur le commerce extérieur, qui permettront aux entreprises à l'oeuvre dans le secteur de renforcer leur capacité, de soutenir la concurrence et d'appliquer leurs immenses connaissances techniques à d'autres secteurs et aux exportations.
3. a) Les possibilités pour l'industrie forestière (p. 13) de l'Ouest sont multiples vu sa situation stratégique par rapport au bassin du Pacifique. La pénétration de ces marchés exigera l'application d'une stratégie commerciale dynamique fondée sur un effort concerté des gouvernements et de l'industrie. Les responsables du Bureau de diversification de l'économie de l'Ouest se joindront à l'industrie, aux provinces et aux Affaires étrangères pour étudier toute proposition en ce sens.

b) L'expérience montre que l'industrie est capable de réduire ses coûts de production et de diversifier sa base de produits. Un effort accru en R.-D. dans le domaine des codes et des normes, des méthodes de production améliorées et la création de produits, permettraient à l'industrie d'afficher des prix plus concurrentiels et de diversifier sa base de produits, formée actuellement par la pâte, le papier et le bois de construction. Le BDEO pourrait faire un bon accueil aux propositions, de l'industrie et des provinces visant à réduire les frais par le ciblage et la répartition des efforts de recherche.

- c) Les gouvernements des provinces des Prairies voient le secteur forestier comme un moyen de diversifier une base économique qui dépend de l'agriculture et du pétrole. L'un des meilleurs débouchés qui s'offre est l'exploitation des vastes ressources de bois dur encore relativement inutilisées que l'on trouve principalement en Alberta, dans le nord de la Saskatchewan, au Manitoba et dans certaines régions de la Colombie-Britannique, pour la production de pâte chimicomécanique, de bois composite et de produits spécialisés.
4. a) L'exploitation minière et la minéralurgie (p. 13) font partie intégrante de l'économie de l'Ouest du Canada. L'industrie a réussi malgré tout à survivre grâce à sa facilité d'adaptation. Elle est maintenant bien placée pour tirer avantage du renforcement des marchés minéralogiques et métalliques dans les années 1990.
- b) Les responsables du Bureau de diversification de l'économie de l'Ouest pourront examiner, de concert avec l'industrie et les gouvernements provinciaux, tout projet visant à élargir ou accélérer la diffusion des travaux de recherche menés en géoscience, sur la mise au point de produits ou de techniques et la commercialisation.
5. Le charbon (p. 14) est un pilier important de l'assise économique de l'Ouest, cette région intervenant pour plus de 90 p. 100 de la production de charbon au Canada. Le gouvernement fédéral a d'ailleurs pris d'importantes mesures en vue d'améliorer la compétitivité du charbon de l'Ouest. Le Bureau examinera des projets visant à réduire les risques par des démonstrations de technologies, à présenter le Canada comme un fournisseur fiable et bon marché et à renseigner le public sur les avantages du charbon de l'Ouest comme source d'énergie.
6. a) Dans les pêches (p. 15), le principal problème auquel la Colombie-britannique fait face est le déséquilibre continu entre les ressources de poisson disponibles et les capacités largement supérieures en matière de pêche et de transformation. Le gouvernement fédéral tentera de mettre fin à ce cercle vicieux de fluctuation des ressources, au déséquilibre de la capacité et à la concurrence qu'on se livre pour des ressources rares, en investissant à nouveau pour accroître les stocks de poisson. Le Fonds injectera 53,7 millions de dollars d'argent frais dans le Programme de mise en valeur des salmonidés.
- b) Le BDEO accueillera favorablement les initiatives d'exploitation des pêches parrainées par l'industrie, en vue d'accroître l'exploitation des espèces sous-utilisées, de créer de nouveaux produits et marchés, et de mettre au point et de tester de nouvelles techniques.
- c) Dans le secteur de l'aquaculture (p. 15), les responsables du Bureau de diversification seront disposés à examiner toute initiative contribuant à stimuler la mise au point et le transfert de techniques à l'industrie dans les domaines de la nutrition, de la recherche et de la lutte contre la maladie, de l'approvisionnement en oeufs de saumon, du développement de vaccins, de la biotechnologie, du génie génétique, de la recherche en reproduction et du développement de géniteurs. Il importera de coordonner les initiatives fédérales et provinciales pour servir au mieux le lancement des projets du secteur privé.
7. a) Les industries de services (p. 16) ont joué, au cours des deux dernières décennies, un rôle extrêmement important dans la création d'emplois et la production de revenus dans les provinces de l'Ouest. L'expansion des capacités qui existent déjà dans l'Ouest par les plans des opérations, du génie et de la logistique pourrait servir de fondement à la création d'un nouveau centre d'excellence. L'Alberta s'est donnée des atouts au chapitre des techniques liées à la récupération assistée de pétrole, des combustibles synthétiques et des services techniques d'exploration et de construction en climat froid. Elle profiterait de l'aide fournie par le BDEO au titre de laboratoire de recherche sur les régions froides pour consolider sa situation comme chef de file mondial de la technologie des régions froides.

- b) Sur ce plan, comme sur d'autres, le BDEO s'intéressera en premier lieu aux secteurs qui sont présents sur les marchés internationaux ou qui ont à livrer une lutte farouche à la concurrence internationale. Il vaudra examiner avec les associations professionnelles et les gouvernements provinciaux la façon dont de judicieux placements dans la R.-D., le rayonnement des techniques, la spécialisation et le perfectionnement en milieu de carrière des professionnels clés et les Programmes d'expansion des marchés à l'étranger pourraient favoriser la croissance dans quelques-uns des secteurs de pointe de l'économie.
8. Les efforts visant à développer les marchés touristiques existants (p. 18), à encourager la venue de nouvelles attractions et à accroître les compétences et le savoir-faire de l'industrie touristique aideront à élargir les assises du secteur touristique de l'Ouest. L'aménagement d'un parc national à South Moresby et dans les îles environnantes constitue un bon exemple d'un placement collectif du Fonds de diversification de l'économie de l'Ouest.
 9. Pour l'Ouest en général, la stratégie industrielle (p. 20) sera centrée sur les efforts visant à tirer parti des occasions de valoriser les ressources traditionnelles, à élargir les secteurs technologiques existants ainsi qu'à attirer de nouvelles entreprises de fabrication de produits de consommation. Le Bureau de diversification de l'économie de l'Ouest travaillera en étroite collaboration avec le nouveau ministère de l'Industrie, des Sciences et de la Technologie afin de nouer le dialogue avec les habitants de l'Ouest sur les moyens à prendre pour que le renouvellement des Programmes fédéraux serve leurs intérêts.
 10. Il existe, dans l'ensemble, d'importantes possibilités de diversification industrielle qui sont fondées sur le savoir technique de l'Ouest canadien de même que sur l'essor et l'application de la haute technologie (p. 21). Le Bureau de diversification de l'économie de l'Ouest examinera les possibilités qu'offre la haute technologie aux provinces de l'Ouest et favorisera une coopération plus grande entre celles-ci pour en tirer parti.

ANNEXE C: INDICATEURS D'ACTIVITES INADMISSIBLES

D'une manière générale, on prévoit que les activités suivantes ne pourront faire l'objet d'un financement aux termes du Programme de diversification de l'économie de l'Ouest. Il faut souligner que les critères énoncés ci-dessous seront raffinés en fonction des cas qui seront présentés. Le BDEO cherchera constamment à faire preuve d'une souplesse et d'une attitude positive de manière que les critères de sélection qu'il lui faudra mettre en place ne se traduisent pas par une rigidité nouvelle de sa part ou ne risquent pas d'être interprétés de cette façon. La liste renferme des critères dont certains pourront s'appliquer au début du processus, tandis que d'autres représenteront des lignes directrices générales qui serviront à prendre une décision interne à l'égard d'un projet.

- i) Projets qui ne favorisent pas l'expansion des exportations, un débouché sur de faibles marchés régionaux d'approvisionnement ou la diversification des biens ou services économiques produits dans la région.
- ii) Projets financés avant le 4 août 1987 par un ministère fédéral dans un secteur de programme échappant aux pouvoirs transférés au ministre de la Diversification de l'économie de l'Ouest canadien.
- iii) Projets dont les retombées au niveau de l'économie ou de l'emploi profiteraient principalement à l'extérieur des provinces de l'Ouest.
- iv) Projets ayant pour but de soutenir une entreprise (par exemple, sauvetage, restructuration, recapitalisation, refinancement par des prêts de fonctionnement) ou de transférer une usine, des travailleurs ou un droit de propriété sans créer des emplois additionnels ou une activité commerciale supplémentaire dans les provinces de l'Ouest.
- v) Projets admissibles aux termes d'autres programmes d'aide financière à l'échelon fédéral, provincial ou local, mais qui ne font pas l'objet d'un financement complet. Les promoteurs doivent d'abord chercher à obtenir le maximum de fonds des autres programmes auxquels ils sont admissibles avant de s'adresser au BDEO pour un financement ou une majoration de fonds.
- vi) Projets d'aménagement ou de réaménagement locaux et entreprises du même genre, et projets visant à mettre en place ou à restaurer une infrastructure municipale.
- vii) Achat de franchises de vente au détail ou projets ayant pour but l'achat ou l'expansion de magasins de détail
- (viii) Projets dont les activités consistent à offrir un service de nature sociale ou personnelle.
- (ix) Projets visant à remplacer les fonds d'immobilisations ou d'exploitation actuels de ministères, organismes ou sociétés d'État de niveau fédéral ou provincial.
- (x) Projets visant à soutenir les opérations commerciales d'institutions financières.
- (xi) Projets dont l'unique objectif est d'assurer l'exécution fructueuse d'un contrat qui a déjà été adjugé aux termes d'un appel d'offres.
- (xii) Projets qui fragmenteraient indûment une activité économique ou qui créeraient une capacité excédentaire.

- (xiii) Projets irréalisables sur le plan scientifique, technologique ou économique, lorsqu'on tient compte des risques techniques en cause, de la capacité de l'entreprise, de la disponibilité des spécialistes, etc.
- (xiv) Projets de nature commerciale ou industrielle dans lesquels l'apport net de capitaux propres du promoteur est insignifiant.
- (xv) Projets qui, bien qu'ils puissent diversifier les produits, les procédés ou les services d'un producteur ou d'une entreprise donnés, ne sont pas susceptibles d'apporter une diversification importante dans l'économie régionale.

ANNEXE D: QUESTIONNAIRE AU SUJET DES CONFLITS D'INTÉRÊTS POSSIBLES ET DU CODE À SUIVRE PAR LES ANCIENS TITULAIRES D'UNE CHARGE PUBLIQUE DANS L'ADMINISTRATION FÉDÉRALE*

1. Comptez-vous à l'heure actuelle dans votre entreprise ou dans votre établissement un ancien titulaire d'une charge publique qui a quitté le gouvernement fédéral au cours des douze derniers mois?
2. Votre entreprise compte-t-elle parmi ses principaux actionnaires un ancien titulaire d'une charge publique qui a quitté le gouvernement fédéral au cours des douze derniers mois?
3. Si vous avez répondu oui à la question 1 ou 2 ci-dessus, cette personne occupait-elle un rang de haut fonctionnaire ou un niveau supérieur à ce moment-là?
4. Si vous avez répondu oui à la question 3, veuillez demander à cet employé ou à cet actionnaire de communiquer avec son ancien ministère d'emploi afin d'obtenir une confirmation écrite selon laquelle il satisfait aux dispositions relatives aux conflits d'intérêt et au code de conduite des anciens fonctionnaires. Il faut également fournir une preuve de cette confirmation écrite au BDEO.

* Les titulaires d'une charge publique font l'objet d'explications plus détaillées dans le document intitulé Code régissant les conflits d'intérêt et l'après-mandat s'appliquant à la fonction publique, septembre 1985.

ANNEXE E: OBLIGATION DE PROCÉDER À DES VÉRIFICATIONS DE PROJET

1. La vérification a pour but d'établir que :
 - les sommes dont le règlement est demandé par le bénéficiaire satisfont aux dispositions de la "lettre d'offre";
 - le bénéficiaire présente des renseignements financiers de façon fidèle et cohérente dans ses registres, comptes, états et demandes de règlement;
 - les coûts d'exécution des travaux et le montant des fonds reçus de sources externes et internes à cette fin sont indiqués fidèlement.

2. Le rapport de vérification a pour but :
 - d'identifier le bénéficiaire en donnant son nom, de même que le titre et le numéro du projet;
 - d'indiquer la période visée par la vérification;
 - de préciser les renseignements financiers examinés;
 - de présenter un état récapitulatif des coûts et des recettes du projet pour la période de vérification;
 - d'exprimer une opinion selon laquelle :
 - (i) les renseignements financiers du bénéficiaire sont présentes de façon fidèle et les sommes demandées ont été inscrites de façon cohérente dans les registres et comptes et enfin que les coûts ont été engagés conformément aux dispositions de la "lettre d'offre";
 - (ii) les renseignements financiers présentés dans les documents annexés au rapport de vérification sont présentés de façon fidèle et cohérente.
 - d'attester que l'examen de la vérification a été fait selon les normes de vérification généralement reconnues et que le vérificateur a appliqué les tests et les procédures qu'il a jugés nécessaires dans les circonstances.

3. Lorsque le vérificateur nuance son opinion par une réserve ou qu'il refuse de donner une opinion, il doit en expliquer les raisons dans le rapport de vérification.

4. Le vérificateur obtiendra du bénéficiaire une lettre dans laquelle ce dernier déclare qu'il a divulgué tous les renseignements pertinents au meilleur de sa connaissance.

5. Dans les trois (3) mois qui suivent la fin de la période de vérification, le vérificateur doit envoyer au BDEO son rapport de vérification et les annexes qui s'y rapportent.

E2. PROGRAMME DE DIVERSIFICATION DE L'ÉCONOMIE DE L'OUEST, MODALITÉS, LE 7 FÉVRIER 2002

1. OBJET

Ce document a pour objet d'énoncer les modalités de l'administration de l'aide financière au titre du Programme de diversification de l'économie de l'Ouest (le « Programme ») de Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (le « Ministère »).

2. FONDEMENT LÉGISLATIF

En conformité avec le paragraphe 6(3) de la *Loi sur la diversification de l'économie de l'Ouest canadien*, le Ministre peut, conformément aux modalités approuvées par le Conseil du Trésor, contribuer par des subventions ou autres aides, au financement de programmes ou opérations entrepris par lui.

3. OBJECTIF

L'objectif du Programme de diversification de l'économie de l'Ouest est le suivant :

Promouvoir le développement et la diversification de l'économie de l'Ouest canadien, et faire valoir les intérêts de cette région lors de l'élaboration et de la mise en œuvre d'orientations, de programmes et d'opérations dans le cadre de la politique économique nationale.

4. RÉSULTATS ESCOMPTÉS

Le financement accordé en vertu de ce Programme devrait donner les résultats suivants :

- un système renforcé d'innovation dans l'Ouest canadien;
- un secteur commercial élargi dans l'Ouest canadien;
- un accroissement des investissements dans les priorités stratégiques fédérales-régionales de développement économique;
- une meilleure compréhension des besoins, des opportunités et des aspirations de l'Ouest canadien, à l'intérieur et à l'extérieur de la région, permettant ainsi une amélioration des programmes et services offerts aux Canadiens et aux Canadiennes de l'Ouest.

5. CRITÈRES D'ADMISSIBILITÉ

5.1 Des contributions pourront être versées à :

- A. des organismes à but non lucratif,
- B. des établissements d'enseignement postsecondaire, des hôpitaux ou des centres de santé régionaux s'adonnant à la recherche;
- C. des particuliers,
- D. des coopératives;
- E. des PME commerciales à but lucratif légalement constituées;
- F. des sociétés d'État fédérales, conformément au paragraphe 7.2.2. de la *Politique sur les paiements de transfert* du Conseil du Trésor

- G. des ministères, des organismes et des sociétés d'État provinciaux comme les sociétés de télécommunications appartenant à la province;
- H. des administrations municipales et les organismes créés par elles.

5.2 Des subventions seront versées pour des fins conformes aux objectifs du Programme et uniquement à des particuliers, des organismes à but non lucratif, des établissements d'enseignement postsecondaire, des hôpitaux ou des centres de santé régionaux s'adonnant à la recherche.

6. COÛTS ADMISSIBLES

Les contributions seront versées dans le cas de coûts admissibles engagés par le bénéficiaire et qui, de l'avis du Ministère, sont raisonnables et sont nécessaires pour atteindre les résultats escomptés. Seront admis les coûts admissibles tels que :

- coûts d'exploitation et d'entretien
- personnel : traitement et avantages sociaux
- achat et location de matériel
- achats liés à la gestion de l'information et aux technologies de l'information
- frais de contentieux, administratifs et comptables, droits de permis et licences, honoraires d'expertise
- loyers, frais de location, améliorations locatives
- achats de procédés de marque
- intérêts, assurances, droits, frais et honoraires, taxes
- fournitures, transport
- améliorations apportées aux immobilisations liées aux projets

Les autres coûts qui sont raisonnables, complémentaires et directement attribuables à des activités nécessaires pour atteindre les résultats souhaités, selon ce que précisera l'entente, seront admis.

7. ACTIVITÉS ADMISSIBLES

Les subventions et contributions prévues aux termes du Programme seront accordées à l'égard de projets qui soutiennent le développement et la diversification de l'économie de l'Ouest canadien et des activités qui, sur le plan de l'économie et de l'emploi, bénéficient d'abord à l'Ouest canadien. Par exemple, les projets qui :

- A. renforcent le système d'innovation de l'Ouest canadien en combinant les fortes capacités de recherche de cette région (universités, hôpitaux et autres établissements de recherche) avec les objectifs de commercialisation de l'industrie. Les projets admissibles au financement comprennent ceux qui contribuent à soutenir une masse critique de ressources dans l'Ouest sur le plan de la recherche, de la technologie, des finances et des ressources humaines; qui accroissent la commercialisation des technologies; qui établissent des liens parmi les intervenants du système d'innovation;
- B. soutiennent le développement et l'expansion du secteur des affaires dans l'Ouest canadien au moyen de projets qui :
 - améliorent la productivité par, notamment, le développement et l'amélioration des systèmes, la formation, les équipements et la consultation,
 - accroissent le développement des marchés intérieurs et internationaux,

- augmentent le nombre d'entreprises de l'Ouest qui offrent leurs services et leurs produits aux gouvernements,
 - contribuent à améliorer le climat des affaires au moyen de projets qui, entre autres, soutiennent la diffusion de renseignements commerciaux et le perfectionnement des capacités,
 - soutiennent la compétitivité d'entreprises établies comme la création, la modernisation ou l'agrandissement des installations de production et/ou le développement et l'établissement de nouvelles entreprises, y compris de nouveaux concepts d'entreprise,
 - ou d'autre part, des projets de nature à résoudre des problèmes systémiques, comme ceux que doivent affronter les Autochtones qui désirent lancer une entreprise mais n'ont pas les compétences en gestion pour réussir; ou des problèmes structurels dans l'économie de l'Ouest comme, par exemple, le fait que la plupart des exportations de cette région sont réalisées par à peine une dizaine d'entreprises de l'Ouest canadien.
- C. créent ou améliorent les partenariats favorisant la collaboration et les investissements au plan du développement et de la diversification de l'économie par le biais de projets qui :
- mobilisent les investissements provinciaux pour appuyer les priorités du gouvernement fédéral comme l'innovation, le développement urbain et rural, le commerce et l'investissement, et les ententes de développement urbain,
 - soutiennent le développement économique autochtone,
 - augmentent la capacité des communautés à l'adaptation économique comme la planification économique communautaire, des études de viabilité économique et le bénévolat,
 - stimulent le développement économique dans les collectivités éloignées et du Nord,
 - ou d'autre part, s'attaquent aux problèmes importants de développement économique que doivent relever les gens de l'Ouest comme la fermeture d'usines ou la réduction des effectifs, le dépeuplement rural.
- D. soutiennent les recherches économiques et jettent des bases solides pour le développement économique de l'Ouest canadien au moyen de projets qui :
- améliorent la qualité et la portée des données et renseignements socio-économiques de base sur l'Ouest canadien,
 - identifient et examinent les questions importantes touchant l'Ouest canadien et l'économie de cette région
 - favorisent l'établissement de liens entre les organismes de recherche,
 - ou d'autre part, sont à la base de stratégies et de politiques qui répondent aux besoins, aux opportunités et aux aspirations en matière de développement économique de cette région du pays.
- E. d'autre part, favorisent le développement et la diversification de l'économie de l'Ouest canadien.

8. SOMMES MAXIMALES ET CONDITIONS SPÉCIALES

- A. La contribution maximale par projet par bénéficiaire selon les présentes modalités ne pourra pas dépasser 10 millions de dollars sans l'approbation du Conseil du Trésor. Pour toutes les contributions de plus de 20 millions de dollars, une décision du Cabinet est nécessaire.

- B. La subvention maximale par projet par bénéficiaire selon les présentes modalités ne pourra pas dépasser un (1) million de dollars sans l'approbation du Conseil du Trésor. Une décision du Cabinet est nécessaire pour toutes les subventions de plus de 20 millions de dollars.

9. CUMUL DE L'AIDE ET D'AUTRES FORMES D'AIDE PUBLIQUE

- A. Le financement accordé en vertu du Programme sera déterminé en fonction du niveau minimum requis pour que les projets permettent la réalisation des objectifs du Programme et des résultats escomptés et pour qu'ils soient exécutés dans le délai prévu, à l'endroit prévu et selon les paramètres prévus. L'évaluation du niveau requis prendra en compte l'aide publique totale (fédérale, provinciale ou municipale) à l'égard des coûts subventionnés au titre de l'accord. Il s'agira notamment de l'aide telle que les subventions et contributions considérées, les subventions implicites, les prêts-subventions, les crédits d'impôt à l'investissement et toute autre subvention ou contribution.
- B. Le Ministère obligera tous les bénéficiaires éventuels à divulguer, avant le début et à la fin d'un projet, toutes les sources de financement d'un projet proposé.
- C. Le niveau maximum (limite de cumul) de l'aide publique totale selon le Programme ne dépassera pas 50 % des frais d'immobilisation admissibles pour les projets commerciaux, y compris l'établissement, la modernisation ou l'agrandissement des installations de production; il ne pourra pas dépasser 75 % des autres frais admissibles pour les projets commerciaux; et il ne pourra pas dépasser 100 % des frais admissibles pour les projets non commerciaux ou les projets exécutés par des organismes à but non lucratif. Les promoteurs de projets devraient en principe contribuer au minimum 10 % des coûts ou des éléments d'actif relatifs au projet.
- D. Le Ministère applique, pour surveiller l'évolution des projets, un mécanisme d'examen de l'assurance de la qualité. Si l'aide publique totale effective versée à un bénéficiaire dépasse les limites de cumul, le niveau de l'aide consentie par le Programme sera ajusté.
- E. Le Ministère pourra, en fonction des circonstances de chaque cas, apporter des exceptions aux limites concernant l'aide fournie aux opérations commerciales à but lucratif. Ces exceptions viseraient à faire en sorte que les projets permettent d'atteindre les objectifs officiels et les résultats escomptés du Programme, et qu'ils soient exécutés dans les délais prévus, à l'endroit prévu et dans le respect des paramètres établis. Le Ministère remettra au Conseil du Trésor en mai de chaque année un mémoire qui indiquera, s'il y a lieu, toutes les exceptions. En aucun cas l'aide publique totale ne pourra dépasser 100 % des frais admissibles.

10. CONTRIBUTIONS REMBOURSABLES

- A. Les contributions versées seront en principe remboursables ou non remboursables, en conformité avec le paragraphe 7.8 et l'alinéa 8.1.1.xiii de la Politique sur les paiements de transfert du Conseil du Trésor.

Après évaluation de la demande, le Ministère déterminera si la contribution envisagée est remboursable ou non remboursable. S'il est déterminé que la contribution est remboursable, c'est-à-dire que la contribution envisagée permettra à une entreprise de faire des profits ou d'augmenter sa valeur, le libellé de l'Accord de contribution décrira en détail les modalités de remboursement que le Ministère appliquera et auxquelles le bénéficiaire accepte de se conformer.

Dans la plupart des autres cas, les contributions seront classées dans la catégorie non remboursables. Néanmoins, et conformément au paragraphe 7.8.3 de la *Politique sur les paiements de transfert* du Conseil du Trésor, il existe certaines situations qui font qu'une contribution devient remboursable. Dans tel cas, le Ministère devra aviser le bénéficiaire que la situation a évoluée et de l'obligation pour celui-ci de rembourser la contribution ainsi que des mesures du recouvrement.

- B. Le recouvrement des contributions et des créances de la Couronne aux termes de ce Programme sera géré en accord avec la Politique du Conseil du Trésor sur les paiements de transfert et les politiques et procédures relatives aux contributions remboursables et au recouvrement des créances de Diversification de l'économie de l'Ouest. À titre d'organisme d'expansion régionale, le Ministère a dévolu la responsabilité en ce qui a trait au contrôle et au recouvrement des recettes aux régions qui doivent suivre les modalités établies pour le contrôle des projets, pour établir le calendrier des paiements, pour signifier des avis et pour consigner les paiements. Lorsque les paiements sont en souffrance ou lorsque les conventions de remboursement ne sont pas respectées par les bénéficiaires, les régions, en collaboration avec l'Agence des douanes et du revenu du Canada, peuvent avoir recours aux compensations fiscales à même les crédits d'impôt ou de la TPS.
- C. DEO a le pouvoir, à ce moment, d'augmenter les niveaux de référence du Ministère en portant aux crédits de l'exercice subséquent toutes les sommes recouvrées au cours de l'exercice courant, notamment les remboursements, les recettes connexes et les remises.

11. DISPOSITIONS EN MATIÈRE DE PAIEMENT

11.1 Subventions

- A. Les subventions seront payées en versements pour correspondre aux besoins de trésorerie du bénéficiaire, et ce conformément à l'*Appendice B – Versements de subventions et de paiements anticipés des contributions* de la *Politique sur les paiements de transfert* du Conseil du Trésor.
- B. Le Ministère effectuera une vérification constante de l'admissibilité, du droit et de la qualification du bénéficiaire d'une subvention, et ce, en principe, avant d'effectuer un paiement. Ces vérifications peuvent aussi avoir cours après le paiement. L'accès à l'information ou la fourniture des renseignements nécessaire à la vérification revient obligatoirement au bénéficiaire.
- C. En vertu de ces pratiques en matière de diligence raisonnable, le Ministère misera sur une perspective raisonnable lui permettant de croire que le bénéficiaire d'une subvention se servira des fonds à des fins précises ou pour répondre à des objectifs particuliers.

11.2 Contributions

- A. Les paiements seront effectués sur présentation de demandes documentées portant sur les frais admissibles engagés et payés, et/ou sous réserve de l'accomplissement des conditions précisées dans l'accord de contribution.
- B. Les demandes de règlement doivent être accompagnées d'un rapport en la forme et selon la fréquence prévues par l'accord.

- C. En règle générale, une partie de la contribution sera retenue, avant l'achèvement du projet et/ou des vérifications prévues à l'article 13 des présentes modalités, en accord avec le paragraphe 7.6 de la *Politique sur les paiements de transfert* du Conseil du Trésor. Il pourra y avoir des exceptions pour les contributions inférieures à 25 000 \$ lorsque le risque est minime. Il s'agit là d'une exception à la disposition sur les retenues de garantie de la *Politique sur les paiements de transfert* du Conseil du Trésor.
- D. Le Ministère pourra exiger que toute demande de paiement soit certifiée par les vérificateurs externes du bénéficiaire ou par des vérificateurs choisis par le Ministère. Le Ministère pourra demander à tout moment au bénéficiaire d'apporter une preuve satisfaisante montrant que les résultats allégués ont été atteints et que tous les frais admissibles engagés, sur lesquels était fondée la contribution, ont été payés.
- E. Le Ministère pourra verser des paiements anticipés au titre de la contribution lorsque tel paiement sera essentiel pour le succès d'un projet, et cela conformément à l'*Appendice B – Versements de subventions et de paiements anticipés des contributions* de la *Politique sur les paiements de transfert* du Conseil du Trésor.

12. ADMINISTRATION

12.1 Accord

Le financement sera administré et payé en conformité avec des accords écrits qui stipuleront les conditions des contributions, les droits et obligations des deux parties et les modalités selon lesquelles les paiements seront effectués.

12.2 Délégation de pouvoirs

La délégation de pouvoirs pour l'approbation et la modification des accords de contribution, ainsi que pour l'approbation du règlement des demandes de paiement, sera la délégation qui est autorisée pour le Programme par le Ministre. Les demandes de paiement seront certifiées par des fonctionnaires du Ministère conformément aux exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

12.3 Diligence raisonnable

Le Ministère a établi et appliquera des contrôles, systèmes, procédures et ressources adéquats, qu'il s'agisse des programmes ou des finances, afin de garantir une observation rigoureuse des politiques et réglementations gouvernementales, une diligence raisonnable dans l'approbation des paiements de transfert, une vérification de l'admissibilité, des droits à paiement et des résultats obtenus, ainsi que pour la gestion et l'administration et le suivi du Programme.

12.4 Renseignements requis

Tout bénéficiaire éventuel doit communiquer les renseignements nécessaires pour l'évaluation du projet, notamment :

- A. une description détaillée du futur bénéficiaire (mode de propriété, direction, participation d'anciens fonctionnaires ou anciens titulaires de charges publiques, expérience des affaires, résultats financiers, etc.);
- B. une description détaillée du projet;
- C. les coûts prévus du projet et les détails de son financement (y compris toutes les sources du financement projeté, notamment le montant de toute aide fédérale, provinciale ou municipale, ou de tout crédit d'impôt, qui a été reçu ou sera probablement reçu pour le projet);
- D. les détails de la contribution aux objectifs du Programme par suite de la réalisation du projet;
- E. une indication du rôle, s'il y a lieu, d'anciens fonctionnaires;
- F. une déclaration attestant que toute personne agissant comme lobbyiste au nom du futur bénéficiaire est enregistrée conformément à la *Loi sur l'enregistrement des lobbyistes*;
- G. une déclaration faisant état des sommes en souffrance dues au gouvernement fédéral en vertu de la loi ou en vertu d'accords de contribution;
- H. tout autre renseignement dont le Ministère aura besoin pour évaluer l'admissibilité du futur bénéficiaire et celle du projet, pour établir comment le projet pourrait contribuer à la réalisation des objectifs de l'initiative concernée et pour déterminer les avantages, pour le futur bénéficiaire et pour le Canada, susceptibles de résulter du projet.

12.5 Suivi

Le bénéficiaire sera prié de soumettre les données, les calendriers, les plans et les rapports d'une manière suffisamment détaillée pour permettre au Ministère :

- A. de juger de l'évolution du projet;
- B. d'exécuter, après l'achèvement du projet, le suivi prévu dans l'accord;
- C. de déterminer le maintien de l'admissibilité dans le cas de subventions payées en versements échelonnés;
- D. d'administrer le remboursement des contributions le cas échéant;
- E. d'évaluer l'efficacité de la mise en œuvre du projet au regard des résultats obtenus.

12.6 Coûts d'administration du Programme

Les coûts relatifs à la vérification, à l'évaluation, au contrôle et à l'exécution du Programme seront imputés au crédit pour dépenses de fonctionnement existant du Ministère.

13. VÉRIFICATION

13.1 Le Ministère se réserve le droit de vérifier les livres, registres et états financiers du bénéficiaire de la contribution, en vue de contrôler les résultats allégués, ainsi que les demandes de remboursement des coûts admissibles, et en vue de confirmer les sommes remboursables à la Couronne sur la base de l'accord de contribution. Ces vérifications seront effectuées par des vérificateurs acceptables pour le Ministère, selon l'une des formules suivantes :

- le personnel du Ministère;
- le Groupe des services de vérification de Conseils et Vérification Canada (CVC), d'une manière convenue entre le Ministère et CVC;
- un cabinet de vérificateurs indépendant;
- les vérificateurs externes du bénéficiaire; et/ou
- une vérification effectuée par un autre ministère ou gouvernement, ou au nom de cet autre ministère ou gouvernement.

13.2 En accord avec la Politique sur les paiements de transfert, le Ministère préparera un cadre de vérification fondé sur le risque (CVFR) et le communiquera au Secrétariat du Conseil du Trésor pour approbation au plus tard le 31 mars 2002.

13.3 Le Programme sera vérifié en conformité avec le CVFR approuvé et sera conforme à la Politique de vérification interne du Conseil du Trésor, version révisée du 1^{er} avril 2001.

14. RECOUVREMENT

14.1 Si, pour une raison quelconque,

- A. le bénéficiaire n'a pas droit au paiement, ou
- B. le montant du paiement dépasse le montant auquel le bénéficiaire a droit,

le montant du paiement ou de l'excès, selon le cas, constituera une créance de Sa Majesté la Reine du chef du Canada et sera recouvré en tant que tel auprès du bénéficiaire.

14.2 Si pour une raison quelconque le bénéficiaire a d'une autre manière négligé d'accomplir une condition de l'accord de contribution, ou a contrevenu à une condition de l'accord, le Ministère, eu égard aux circonstances ayant donné lieu à la contravention, pourra :

- A. obliger le bénéficiaire à corriger la contravention à l'intérieur d'un délai établi et à informer le Ministère par écrit que c'est bien ce qu'il a fait;
- B. modifier l'accord de contribution;

- C. résilier l'accord de contribution et demander le remboursement de la contribution, en totalité ou en partie, y compris les intérêts applicables. La somme demandée constituera une créance de Sa Majesté la Reine du chef du Canada et sera recouvrée à ce titre.

15. CADRE DE GESTION ET DE RESPONSABILITÉ FONDÉ SUR LES RÉSULTATS ET/OU L'ÉVALUATION

- A. En accord avec la *Politique sur les paiements de transfert*, le Ministère préparera un cadre de gestion et de responsabilité fondé sur les résultats (CGRR) et le communiquera au Secrétariat du Conseil du Trésor dans un délai suffisant pour approbation et ce, au plus tard, le 31 mars 2002.
- B. Le Programme sera évalué en conformité avec le CGRR approuvé et sera conforme à la *Politique de vérification interne* du Conseil du Trésor, version révisée du 1^{er} avril 2001.

16. ENVIRONNEMENT

- 16.1 Dans l'administration du Programme, le Ministère veillera à ce que les conséquences environnementales de ses politiques, plans et programmes s'accordent avec les grands objectifs environnementaux du gouvernement et avec les buts du développement durable.
- 16.2 Les dispositions de la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale* s'appliqueront aux présentes modalités.

17. LANGUES OFFICIELLES

Le financement accordé à des organisations non gouvernementales s'adressant aux collectivités francophones et anglophones du Canada sera conforme à la *Politique des langues officielles concernant l'octroi des subventions et des contributions* du Conseil du Trésor et à toutes les politiques et réglementations pertinentes établies en vertu de la *Loi sur les langues officielles*.

18. CODE RÉGISSANT LES CONFLITS D'INTÉRÊTS ET L'APRÈS-MANDAT

- A. Les bénéficiaires de financement selon les présentes modalités devront respecter et observer le *Code régissant la conduite des titulaires de charge publique en ce qui concerne les conflits d'intérêts et l'après-mandat*, ainsi que le *Code régissant les conflits d'intérêts et l'après-mandat s'appliquant à la fonction publique*.
- B. Lorsqu'un requérant emploie ou compte parmi ses principaux actionnaires une personne qui est soit un ancien (au cours des douze derniers mois) ou actuel titulaire de charge publique, soit un fonctionnaire de l'administration fédérale, l'observation du (des) code(s) doit être démontrée.

19. RECONNAISSANCE PUBLIQUE

Les bénéficiaires de financement aux termes du Programme devront, d'une manière acceptable pour le Ministère, faire état du financement accordé dans tous leurs programmes promotionnels, leurs annonces publicitaires et leurs publications. La reconnaissance du soutien du Canada dans le projet devra être conforme au Programme de coordination de l'image de marque.

20. DATE DE PRISE D'EFFET ET DURÉE

Les présentes modalités prendront effet le 7 février 2002 (ou dès leur approbation par le Conseil du Trésor) et seront en vigueur jusqu'au 6 février 2007. Le Ministère pourra, jusqu'au 31 mars 2008, effectuer des paiements pour les projets approuvés. Une fois cette période expirée, l'approbation du Conseil du Trésor sera nécessaire pour le remplacement ou la reconduction des modalités. Une telle requête au Conseil du Trésor fera état à la fois du rapport de vérification et du rapport d'évaluation concernant le Programme.

21. DOCUMENTATION RELATIVE AU PROGRAMME ET AUTRES DOCUMENTS PROMOTIONNELS

Les accords de contribution renfermeront une disposition prévoyant que tout paiement des contributions sera subordonné à l'existence d'un crédit et des niveaux de financement requis pour l'exercice au cours duquel le paiement devra être effectué.

La documentation relative au Programme et les autres documents promotionnels seront soustraits à l'obligation de contenir cette disposition.

22. POUVOIR D'AGIR AU NOM DU MINISTRE

Vu que le secrétaire d'État à la Diversification de l'économie de l'Ouest canadien a reçu la responsabilité des décisions quotidiennes devant être prises à l'égard du Ministère, toutes les fois que le mot « Ministre » apparaît dans les présentes modalités, ce mot s'entend du « secrétaire d'État », à l'intérieur des limites du pouvoir de signature en matière financière qui a été conféré au secrétaire d'État par le Ministre.

ANNEXE F

BIBLIOGRAPHIE

- BMO, Groupe financier. Novembre 2002. *Perspectives* 2003.
<http://www.bmo.com/economic/regular/reg1102.pdf>
- Bodnar, Morris. 1994. *Report of the Western Caucus Committee on the Department of Western Economic Diversification*.
- British Columbia Statistics. 2002. *Economic Activity: British Columbia and Canada*.
http://www.bcstats.gov.bc.ca/data/bus_stat/bcea/tab1.htm
- Canada West Foundation. 2001. *Bâtir l'Ouest de demain : Un plan pour la prospérité économique régionale*. Calgary, Canada.
- Canada West Foundation. 2001. *State of the West: Western Canadian Demographic and Economic Trends*. Calgary, Canada
- Canada West Foundation. 2001. *Looking West, a Survey of Western Canadians*. Calgary, Canada
- Fondation canadienne pour l'innovation. 2002. *Sommaire des projets financés (cumulatif au 17 mars 2003)*. http://www.innovation.ca/projects/index_f.cfm?websiteid=145
- Office de la propriété intellectuelle du Canada. 2001. *Rapport annuel*.
http://strategis.ic.gc.ca/sc_mrksv/cipo/corp/allreport-f.html
- Canadian Taxpayers Federation. 2000. *Western Economic Diversification: Wasted Effort and Dollars?* Ottawa, ON.
- Centre d'étude des niveaux de vie. 2000. *Total Economy Productivity Growth Rates by Province*.
<http://www.csls.ca/ptabl1/prod.pdf>
- Conference Board du Canada. 2002. *Rendement et potentiel*. Ottawa (Ontario).
- Conference Board du Canada. 2001. *Investir dans l'innovation. 3^e Rapport annuel sur l'innovation*. Ottawa, ON.
- Conference Board du Canada. 2001. *Rendement et potentiel*. Ottawa (Ontario).
- Drucker, Peter. 2001. *The Next Society*. The Economist: A Survey of the Near Future. November 2001: 3-20.
- Ministère des Finances du Canada. 2002. *Transferts fédéraux aux provinces et territoires*.
<http://www.fin.gc.ca/FEDPROV/mtpf.html>
- Ford, Robin. 1998. *Roles of Western Economic Diversification and CBSCs in Serving Small Business Clients*. Unpublished report.
- Gouvernement du Canada. Le 30 septembre 2002. *Discours du Trône : Le Canada que l'on veut*.
<http://www.pco-bcp.gc.ca/sft-ddt/ddt.htm>
- Hansard, House of Commons. February 27, 1995. *Budget Speech*.
http://www.parl.gc.ca/english/hansard/previous/160_95-02-27/160GO2E.html#10094

- Hansard, Chambre des Communes. Le 22 février 1994. *Discours du budget*. http://www.parl.gc.ca/english/hansard/previous/027_94-02-22/027GO2E.html#1708
- Hansard, Chambre des Communes. Le 18 janvier 1994. *Discours du Trône*. http://www.parl.gc.ca/english/hansard/previous/002_94-01-18/fr002.html
- HARVARD, John. 2000. *Vues de l'Ouest: Des actions nationales plus fortes*. <http://www.johnharvard.com/PDF.html>
- Industrie Canada. 2002. *Industrie Canada: 1993-2000 – Grandes étapes et principales réalisations*. <http://www.ic.gc.ca/cmb/welcomeic.nsf/ICPages/GrandesEtapes>
- Industrie Canada. 2002. *Investir dans l'excellence 1996-2001*. <http://www.nrc-cnrc.gc.ca/~indcan/s+t/4rpt/french/sec1.html>
- Industrie Canada. 2001. *Atteindre l'excellence*. <http://www.innovationstrategy.gc.ca>
- Industrie Canada. 2001. *Le savoir, clé de notre avenir*. <http://www.innovationstrategy.gc.ca>
- Industrie Canada. 1997. Robert McDonald and George Teather (NRC). *Science and Technology Evaluation Practices in the Government of Canada*. <http://www.oecd.org/pdf/M00000000/M00000341.pdf>
- Fonds monétaire international. Décembre 1995. *Statement of the Fund Mission*. www.s-j-net/ArticleIV.htm
- KPMG, DRI/MrGraw-Hill and IMPAX Policy Services International. 1996. *Building Technology Bridges: Cluster-Based Economic Development for Western Canada – Executive Summary*.
- KPMG, DRI/MrGraw-Hill and IMPAX Policy Services International. 1996. *Building Technology Bridges: Cluster-Based Economic Development for Western Canada – Volume I Summary Report*.
- KPMG, DRI/MrGraw-Hill and IMPAX Policy Services International. 1996. *Building Technology Bridges: Cluster-Based Economic Development for Western Canada – Volume II Detailed Research And Analysis*.
- KPMG, DRI/MrGraw-Hill and IMPAX Policy Services International. 1996. *Building Technology Bridges: Cluster-Based Economic Development for Western Canada – Volume III Workshop Results*
- Commerce et investissement Manitoba. 2000. *Manitoba Economic Statistics: 1996 to 2000*. <http://www.gov.mb.ca/itm/trade/invest/busfacts/economy/economy4.html>
- OCDE. 2002. *Questions et évolutions dans la gestion publique: Canada 2001*. <http://www.oecd.org/pdf/M00025000/M00025227.pdf>
- OCDE. 2002. *Examens territoriaux de l'OCDE Canada*. Organisation de coopération et de développement économiques. Paris, France.

- Porter, Michael. *The Competitive Advantage of Nations*. 1990. Macmillan, Inc. New York, NY.
- Bureau du Conseil privé. Février 1997. *Quatrième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada*. http://www.pco-bcp.gc.ca/default.asp?Page=Publications&Language=F&doc=4rept96/cover_f.htm
- Saskatchewan Bureau of Statistics. 2002. *Comparison of Gross Domestic Product – Saskatchewan and Canada*. <http://www.gov.sk.ca/bureau.stats/pea/rngdpcu1.pdf>
- Southam News. December 10, 1995. *IMF Pressing Ottawa to Slash Billions More in Deficit Fight*. <http://www.hartford-hwp.com/archives/44/037.html>
- Statistique Canada. 2002. *Nombre de bénéficiaires d'un revenu et leur revenu moyen, 1990 et 1995*. <http://www.statcan.ca/français/census96/may12/t1.htm>
- Statistics Canada. 2002. *Per Capita Gross Domestic Product in Constant 1997 Dollars*. CANSIM II, SDDS 1902 STC 13-213.
- TD Economics. November 2002. *Provincial Economic Outlook*. www.td.com/economics/budgets/debt0602.pdf
- TD Economics. June 2002. *Canadian Federal & Provincial Governments: Surpluses and Deficits* <http://www.td.com/economics/budgets/sude0602.pdf>
- TD Economics. June 2002. *Canadian Federal & Provincial Governments: Taxpayer Supported Debt*. <http://www.td.com/economics/budgets/debt0602.pdf>
- Conseil du Trésor du Canada. 2002. *Guide sur les subventions, contributions et autres paiements de transfert, Section 3*. http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/TBM_133/ggcotp-gscapt_f.asp
- Conseil du Trésor du Canada. 2001. *Lexique pour la gestion et la responsabilisation axées sur les résultats (Annexe A du Guide d'élaboration des cadres de gestion et de responsabilisation axées sur les résultats)*. http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/pubs/RMAF-CGRR/rmaf-cgrr05_f.asp
- Conseil du Trésor du Canada. 2001. *Politique sur les paiements de transfert*. http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/TBM_142/ptp1_f.asp
- Programme de diversification de l'économie de l'Ouest. 2002. *Modalités*.
- Programme de diversification de l'économie de l'Ouest. 1987-1988. *Modalités*.
- Loi sur la Diversification de l'économie de l'Ouest*, L.R. 1985, ch. 11. <http://laws.justice.gc.ca/fr/w-6.8/texte.html>
- Diversification de l'économie de l'Ouest Canada. 2002. *Balanced Scorecard – First Quarter 2002-2003 Economic Research and Advocacy Activities from April 1-June 30*.
- Diversification de l'économie de l'Ouest Canada. 2002. *4th Quarter – Balanced Scorecard Activity Report 2001-2002: Working Draft*.

- Diversification de l'économie de l'Ouest Canada. 2002. *Economic Policy Research & Advocacy Activities. Présentation au Comité exécutif de DEO, 16 mai 2002.*
- Diversification de l'économie de l'Ouest Canada. 2002. *Policy & Economic Research and Advocacy Budget Plan (Expenditures coded to A03EFUND) 2002-2003 Update.*
- Diversification de l'économie de l'Ouest Canada. 2002. Premiers emplois en sciences et technologie – 2^e trimestre, 30 septembre 2002.
- Diversification de l'économie de l'Ouest Canada. 2002. *Programme d'emploi en commerce international – 2^e trimestre, 30 septembre 2002.*
- Diversification de l'économie de l'Ouest Canada. *Innovation, approbations pour l'année se terminant le 31 mars 2001. Présentation au Comité exécutif de DEO, 24 janvier 2002*
- Diversification de l'économie de l'Ouest Canada. 2002. *Approbation du pilier de l'Innovation par région pour 2001/2002.*
- Diversification de l'économie de l'Ouest Canada. 2002. *Section III – Rapport sur les plans et les priorités 2002-2003, Budget des dépenses.* <http://www.wd.gc.ca/fra/rpts/plans/default.htm>
- Diversification de l'économie de l'Ouest Canada. 2002. *Synopsis du guide sur le Rapport sur les Plans et les Priorités (RPP).*
- Diversification de l'économie de l'Ouest Canada. 2001. *Conseil consultatif des gens d'affaires – Sommaire des discussions - Vancouver, Colombie-Britannique, 13 novembre 2001.*
- Diversification de l'économie de l'Ouest Canada. 2001. *Conseil consultatif des gens d'affaires – Winnipeg, Manitoba, 22 mai, 2001.*
- Diversification de l'économie de l'Ouest Canada. 2001. *L'Ouest de demain – Mise à jour de la stratégie à long terme de DEO, Mars 2001.*
- Diversification de l'économie de l'Ouest Canada. 2001. *Une stratégie à long terme pour le développement économique de l'Ouest canadien. Ébauche pour discussion*
- Diversification de l'économie de l'Ouest Canada. 2001. *Rapport sur le rendement du 30 mars 2001.* <http://www.wd.gc.ca/fra/rpts/plans/default.htm>
- Diversification de l'économie de l'Ouest Canada. 2001. *Rapport sur les plans et les priorités 2001-2002.* <http://www.wd.gc.ca/fra/rpts/plans/default.htm>
- Diversification de l'économie de l'Ouest Canada. 2000. *Rapport sur le rendement du 30 mars 2000.* <http://www.wd.gc.ca/fra/rpts/plans/default.htm>
- Diversification de l'économie de l'Ouest Canada. 2000. *Rapport sur les plans et les priorités 2000-2001, Budget des dépenses.* <http://www.wd.gc.ca/fra/rpts/plans/default.htm>
- Diversification de l'économie de l'Ouest Canada. 2000. *Stratégie de développement durable: La conservation de l'environnement, le bien-être social des Canadiens et des Canadiennes et le développement économique soutenu.*

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada. 1999. *Premiers emplois en sciences et technologie – Deuxième rapport statistique annuel pour la période se terminant le 31 mars 1999.*

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada, 1999. *Stratégie de la mi-mandat à 2002-2002, Historique et fondement.*

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada. 1999. *Rapport sur le rendement du 30 mars 1999.* <http://www.wd.gc.ca/fra/rpts/plans/default.htm>

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada. 1999. *Rapport sur les plans et les priorités 1999-2000, Budget des dépenses.* <http://www.wd.gc.ca/fra/rpts/plans/default.htm>

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada. 1998. *1997-1998 Partie III du Budget des dépenses.*

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada. 1998. *Programme d'emploi en commerce international – Troisième rapport statistique pour la période se terminant le 31 mars 1998.*

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada. 1998. *Rapport sur le rendement pour la période se terminant le 31 mars 1998 – Budget des dépenses.*

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada 1997. *1996-1997 Partie III du Budget des dépenses.*

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada. 1997. *Premiers emplois en Sciences et Technologie. Modalités du Programme.*

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada. 1995. *Protocole d'entente concernant le Programme d'emploi en commerce international.*

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada, 1995. *Nouvelles orientations pour Diversification de l'économie de l'Ouest Canada.*

Western Producer. December 12, 2002. *Special Report on Western Diversification.* <http://www.producer.com/search?NS-search-page=results>

Zanaski, Luigi and Paul Kishchuk. 1995. *Economic Indicators Paper: A Component of the EDA Evaluation – Final Report.*

ANNEXE G

ÉQUIPE DE L'ÉVALUATION

Notes biographiques

Elaine McCoy, c.r.

Elaine McCoy est présidente de l'institut Macleod à l'Université de Calgary. Avocate et ancienne ministre du Cabinet de l'Alberta, M^{me} McCoy possède 30 ans d'expérience dans l'élaboration de politiques et de règlements dans les secteurs public et privé. Elle a dirigé et conçu de nombreuses évaluations de programmes et de politiques tant pour le gouvernement que dans le secteur privé. Parmi ses nombreuses réalisations, M^{me} McCoy a agit comme pionnière en incitant le gouvernement de l'Alberta à utiliser des plans d'activités et à faire appel à des organisations de réglementation déléguées en Alberta. Elle a créé et dirigé les ateliers *Reinventing Government* (réinventer le gouvernement) que le gouvernement provincial a ensuite adoptés. M^{me} McCoy est vice-présidente du Alberta's Climate Change Central et participe à l'Alberta Economic Development Authority. Elle est également membre de l'Alberta Minister's Environmental Protection Advisory Committee, de la Société canadienne d'évaluation et de l'Alberta Arbitration and Mediation Society.

Thom Stubbs, MA

M. Stubbs possède une bonne expérience de gestionnaire principal de programme en tant que directeur d'équipes de projet, haut fonctionnaire et sous-ministre. Il a acquis de grandes compétences en matière de développement, d'analyse et d'évaluation de politiques dans le cadre de programmes gouvernementaux. M. Stubbs est reconnu pour son aptitude à travailler avec de grandes équipes multi-disciplinaires aux intérêts divers en vue de favoriser des résultats productifs fondés sur la collaboration. Il travaille actuellement à un exercice de stratégie sur l'incidence du développement du pétrole et du gaz pour le gouvernement des Territoires du Nord-Ouest. M. Stubbs est un des directeurs fondateurs de la Société d'évaluation du Yukon et il est membre de la Société canadienne d'évaluation et de l'Alberta Arbitration and Mediation Society.

Georgine Ulmer

M^{me} Ulmer a acquis plus de 25 ans d'expérience de développement économique dans les administrations municipales et fédérale ainsi que de développement stratégique au niveau fédéral (Industrie Canada), tant à Ottawa qu'en Alberta. En tant que présidente de la Calgary's Economic Development Authority, elle a dirigé l'étude de grappe industrielle de la ville et a réorienté sa stratégie de développement économique. Auparavant, M^{me} Ulmer avait élaboré, géré et mis en œuvre deux ententes fédérales-provinciales sur le tourisme couronnées de réussite. Elle a également dirigé une initiative unique de regroupement de services des trois ordres de gouvernement afin d'améliorer la prestation de services à la clientèle.

Richard Lloyd, MPA

M. Lloyd a plus de 20 ans d'expérience en développement de programmes, de politiques et de stratégies publiques, en consultation publique, en recherche et en évaluation de programmes, dont plusieurs années en tant que directeur des Politiques, de la Planification et de l'Évaluation. Il possède une expérience approfondie en stratégies de développement économique, y compris le développement d'infrastructures, les programmes de développement économique régionaux et les politiques commerciales. M. Lloyd a géré ou dirigé de nombreux projets et a de solides antécédents dans la constitution d'équipes, la négociation et l'animation de groupe. Il a également été membre du conseil national de la Société canadienne d'évaluation et est membre de l'Institut d'administration publique du Canada.

Ian Reid, B.Sc.Soc.

En tant qu'ancien employé du gouvernement fédéral, au sein d'Industrie Canada, M. Reid a une grande expérience de la gestion de programme dans l'administration fédérale. Il est un professionnel de l'analyse, axé sur les résultats, et a reçu des prix pour son travail dans ce domaine. Il possède plus de cinq ans d'expérience dans l'élaboration, la conception et la gestion de divers programmes et projets fondés sur des partenariats entre les secteurs public, privé et sans but lucratif. M. Reid a rédigé un mémoire au Cabinet dont on a tenu compte dans le budget fédéral de 1998. Dans ce mémoire, il fournissait un exposé raisonné et des arguments qui ont mené à un élargissement du Programme d'accès aux collectivités afin qu'il comprenne également les collectivités urbaines.