



ÉVALUATION HORIZONTALE DE L'INITIATIVE DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE RAPPORT FINAL



**DIRECTION GÉNÉRALE DE LA
VÉRIFICATION ET DE L'ÉVALUATION
MARS 2017**

Présenté au Comité de la mesure du rendement
et de l'évaluation le 30 mars 2017

Approuvé par le sous-ministre le 19 mai 2017

La présente publication est disponible en ligne à l'adresse www.insereradressewebici.ca.

Pour obtenir un exemplaire de cette publication ou la demander dans un média substitut (p. ex. braille, gros caractères), veuillez remplir le formulaire à l'adresse [www.ic.gc.ca/Demande de publications](http://www.ic.gc.ca/Demande_de_publications) ou communiquer avec le :

Centre de services Web
Innovation, Sciences et Développement économique
Canada
Édifice C.D. Howe
235, rue Queen
Ottawa (Ontario) K1A 0H5
Canada

Téléphone (sans frais au Canada) : 1-800-328-6189

Téléphone (Ottawa) : 613-954-5031

ATS (pour les malentendants) : 1-866-694-8389

Heures de bureau : 8 h 30 à 17 h (heure de l'Est)

Courriel : info@ic.gc.ca

Autorisation de reproduire

À moins d'indication contraire, l'information contenue dans cette publication peut être reproduite, en tout ou en partie et par quelque moyen que ce soit, sans frais et sans autre permission d'Innovation, Sciences et Développement économique Canada, pourvu qu'une diligence raisonnable soit exercée afin d'assurer l'exactitude de l'information reproduite, qu'Innovation, Sciences et Développement économique Canada soit mentionné comme organisme source et que la reproduction ne soit présentée ni comme une version officielle de l'information reproduite ni comme une copie ayant été faite en collaboration avec Innovation, Sciences et Développement économique Canada ou avec son consentement.

Pour obtenir la permission de reproduire l'information contenue dans cette publication à des fins commerciales, veuillez remplir la Demande d'affranchissement du droit d'auteur de la Couronne à [www.ic.gc.ca/Demandes de droit d'auteur](http://www.ic.gc.ca/Demandes_de_droit_d'auteur) ou communiquer avec le Centre de services Web aux coordonnées ci-dessus.

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le ministre d'Innovation, Sciences et Développement économique Canada, 2017.

No de cat. lu4-217/2017F-PDF

ISBN 978-0-660-08661-3

Also offered in English under the title *Horizontal Evaluation of the Economic Development Initiative*.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	i
1.0 INTRODUCTION	1
1.1 CONTEXTE DE L'INITIATIVE	1
1.2 DESCRIPTION DE L'INITIATIVE	2
1.3 RESSOURCES DE L'INITIATIVE	2
1.4 GOUVERNANCE DE L'INITIATIVE	3
1.5 MODÈLE LOGIQUE	3
2.0 MÉTHODOLOGIE.....	5
2.1 PORTÉE ET OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION	5
2.2 MÉTHODE D'ÉVALUATION.....	5
2.3 QUESTIONS D'ÉVALUATION	5
2.4 MÉTHODES DE COLLECTE DE DONNÉES.....	6
2.5 LIMITES	6
3.0 CONSTATATIONS.....	7
3.1 PERTINENCE.....	7
3.2 RENDEMENT.....	10
4.0 CONCLUSIONS ET	18
RECOMMANDATION.....	18
4.1 CONCLUSIONS	18
4.2 RECOMMANDATION	18

LISTE DES SIGLES

APECA	Agence de promotion économique du Canada atlantique
CanNor	Agence canadienne de développement économique du Nord
CEDEC	Corporation d'employabilité et de développement économique communautaire
CLOSM	Communautés de langue officielle en situation minoritaire
DEC	Développement économique Canada pour les régions du Québec
DEO	Diversification de l'économie de l'Ouest Canada
DGVE	Direction générale de la vérification et de l'évaluation
EF	Exercice financier
ETP	Équivalent temps plein
FedDev Ontario	Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario
FedNor	Initiative fédérale du développement économique pour le Nord de l'Ontario
IDE	Initiative de développement économique
ISDE	Innovation, Sciences et Développement économique Canada
ODR	Organisme de développement régional
PE	Protocole d'entente
PME	Petites et moyennes entreprises
RDÉE	Réseau de développement économique et d'employabilité

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 : AFFECTATION DES FONDS (\$) DE L'IDE PAR PARTENAIRE

TABLEAU 2 : NOMBRE ET TYPE DE PROJETS DE L'IDE, DU 1^{ER} AVRIL 2013 AU 30 JUIN 2016

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1 : MODÈLE LOGIQUE DE L'IDE

SOMMAIRE

APERÇU DU PROGRAMME

L'Initiative de développement économique (IDE) est l'une des 28 initiatives annoncées dans le cadre de la Feuille de route du gouvernement pour les langues officielles 2013-2018 : éducation, immigration, collectivités (Feuille de route). La Feuille de route constitue la stratégie du gouvernement du Canada en matière de langues officielles avec un investissement de 1,1 milliard de dollars sur 5 ans faisant intervenir 14 ministères et organismes fédéraux.

L'affectation de 30,5 millions de dollars sur 5 ans dans le cadre de l'IDE vise à soutenir le développement économique des communautés de langue officielle en situation minoritaire (CLOSM) au Canada et à promouvoir les avantages économiques de la dualité linguistique. Pour atteindre ces objectifs, l'IDE apporte un soutien financier aux projets de développement économique qui favorisent la diversification économique, l'expansion commerciale, l'innovation et les partenariats et qui appuient les petites et moyennes entreprises au sein des CLOSM.

La mise en œuvre de l'IDE est assurée par Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE), plus précisément par l'Unité des langues officielles, l'Initiative fédérale du développement économique dans le Nord de l'Ontario (FedNor) et les 5 organismes de développement régional (ODR), soit l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA), Développement économique Canada pour les régions du Québec (DECQ), l'Agence canadienne de développement économique du Nord, l'Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario (FedDev Ontario) et Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO).

OBJET ET MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION

L'évaluation avait pour but de vérifier la pertinence et le rendement de l'IDE. Elle porte sur la période du 1^{er} avril 2013 au 30 juin 2016. La méthodologie de l'évaluation a été calibrée de façon à tenir compte de l'importance de l'initiative et de la proportion du budget global qui lui est allouée dans la Feuille de route. Néanmoins, les constatations de l'évaluation sont fondées sur l'analyse de multiples sources de données, notamment l'examen de la documentation, l'examen des données financières et administratives et les entrevues avec les partenaires de l'IDE.

CONSTATATIONS

Pertinence

Il reste nécessaire pour l'IDE d'atténuer les difficultés auxquelles sont confrontées les CLOSM en offrant à ces dernières des perspectives de développement économique et en promouvant la dualité linguistique. Les objectifs de l'IDE sont conformes aux priorités du gouvernement fédéral concernant la promotion de l'utilisation des langues officielles du Canada et l'appui du développement économique des communautés. L'IDE est conforme aux responsabilités législatives du gouvernement fédéral en matière de langues officielles et de développement

économique régional. L'initiative complète d'autres programmes gouvernementaux visant à favoriser le développement économique.

Rendement

L'IDE a réussi à atteindre les résultats immédiats attendus. Plus précisément, grâce aux recherches et aux consultations, l'initiative permet de mieux comprendre les enjeux et les défis économiques touchant les CLOSM. En outre, l'initiative a financé 110 projets permettant aux CLOSM de renforcer leur capacité, leur expertise et leurs partenariats.

Même si l'initiative en est à un stade trop précoce de son cycle de vie pour évaluer pleinement les résultats intermédiaires, certains des projets ont aidé les entrepreneurs à créer, à maintenir et à développer leurs activités, tandis que d'autres ont aidé les communautés à mettre en œuvre des initiatives de développement économique.

Dans l'ensemble, les données attestent une mise en œuvre efficace de l'IDE par FedNor et les ODR grâce aux mécanismes existants et à un personnel habitué à gérer des programmes régionaux similaires. Toutefois, même si les indicateurs de rendement régionaux reflètent l'environnement local de chaque partenaire, ils minent la capacité à mesurer l'efficacité au niveau national.

RECOMMANDATION

D'après les constatations de la présente évaluation, on recommande qu'en plus des indicateurs de rendement propres aux régions existants, les partenaires de l'IDE :

1. Établissent d'indicateurs nationaux normalisés de rendement et d'efficacité définis et recueillis de façon uniforme chez les partenaires afin d'améliorer la surveillance du rendement et l'établissement de rapports à cet égard. Dans cette optique, on encourage les partenaires de l'IDE à réexaminer le modèle logique pour s'assurer que les divers niveaux de résultats demeurent pertinents par rapport aux indicateurs normalisés tout en cherchant à réduire au minimum le fardeau d'établissement de rapports des partenaires.

1.0 INTRODUCTION

Le présent rapport montre les résultats de l'évaluation de l'Initiative de développement économique (IDE). L'évaluation avait pour objet de vérifier la pertinence et le rendement de l'IDE. Le rapport est divisé en quatre parties.

- La partie 1.0 décrit le contexte et le profil de l'IDE.
- La partie 2.0 présente la méthodologie et les limites de l'évaluation.
- La partie 3.0 présente les constatations relatives aux points à examiner (pertinence et rendement).
- La partie 4.0 résume les conclusions de l'étude et présente les recommandations.

1.1 CONTEXTE DE L'INITIATIVE

L'expression « communautés de langue officielle en situation minoritaire (CLOSM) » désigne les communautés de francophones dans l'ensemble du Canada et les communautés anglophones du Québec¹. Près d'un million de francophones vivent hors du Québec, tandis qu'un plus petit nombre d'anglophones vivent au Québec². Les données du Recensement de 2011 montrent que, par rapport à la population générale du Canada, les CLOSM font face à des difficultés en matière d'éducation, d'emploi et de revenu, principalement dans les régions rurales et éloignées à l'échelle du pays³. Aussi, les communautés francophones en situation minoritaire sont généralement assez dispersées, hormis une certaine concentration dans des régions précises comme le Nord du Nouveau-Brunswick et l'Est de l'Ontario. Comparativement, les communautés anglophones minoritaires du Québec sont largement concentrées dans la région de Montréal, mais aussi dans les Cantons de l'Est et, dans une moindre mesure, à Québec, en Outaouais et dans la Gaspésie⁴.

Le gouvernement du Canada a un rôle à jouer pour soutenir la vitalité des CLOSM et favoriser la reconnaissance et l'utilisation pleines et entières du français et de l'anglais dans la société canadienne. La *Feuille de route pour les langues officielles du Canada 2013-2018 : Éducation, Immigration, Communautés* (Feuille de route) constitue la stratégie du gouvernement du Canada en matière de langues officielles avec un investissement de 1,1 milliard de dollars sur 5 ans pour 28 initiatives mobilisant 14 ministères et organismes fédéraux. Elle poursuit les efforts déployés dans la Feuille de route précédente (2008-2013) et réaffirme l'engagement du gouvernement envers la promotion des langues officielles et l'épanouissement des CLOSM dans trois secteurs prioritaires : éducation, immigration et communautés. Ces domaines prioritaires constituent les piliers de la Feuille de route. Les objectifs généraux de chaque pilier sont les suivants :

¹ Bureau du dirigeant principal de la vérification et de l'évaluation, Direction des services d'évaluation. (2013). *Évaluation horizontale de la Feuille de route pour la dualité linguistique canadienne 2008-2013 : Agir pour l'avenir*, p. 2

² Institut canadien de recherche en politiques et en administration publiques. (2008). *Analyse socio-économique des communautés de langue officielle à partir des données du recensement de 2001 à l'échelle des aires de diffusion (AD)*

³ Statistique Canada. (2014). *Portrait des minorités de langue officielle au Canada*

⁴ Comité permanent des langues officielles. (2007). *La parole aux communautés : Nous sommes là! La vitalité des communautés de langues officielles en situation minoritaire*, p. 8

-
- Éducation : Investir dans les occasions permettant aux Canadiens de bénéficier d'une éducation et d'une formation dans leur première langue officielle, d'un apprentissage de l'autre langue officielle du pays et d'un accès à des outils technologiques pour l'apprentissage des langues et la traduction.
 - Immigration : Former et soutenir les nouveaux arrivants pour les aider à acquérir des compétences linguistiques dans l'une ou l'autre des deux langues officielles et leur permettre de contribuer aux besoins du Canada en matière de développement économique, social et culturel.
 - Communautés : Appuyer les efforts visant à préserver et à renforcer la vitalité des CLOSM pour leur permettre de contribuer pleinement à la société, à l'histoire, à l'identité nationale, au développement et à la prospérité du Canada.

L'IDE est un volet du pilier « Communautés » de la Feuille de route et vise à favoriser la croissance durable des CLOSM et à promouvoir les avantages économiques de la dualité linguistique du Canada.

1.2 DESCRIPTION DE L'INITIATIVE

L'IDE appuie des projets de développement économique et commercial supplémentaires qui facilitent l'acquisition d'une expertise quant à la diversification économique, au développement d'entreprises, à l'innovation, aux partenariats et au soutien accru des petites et moyennes entreprises (PME). L'IDE profite notamment aux entrepreneurs et aux jeunes des CLOSM.

Elle est mise en œuvre par ISDE, et plus précisément par l'Unité des langues officielles, l'Initiative fédérale du développement économique dans le Nord de l'Ontario (FedNor) et les 5 organismes de développement régional (ODR) suivants :

- Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA);
- Développement économique Canada pour les régions du Québec (DEC);
- Agence canadienne de développement économique du Nord (CanNor);
- Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario (FedDev Ontario);
- Diversification économique de l'Ouest Canada (DEO).

L'IDE vise à répondre aux besoins et aux priorités des CLOSM à l'échelle régionale. Toutefois, la mise en œuvre de l'IDE relève des ODR, qui utilisent pour ce faire leurs propres programmes, en fonction de leurs mandats de développement économique respectifs.

1.3 RESSOURCES DE L'INITIATIVE

L'IDE est un programme de contributions qui dispose d'un budget total de 30,5 M\$ sur 5 ans. Le financement est réparti entre l'Unité des langues officielles d'ISDE, FedNor et les ODR (Tableau 1). Le financement de FedNor et des ODR repose sur leur capacité de livraison et sur la répartition de la population des CLOSM.

Tableau 1 : Affectation des fonds de l'IDE par partenaire

PARTENAIRE DE L'IDE	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	TOTAL
APECA	330 000	1 470 000	1 470 000	1 470 000	1 460 000	6 200 000
CanNor	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000	400 000
DEC	440 000	2 660 000	2 360 000	2 370 000	2 370 000	10 200 000
FedDev Ontario	120 000	1 082 500	1 082 500	1 082 500	1 082 500	4 450 000
ISDE (y compris FedNor)	235 000	1 505 000	1 445 000	1 395 000	1 470 000	6 050 000⁵
DEO	240 000	740 000	740 000	740 000	740 000	3 200 000
TOTAL	1 445 000	7 537 500	7 177 500	7 137 500	7 202 500	30 500 000

Source : Données financières de l'IDE

Le financement de l'IDE représente environ 9,6 % des fonds alloués consacrés au pilier Communautés de la Feuille de route et environ 2,7 % des fonds totaux affectés à la Feuille de route. Depuis le 30 juin 2016, 831 123 \$ ont été investis dans la recherche sur le développement économique des CLOSM et 18 396 514 \$ ont été engagés dans des projets.

1.4 GOUVERNANCE DE L'INITIATIVE

L'Unité des langues officielles d'ISDE est responsable de la coordination globale de l'IDE et de la facilitation des discussions entre les organismes sur les priorités et la planification. Elle doit également mener des recherches économiques et des analyses en matière de politiques pour mieux comprendre les besoins économiques des CLOSM.

FedNor et les ODR doivent évaluer et approuver les propositions de projet conformément aux modalités de leurs organisations respectives pour l'initiative et suivre les projets approuvés liés à l'IDE. En outre, un comité de partenaires de l'IDE se réunit régulièrement pour discuter de tous les aspects de la mise en œuvre de l'Initiative, comme les besoins en matière de recherche, les consultations des parties prenantes et le rendement de l'Initiative.

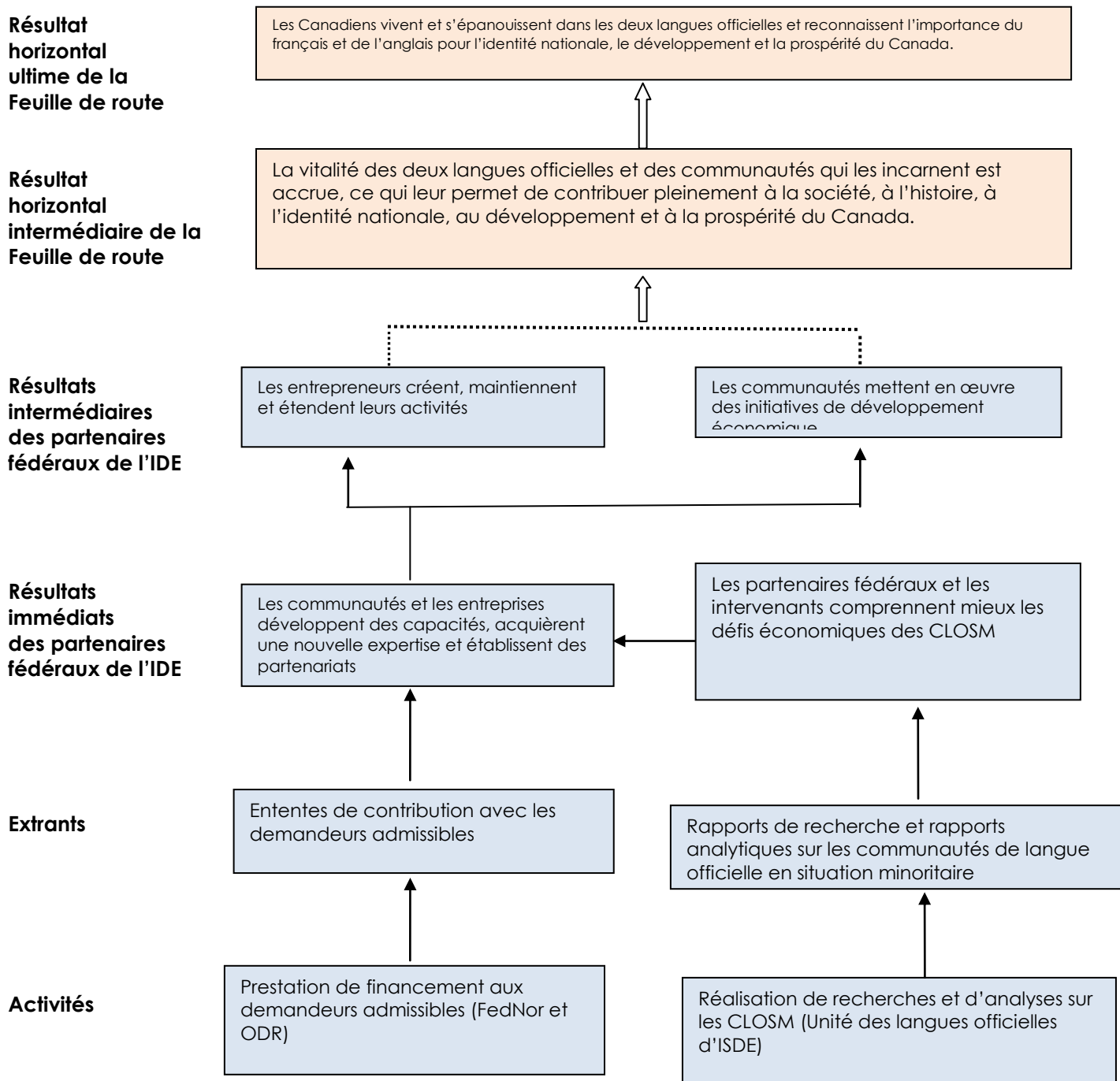
En ce qui concerne la surveillance du rendement, les partenaires de l'IDE ont une stratégie de mesure du rendement pour l'Initiative et préparent des rapports de rendement annuels pour Patrimoine canadien afin de satisfaire aux exigences de la Feuille de route en matière de rapports.

1.5 MODÈLE LOGIQUE

Le modèle logique présenté ci-après montre les activités, les extrants et les résultats de l'IDE et leur incidence sur les résultats intermédiaires et ultimes généraux de la Feuille de route. Il a été conçu en 2013 et validé de nouveau par les partenaires de l'IDE en 2015.

⁵ Sur les 6,05 millions sur 5 ans, 1,6 million de dollars sont destinés à l'Unité des langues officielles et 4,4 millions de dollars à FedNor, pour l'exécution de l'IDE.

Graphique 1 : Modèle logique de l'IDE



2.0 MÉTHODOLOGIE

2.1 PORTÉE ET OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

Une évaluation de l'IDE était nécessaire pour se conformer à la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Cette évaluation visait à répondre aux questions fondamentales relatives à la pertinence et au rendement. Elle portait sur la période du 1^{er} avril 2013 au 30 juin 2016.

2.2 MÉTHODE D'ÉVALUATION

Parallèlement à l'évaluation de l'IDE, Patrimoine canadien a mené une évaluation horizontale de la Feuille de route. Cette évaluation a mesuré la pertinence et le rendement (atteinte des résultats immédiats, intermédiaires et ultimes) de la Feuille de route. Elle incluait une analyse de 28 initiatives, des rôles et des responsabilités des partenaires, ainsi que de l'incidence des initiatives sur différents publics cibles. Pour cette raison, la portée et l'approche de l'évaluation de l'IDE ont été adaptées afin de tenir compte que Patrimoine canadien avait achevé une évaluation de la Feuille de route pour l'exercice 2016-2017 et que la part du financement de l'IDE dans le financement total de la Feuille de route était inférieure à 3 %.

L'évaluation de l'IDE a été gérée et menée par la Direction générale de la vérification et de l'évaluation (DGVE) d'ISDE en consultation avec les partenaires de l'IDE. Des unités d'évaluation de chaque organisation partenaire ont participé aux méthodes de collecte de données, au besoin.

2.3 QUESTIONS D'ÉVALUATION

L'évaluation a permis de répondre aux questions suivantes relatives à la pertinence et au rendement :

Pertinence

1. Dans quelle mesure existe-t-il un besoin continu pour l'IDE?
2. Dans quelle mesure les objectifs de l'IDE sont-ils conformes aux priorités du gouvernement fédéral et aux résultats stratégiques des partenaires de l'IDE?
3. Dans quelle mesure l'IDE cadre-t-elle avec le rôle et les responsabilités du gouvernement fédéral quant au soutien des CLOSM?

Rendement

4. Dans quelle mesure les résultats escomptés de l'IDE ont-ils été réalisés?
5. Dans quelle mesure la mise en œuvre de l'IDE s'est-elle révélée efficace?

2.4 MÉTHODES DE COLLECTE DE DONNÉES

Les nombreuses sources de données utilisées pour répondre aux questions d'évaluation sont décrites ci-dessous.

Examen des documents

Cet examen avait pour but de jauger la conformité de l'IDE aux priorités du gouvernement et l'atteinte des résultats escomptés. Parmi les documents examinés figuraient des documents fondamentaux concernant l'IDE, des documents d'ordre législatif (comme la *Loi sur les langues officielles* de 1985), les budgets fédéraux et des discours du Trône.

Examen de la documentation

L'examen de la documentation a permis de comprendre le rôle de l'IDE dans le soutien des CLOSM. Les supports examinés provenaient principalement de sources publiquement disponibles; ils concernaient la recherche et les statistiques sur les CLOSM et la promotion du développement économique.

Examen des données administratives et financières

Les données recueillies par les partenaires de l'IDE ont été utilisées pour évaluer l'atteinte des résultats escomptés et la mise en œuvre de l'Initiative. Voici des exemples de données examinées : résumés de projet (résultats, dépenses et données de contrepartie), rapports de recherche rédigés par les partenaires de l'IDE et rapports sur les consultations menées auprès des CLOSM.

Entretiens avec les partenaires de l'IDE

La DGVE a mené en tout 7 entretiens avec 11 personnes d'ISDE (y compris FedNor) et les ODR. Les entretiens ont été menés avec divers directeurs, gestionnaires et cadres supérieurs responsables de la mise en œuvre de l'Initiative. Les renseignements recueillis ont été utilisés comme sources de données pour évaluer le besoin continu et le rendement de l'IDE.

2.5 LIMITES

Voici les limites de l'évaluation :

Comparabilité des données de rendement

En raison de l'approche décentralisée de mise en œuvre de l'IDE, il est difficile de rendre compte du rendement de l'Initiative dans son ensemble. Les définitions des termes clés dans la stratégie de mesure du rendement varient pour tenir compte des priorités et de l'environnement des régions, et certains indicateurs de rendement sont recueillis différemment par les partenaires. Au besoin, des données probantes propres à chaque partenaire sont fournies, car il n'était pas possible de comparer les résultats à l'échelle nationale.

Évaluation de l'atteinte des résultats intermédiaires de l'IDE

Les projets de l'IDE sont à différents stades de maturité et varient tant par la taille que par la portée. En outre, l'évaluation de l'IDE a été menée au mi-parcours de 5 ans pour appuyer les décisions quant à la prolongation de la Feuille de route au-delà de 2018. En conséquence, les données de rendement disponibles pour démontrer la mesure dans laquelle les résultats intermédiaires de l'IDE ont été atteints sont limitées. Toutefois, l'équipe d'évaluation a pu mettre en évidence certains exemples de projets et leur apport à l'atteinte des résultats intermédiaires.

3.0 CONSTATATIONS

3.1 PERTINENCE

3.1.1 Dans quelle mesure existe-t-il un besoin continu pour l'IDE?

Constatation clé : L'IDE demeure nécessaire pour atténuer les difficultés auxquelles sont confrontées les CLOSM en leur offrant des possibilités de développement économique et en promouvant la dualité linguistique.

Pour répondre aux priorités de développement économique et aux besoins des communautés francophones et anglophones en situation minoritaire, les partenaires de l'IDE financent des projets dans les domaines de la diversification économique, de la création d'entreprises et de l'innovation en ciblant différents bénéficiaires, dont les PME, les organisations communautaires et les municipalités des CLOSM. Les partenaires de l'IDE mènent aussi des recherches et des consultations auprès des CLOSM et des parties concernées afin de vérifier en permanence que l'initiative correspond aux besoins de ces communautés.

Une analyse des CLOSM, effectuée par le Réseau de développement économique et d'employabilité (RDÉE) Canada en collaboration avec la Corporation d'employabilité et de développement économique communautaire (CEDEC)⁶, a déterminé quels facteurs pouvaient influencer de manière négative sur la vitalité et la pérennité des CLOSM, notamment⁷ :

- Il existe une disparité entre les besoins des entreprises et l'offre de main-d'œuvre;
- Les jeunes et les travailleurs plus âgés doivent surmonter des obstacles considérables pour pénétrer sur le marché du travail;
- Les propriétaires d'entreprises francophones vieillissent et beaucoup n'ont pas de plan de relève;
- Plusieurs communautés témoignent de signes de faiblesse en ce qui concerne le marché du travail;
- On observe un niveau élevé de migration externe dans les communautés, surtout les CLOSM francophones.

Les personnes interrogées ont ajouté que, parmi les défis auxquels les CLOSM sont confrontées, l'exode des jeunes et des personnes vieillissantes est particulièrement préoccupant du point de vue du déclin démographique dans ces communautés. En 2011, les CLOSM représentaient 6 % de la population totale du Canada, comparativement à 9 % en 1971⁸.

⁶ Le RDÉE Canada et la CEDEC sont deux organisations sans but lucratif qui se concentrent sur l'employabilité, la vitalité et le développement économique des CLOSM.

⁷ Réseau de développement économique et d'employabilité et Corporation d'employabilité et de développement économique communautaire. (2015). *Plan canadien de développement économique pour les communautés de langue officielle en situation minoritaire*

⁸ Réseau de développement économique et d'employabilité et Corporation d'employabilité et de développement économique communautaire. (2015). *Le Plan et les outils pour le développement économique des communautés de langue officielle en situation minoritaire (CLOSM)*

L'IDE est une initiative de financement progressive qui vise à atténuer les effets combinés des défis sur le développement économique des CLOSM. Voici quelques exemples d'activités financées par l'entremise de l'IDE :

- Activités de présentation et de promotion des aspects patrimoniaux et culturels des CLOSM, telles que les événements et les festivals régionaux;
- Formation et perfectionnement des compétences des entrepreneurs pour créer des entreprises fructueuses;
- Formation et stages pour les jeunes afin de leur fournir des possibilités d'emploi et d'atténuer leur exode des CLOSM;
- Conférences et forums facilitant le réseautage et la collaboration entre les PME et les communautés afin de prévenir l'isolement des communautés rurales qui n'ont pas de réseaux;
- Activités qui soutiennent la planification et le développement, comme des études de faisabilité, des plans d'activités et des études de marché;
- Traduction de sites Web, de produits et d'outils afin de permettre aux PME de percer sur de nouveaux marchés dans les deux langues officielles.

Les activités de l'IDE visent le développement économique et la promotion des deux langues officielles afin de favoriser la dualité linguistique et de contribuer à la vitalité des CLOSM. La dualité linguistique du Canada est reconnue comme un atout concurrentiel majeur, tant pour le pays que pour les communautés locales. La dualité linguistique est porteuse de valeur ajoutée, de nouvelles occasions commerciales et de l'accès amélioré à des marchés variés⁹. L'IDE a été décrite comme étant un atout concurrentiel qui permet d'ouvrir de nouveaux marchés aux entrepreneurs et aux entreprises bilingues¹⁰.

L'IDE est toujours nécessaire en raison des réalités socio-économiques de nombreuses CLOSM partout au pays. Les répondants ont souligné la nécessité de l'IDE en expliquant que les projets financés par cette initiative répondent directement aux besoins des CLOSM. Grâce aux recherches, aux consultations et à l'ensemble des projets financés par l'IDE, l'Initiative permet de renforcer les CLOSM en répondant à leurs besoins permanents et en faisant en sorte qu'elles demeurent concurrentielles. Certains répondants sont d'avis que, sans l'appui de l'IDE, il aurait été plus difficile de mener les projets amorcés. Certains projets n'auraient même jamais vu le jour.

3.1.2 Dans quelle mesure les objectifs de l'IDE sont-ils conformes aux priorités du gouvernement fédéral et aux résultats stratégiques des partenaires de l'IDE?

Constatation clé : Les objectifs de l'IDE sont conformes aux priorités du gouvernement fédéral concernant la promotion de l'utilisation des langues officielles du Canada et l'appui du développement économique des communautés.

⁹ Gouvernement du Canada. (2013). *Feuille de route pour les langues officielles du Canada 2013-2018 : Éducation, Immigration, Collectivités*

¹⁰ Comité permanent des langues officielles. (2015). *La situation économique des communautés de langue officielle en situation minoritaire : bâtir des économies durables et croissantes*, p. 3

La dualité linguistique est une priorité du gouvernement du Canada de longue date. La *Feuille de route pour les langues officielles du Canada 2013-2018*, soit le deuxième plan d'action quinquennal lancé par le gouvernement fédéral, insiste sur l'importance des deux langues officielles du Canada. Annoncée dans le Plan d'action économique de 2013, la Feuille de route renouvelée, y compris l'IDE, a été décrite comme un engagement permanent d'accroître la vitalité des CLOSM au Canada. Le discours du Trône de 2015 a réaffirmé la priorité visant à « encourager l'utilisation des langues officielles du pays »¹¹.

L'un des principaux engagements mentionnés dans la lettre de mandat de 2015 du ministre de l'Innovation, des Sciences et du Développement économique est d'élaborer un programme d'innovation¹². Pour créer ce programme, le ministre doit « travailler avec les organismes de développement régional, afin de faire des investissements stratégiques qui s'appuieront sur les avantages concurrentiels de la région ». En outre, la lettre mentionne ce qui suit : « Il pourrait s'avérer approprié d'effectuer des investissements à l'appui de la transition et de la diversification dans les collectivités qui, par le passé, ont été grandement dépendantes des possibilités économiques découlant d'un seul secteur. Des stratégies propres aux collectivités qui dépendent du secteur d'activités traditionnel de la fabrication pourraient être nécessaires. » L'IDE soutient ces objectifs compte tenu qu'elle finance des projets favorisant la diversification de l'économie.

L'IDE appuie les résultats stratégiques d'ISDE et des ODR. Les rapports de 2016-2017 sur les plans et les priorités d'ISDE et des ODR désignent le développement économique des communautés comme étant une priorité. Par exemple, dans le cadre du programme de développement économique des communautés de FedDev Ontario, qui comprend l'IDE, l'Agence s'est engagée à faire des investissements stratégiques en vue de soutenir la vitalité économique des CLOSM et à intensifier les efforts régionaux de diversification pour promouvoir le développement économique dans le Sud de l'Ontario¹³.

En finançant des projets admissibles et en menant des recherches sur les CLOSM, l'IDE poursuit des objectifs qui appuient l'engagement du gouvernement à promouvoir la dualité linguistique et à encourager la croissance économique.

3.1.3 Dans quelle mesure l'IDE cadre-t-elle avec le rôle et les responsabilités du gouvernement fédéral quant au soutien des CLOSM?

Constatation clé : L'IDE est conforme aux responsabilités législatives du gouvernement fédéral en matière de langues officielles et de développement économique régional. L'IDE complète d'autres programmes gouvernementaux visant à favoriser le développement économique des régions.

Le gouvernement fédéral joue depuis longtemps un rôle quant au développement économique des régions et à la dualité linguistique.

Le gouvernement du Canada a des responsabilités en matière de langues officielles découlant de la mise en œuvre des droits linguistiques conférés par la *Loi constitutionnelle* de 1867, la

¹¹ Gouvernement du Canada (2015). *Discours du Trône*

¹² Cabinet du premier ministre. (2015). *Lettre de mandat du ministre de l'Innovation, des Sciences et du Développement économique*

¹³ Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario. (2016). Rapport de 2016-2017 sur les plans et les priorités

Charte canadienne des droits et libertés et la *Loi sur les langues officielles*. Conformément à l'article 41 de la *Loi sur les langues officielles*, les institutions fédérales doivent prendre des mesures positives pour appuyer la vitalité des CLOSM et promouvoir la reconnaissance et l'utilisation pleines et entières du français et de l'anglais dans la société canadienne.

En outre, le gouvernement fédéral est résolu à promouvoir l'égalité des chances de tous les Canadiens dans la recherche de leur bien-être et à favoriser le développement économique pour réduire l'inégalité, conformément à la *Loi constitutionnelle de 1982*, Annexe B, partie III, paragraphe 36(1). Les lois concernant le Ministère et chacun des ODR définissent la façon dont le ministre s'acquitte de ces responsabilités. Par exemple, les objectifs de l'IDE cadrent avec les responsabilités de l'Agence de développement économique du Canada, conformément à la *Loi sur l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec*, en vue de promouvoir le développement économique et la diversification au Québec, l'accent portant sur les « régions du Québec à faibles revenus ou à faible croissance économique ou n'ayant pas suffisamment de possibilités d'emplois productifs »¹⁴.

Selon les répondants, l'IDE n'empiète pas sur les autres programmes gouvernementaux; elle leur sert de complément. L'examen des documents effectué par l'équipe d'évaluation confirme le caractère unique de l'IDE pour les CLOSM. FedNor et les ODR utilisent leurs propres programmes pour mener à bien l'IDE, ce qui témoigne des efforts accomplis pour compléter les programmes existants. Les bénéficiaires de l'IDE peuvent demander à participer à d'autres programmes, à condition qu'ils satisfassent aux conditions d'admissibilité. Les répondants ont expliqué que, sans l'IDE, les CLOSM n'auraient sans doute ni les connaissances ni les capacités requises pour faire des demandes à d'autres programmes de développement économique. Toutefois, les projets de l'IDE contribuent à sensibiliser les CLOSM aux possibilités additionnelles et les aident à renforcer leurs capacités à poser leur candidature pour ces programmes.

3.2 RENDEMENT

3.2.1 Dans quelle mesure les résultats escomptés de l'IDE ont-ils été réalisés?

Résultats immédiats

Constatation clé : L'IDE a réussi à atteindre les résultats immédiats attendus. Plus précisément, grâce aux recherches et aux consultations, l'initiative permet de mieux comprendre les enjeux et les défis économiques touchant les CLOSM. En outre, l'Initiative a financé 110 projets permettant aux CLOSM de renforcer leur capacité, leur expertise et leurs partenariats.

L'IDE compte deux résultats immédiats (Figure 1) : une meilleure compréhension des enjeux et des défis touchant les CLOSM et l'acquisition de nouvelles compétences, l'établissement de partenariats et le renforcement de la capacité afin de tirer avantage des occasions de développement économique.

¹⁴ *Loi sur l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec*, L.C. (2005, chap. 26)

Les partenaires fédéraux et les intervenants comprennent mieux les défis économiques des CLOSM.

Le financement de l'IDE est fourni à l'Unité des langues officielles d'ISDE pour qu'elle dirige des activités de recherche liées à cette initiative. Ces recherches sont fondées sur le *Cadre de recherche d'ISDE : Le développement économique des communautés de langue officielle en situation minoritaire 2013-2018*. Ce cadre inclut les recommandations du Symposium de la recherche sur les langues officielles au Canada de 2011¹⁵ et fait partie de la stratégie de recherche globale d'ISDE. Le cadre a été communiqué aux intervenants, y compris les organismes de développement régional (ODR) et les CLOSM, afin de confirmer que les recherches répondent aux besoins des parties prenantes.

Pendant la période d'évaluation, l'Unité des langues officielles d'ISDE a produit 32 rapports de recherche et d'analyse. La recherche était notamment axée sur les thèmes suivants : appui aux entreprises, promotion de l'entrepreneuriat, intégration économique des immigrants, impact de l'exode des jeunes sur la vitalité des CLOSM et importance des activités d'exportation des PME francophones au Canada. Les analyses et les rapports ont été communiqués aux partenaires de l'IDE et de la Feuille de route par l'intermédiaire de divers comités. Le cas échéant, les rapports ont été également communiqués au sein du Ministère, aux CLOSM et à d'autres partenaires du gouvernement, principalement dans le cadre de relations de travail non officielles.

En 2014, ISDE a conclu un protocole d'entente (PE) avec Agriculture et Agroalimentaire Canada pour lui transférer la base de données sur les collectivités. Cette base de données fournit aux collectivités, aux chercheurs et aux gouvernements des données et des profils cohérents et fiables de nature socio-économique et démographique sur l'ensemble des collectivités à l'échelle du Canada. L'Unité des langues officielles d'ISDE a travaillé avec Emploi et Développement social Canada pour intégrer de nouveaux indicateurs liés au marché du travail (reposant sur les données du recensement de 2011) à la base de données, ce qui fournira de nouvelles données sur les collectivités et permettra aux intervenants de mieux comprendre les enjeux économiques touchant les CLOSM.

En plus de mener des recherches, ISDE tient des consultations semestrielles auprès des parties prenantes (appelées Journées de dialogue) avec les CLOSM. Ces consultations permettent aux participants de discuter des occasions et des défis ayant une incidence sur le développement économique des CLOSM et fournissent une rétroaction sur les programmes et les services aux partenaires fédéraux. Les personnes qui ont participé aux consultations menées à l'automne 2016 ont souligné la valeur de l'événement comme occasion de réseautage et elles ont été heureuses de constater que les différentes réalités des collectivités urbaines, rurales et éloignées étaient représentées. Les représentants des CLOSM ont reconnu l'effort visant à mieux intégrer les priorités des CLOSM aux priorités fédérales et ils se sont dits heureux de recevoir des renseignements au sujet des programmes fédéraux.

L'évaluation a permis de conclure qu'en plus de la recherche dirigée par ISDE, certains ODR comme FedNor, FedDev Ontario et l'APECA mènent des activités de recherche pour mieux comprendre l'environnement régional des CLOSM et donner suite à leurs priorités locales.

¹⁵ Le Symposium de la recherche sur les langues officielles au Canada a eu lieu le 1^{er} septembre 2011. Organisé par le Secrétariat des langues officielles du ministère du Patrimoine canadien en collaboration avec ISDE, le Symposium a réuni environ 100 chercheurs universitaires, représentants du gouvernement et participants de la collectivité dans le but de discuter de la recherche sur les langues officielles.

Les collectivités et les entreprises développent des capacités, acquièrent une nouvelle expertise et établissent des partenariats

Conformément à l'objectif de la Feuille de route à savoir appuyer le développement économique des CLOSM, le financement offert dans le cadre de l'IDE soutient un éventail de projets. Les projets sont financés dans 3 catégories : diversification de l'économie, expansion des entreprises et innovation. En finançant des projets dans ces catégories, les collectivités renforcent leurs capacités, acquièrent une nouvelle expertise et créent des partenariats. Même si les données probantes indiquent que les projets de l'IDE contribuent au développement des capacités, d'une nouvelle expertise et de partenariats, des données comparables des partenaires (par exemple, le nombre ou le type de nouvelles expertises acquises) sont maintenant disponibles pour évaluer la mesure dans laquelle cela s'est réellement produit.

Pendant la période d'évaluation, 110 projets étaient appuyés par l'Initiative fédérale du développement économique dans le Nord de l'Ontario (FedNor) et des ODR; les contributions variant de 9 000 \$ à 1,2 M\$ par projet. Les bénéficiaires de financement sont des organisations ou des PME qui satisfont aux critères d'admissibilité établis dans les programmes régionaux existants utilisés par FedNor et les ODR pour mettre en œuvre l'IDE. Même s'il y a des organisations nationales qui appuient les CLOSM, le financement actuel de l'IDE ne se concentre pas sur les projets de portée nationale.

Comme le montre le tableau 2, la majorité des projets sont liés à la diversification économique (62 %); suivis des projets liés au développement commercial (35 %); puis ceux ayant trait à l'innovation (3 %).

Tableau 2 : Nombre et type de projets de l'IDE, du 1^{er} avril 2013 au 20 juin 2016

PARTENAIRE DE L'IDE	CATÉGORIE DE PROJET			TOTAL
	DIVERSIFICATION ÉCONOMIQUE	CRÉATION D'ENTREPRISES	INNOVATION	
APECA	27	14	2	43
CanNor	0	2	0	2
DEC	8	14	0	22
FedDev Ontario	2	3	1	6
FedNor	25	3	0	28
DEO	6	3	0	9
TOTAL	68	39	3	110

Source : Renseignements sur le rendement fournis par FedNor et par chaque ODR à l'appui de l'évaluation

La diversification de l'économie est généralement définie par les partenaires de l'IDE comme étant des collectivités plus en mesure d'apporter des rajustements socio-économiques pour diversifier leurs économies, y compris le développement de nouveaux secteurs, marchés ou produits. Par exemple, DEO a financé un projet pour un bénéficiaire de la Saskatchewan concernant la mise en œuvre d'une campagne de publicité nationale et internationale pour les Sentiers de 1885, y compris des écriteaux bilingues, l'agrandissement de la carte actuelle des Sentiers de 1885 pour inclure le Manitoba et l'Alberta, la préparation de matériel de marketing

bilingue et d'un site Web, et l'embauche d'un coordonnateur de projet bilingue pour aider les membres de l'association relativement à la planification et à l'exécution des activités. Ce projet profite aux collectivités francophones de la région en renforçant la capacité des sites historiques et des centres culturels d'assumer leur rôle quant à l'histoire canadienne et de joindre un plus grand public en préparation des célébrations du 150^e anniversaire de la Confédération canadienne. Le projet a fait l'objet d'un financement de 142 000 dollars dans le cadre de l'IDE et a généré des fonds additionnels de 124 000 dollars.

La création d'entreprises favorise les activités qui soutiennent la création et la croissance des PME. Par exemple, par l'intermédiaire de l'Agence canadienne de développement économique du Nord (CanNor), l'Association franco-yukonnaise a reçu un financement de 240 000 \$ sur 3 ans et misé sur une somme de 1 152 500 \$ provenant d'autres partenaires pour le projet de recrutement et de maintien en poste de travailleurs bilingues. En partenariat avec le Conseil de développement des Territoires du Nord-Ouest et Carrefour Nunavut, le projet recense les stratégies d'intervention visant à mieux attirer et à maintenir en poste les francophones bilingues dans le Nord canadien, afin de combler les lacunes dans les secteurs affichant un manque de travailleurs et de mettre en œuvre des campagnes de recrutement ciblées et efficaces. Pendant la première année du projet (EF 2015-2016), on a analysé les éléments qui attirent les francophones dans le Nord. Cela comprenait la collecte de profils de francophones dans les 3 territoires, le recensement des secteurs ayant le plus besoin de travailleurs et les occasions découlant des dernières réformes de l'immigration du gouvernement du Canada. De plus, une campagne de recrutement, y compris l'élaboration de matériel promotionnel, d'outils et de stratégies de recrutement pour les trois territoires, a été réalisée.

L'innovation repose sur l'instauration de produits et de services nouveaux et améliorés. Dans cette catégorie, deux projets de l'APECA et un projet de l'Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario (FedDev) ont été financés. Les projets de l'APECA ont permis de renforcer les partenariats entre l'industrie et les CLOSM en axant les activités sur la recherche et le développement de technologies langagières de pointe pouvant être utilisées par les CLOSM. Le projet de FedDev Ontario a reçu environ 275 700 \$ en financement et a pu recueillir 336 000 \$ pour appuyer un écosystème francophone regroupant 12 entreprises, 3 organisations sans but lucratif, des étudiants et des chercheurs, pour créer des produits et améliorer des processus. Le projet a permis de renforcer la capacité de recherche dans les domaines de la biotechnologie, de la chimie analytique, de la microbiologie, des bioprocédés, de l'agroalimentaire, de la technologie de l'information ainsi que de la construction et de la conception. Il a accru la capacité des entreprises grâce à la production de 60 outils de formation commerciale en ligne et il a engendré 10 nouveaux partenariats.

Les projets de l'IDE ont permis de créer des partenariats qui encouragent le développement économique des CLOSM grâce au réseautage et au renforcement des capacités. Par exemple, les bénéficiaires des projets de l'IDE financés par l'APECA ont créé 112 partenariats, et les bénéficiaires des projets financés par DEC ont généré 63 partenariats. Un exemple précis de projet est celui du Conseil de développement économique des municipalités du Manitoba, projet financé dans le cadre de l'IDE par DEO, qui a créé un partenariat entre 32 organisations participant à la planification stratégique pour les CLOSM au Manitoba, en Saskatchewan, en Alberta et en Colombie-Britannique.

L'élaboration de la *Stratégie nationale de tourisme en milieu minoritaire francophone* est un exemple de projet qui contribue au développement des capacités, d'une nouvelle expertise et de partenariats. En élaborant cette stratégie, les organisations ont renforcé leur capacité de cerner et de définir les enjeux liés au tourisme pour les CLOSM, de partager des renseignements stratégiques et de créer de plus solides réseaux. Grâce à cette stratégie, RDÉE Canada a

conclu un protocole d'entente avec Destination Canada¹⁶, ce qui a mené à la première participation au salon du tourisme international Rendez-vous Canada, à Vancouver – occasion pour RDÉE Canada de tisser de nombreuses relations à l'échelle internationale. De même, en février 2015, la CEDEC a lancé la *Tourism Development Strategy for Quebec's English-Speaking Minority Communities*, à Montréal. Cette stratégie visait à regrouper des anglophones et des promoteurs locaux pour pénétrer d'importants marchés (comme ceux en Ontario, au Canada; de la Nouvelle-Angleterre, aux États-Unis; et de l'Angleterre, au Royaume-Uni). Les deux stratégies ont été élaborées grâce à du financement du volet de recherche d'ISDE de l'IDE.

Les projets financés dans le cadre de l'IDE varient sur les plans de la durée, de la taille et de la portée. Les personnes interrogées ont expliqué que l'éventail de projets permet à l'IDE de s'adapter aux besoins des CLOSM desservies par FedNor et les ODR.

Résultats intermédiaires

Constatation clé : Même si l'initiative en est à un stade trop précoce de son cycle de vie pour évaluer pleinement les résultats intermédiaires, certains des projets ont aidé les entrepreneurs à créer, à maintenir et à développer leurs activités, tandis que d'autres ont aidé les communautés à mettre en œuvre des initiatives de développement économique.

Le modèle logique de l'IDE présente deux résultats intermédiaires (figure 1) : Les entrepreneurs développent, maintiennent et étendent leurs activités; et les collectivités mettent en œuvre des initiatives de développement économique. Au mi-parcours de 5 ans depuis le lancement de l'IDE, il est difficile d'évaluer dans quelle mesure les résultats intermédiaires sont atteints. Cette section présente toutefois des exemples de projets qui contribuent à la réalisation de ces résultats.

Les entrepreneurs développent, maintiennent et étendent leurs activités

Grâce à de nouvelles compétences, à l'établissement de partenariats et au développement de capacités, les entrepreneurs sont mieux outillés pour développer, maintenir et étendre leurs activités. Cela a pour effet de favoriser la croissance des PME, d'accroître leur compétitivité et de stimuler les investissements dans les marchés nouveaux et existants. Les entreprises peuvent également créer de nouveaux produits et services et tirer parti des débouchés économiques découlant de l'usage des deux langues officielles.

Compte tenu de la nature incrémentielle du financement de l'IDE, certains partenaires ont pris une décision stratégique de ne pas financer directement les PME. En conséquence, la majorité des bénéficiaires des projets de l'IDE sont des tiers, comme des associations liées aux CLOSM et des organisations à but non lucratif. Il est donc difficile d'évaluer l'impact direct de l'IDE sur les entrepreneurs, puisqu'il n'est pas immédiatement connu à la fin d'un projet. De plus, certains ODR ne surveillent pas les données de rendement relatives aux entrepreneurs et aux PME, puisque ceux-ci ne sont pas les bénéficiaires directs des fonds provenant de l'IDE.

Même si l'IDE s'adresse surtout aux entrepreneurs de manière indirecte, les répondants ont expliqué que les projets de l'IDE encouragent souvent les entrepreneurs à acquérir des compétences et des capacités qui leur permettent de développer, de maintenir et d'étendre

¹⁶ Au moment de signer le protocole d'entente, cette organisation était connue sous le nom de Commission canadienne du tourisme.

leurs activités. À titre d'exemple, DEC a financé un projet appelé Fonds communautaire d'accès au microcrédit des Basses-Laurentides (FCAMC), ce qui permet d'offrir aux entrepreneurs anglophones de l'encadrement, de la formation et des activités de promotion. À l'issue du projet en 2018, 35 entrepreneurs anglophones devraient avoir réalisé des activités visant à développer leurs capacités à l'aide de formations de groupe et de séminaires, 20 se seront investis dans des activités telles que l'encadrement ciblé, l'élaboration de plans d'affaires et la recherche de prêt de microcrédit, et 15 auront créé de nouvelles entreprises. Le financement de l'IDE pour le projet s'établissait à 236 000 \$, et quelque 639 000 \$ ont été obtenus d'autres partenaires de financement.

Certains projets ont directement mené des entrepreneurs à développer, à maintenir et à étendre leurs activités, et ce, principalement grâce à FedDev Ontario. Les données de rendement de FedDev pour l'exercice 2015-2016 montrent que 28 entreprises ont été développées, 113 ont été maintenues et 86 ont été étendues grâce à des projets financés par l'IDE. Par exemple, FedDev Ontario a soutenu un projet pluriannuel pour établir le Fonds d'entrepreneuriat, lequel est géré par la Société d'aide au développement des collectivités de Prescott et Russell. Le projet fournit un soutien financier sous la forme de prêts, ainsi que des services de formation et de parrainage en vue de développer des entreprises francophones localisées dans le Sud de l'Ontario. Le projet a reçu 817 500 \$ de financement dans le cadre de l'IDE et a obtenu environ 434 000 \$ en fonds de contrepartie. Au 31 mars 2016, le projet avait contribué financièrement au développement de 7 entreprises, ainsi qu'à la création et à la préservation de 39 emplois.

Les communautés mettent en œuvre des initiatives de développement économique

En atteignant les résultats intermédiaires, les projets de l'IDE visent à aider les CLOSM à saisir les possibilités de développement économique pour diversifier leur base économique grâce à un développement d'entreprises et à la création de plus d'emplois. Par exemple, en 2015, l'APECA a financé un projet de l'IDE à hauteur d'environ 35 000 \$ avec le District municipal de Clare pour organiser l'événement cycliste international « Gran Fondo ». De plus, 62 000 \$ ont été obtenus d'autres partenaires de financement pour l'événement. Cette activité cycliste internationale s'est déroulée à Baie Sainte-Marie en Nouvelle-Écosse durant la saison de transition entre la saison morte et la haute saison touristique. Le 27 septembre 2015, 400 cyclistes ont participé à cette randonnée qui, à l'origine, ne devait en attirer que 150. Le Grand Fondo est désormais un événement annuel qui réunit des participants canadiens et du monde entier au sein de la petite communauté francophone de Baie Sainte-Marie. Pas moins de 800 participants ont été recensés lors de l'édition 2016. Selon des représentants de l'APECA, le succès de cette activité a dépassé les attentes et a eu une incidence positive sur les entreprises touristiques, comme les restaurants et les hôtels de la région.

Un autre projet visant à aider les communautés à mettre en œuvre des initiatives de développement économique est financé par FedNor. FedNor a fourni 140 000 \$ en financement de l'IDE pour effectuer une étude de faisabilité au sujet d'un centre culturel dans le centre-ville de Sudbury. Cet immeuble sera un centre des arts et de la culture francophones. Même s'il n'est pas encore terminé, le projet a obtenu le soutien du conseil municipal de Sudbury avec un engagement financier de 5 millions de dollars et un terrain à utiliser comme futur site pour la construction de la *Place des Arts*. Une fois terminé (achèvement prévu en 2020), on s'attend à ce que la *Place des Arts* accueille 850 activités et 50 000 personnes par année.

3.2.2 Dans quelle mesure la mise en œuvre de l'IDE s'est-elle révélée efficace?

Constatation clé : FedNor et les ODR utilisent les mécanismes de prestation existants et du personnel habitué à gérer des programmes régionaux semblables pour la mise en œuvre de l'IDE. Le modèle de mise en œuvre et l'effet de levier des fonds de l'IDE semblent indiquer qu'elle est efficace. Toutefois, même si les indicateurs de rendement régionaux reflètent l'environnement local de chaque partenaire, ils minent la capacité à mesurer l'efficacité au niveau national.

L'équipe d'évaluation était limitée dans sa capacité à évaluer l'efficacité de l'Initiative. Pour démontrer l'efficacité, des renseignements sont requis afin d'évaluer l'utilisation des ressources par rapport à la production d'extrants et aux progrès réalisés en vue d'obtenir les résultats escomptés¹⁷. L'approche décentralisée de mise en œuvre de l'IDE a donné très peu de données nationales comparables comme des renseignements normalisés sur le rendement et les coûts de mise en œuvre de l'Initiative. De plus, la plupart des partenaires ne séparent pas les coûts de mise en œuvre de l'IDE de ceux des autres programmes réalisés par leur organisation et certains partenaires ne reçoivent pas de financement de l'IDE pour les activités et les ressources humaines, ce qui complique encore plus l'évaluation de l'efficacité.

Compte tenu de ces difficultés, l'évaluation a examiné l'efficacité de deux points de vue : le modèle de prestation de l'IDE et les fonds de contrepartie.

Modèle de prestation

FedNor et les ODR utilisent des programmes existants pour mettre en œuvre l'IDE. Par exemple, l'IDE est instaurée selon les modalités du Programme de développement du Nord de l'Ontario pour FedNor, des contributions pour promouvoir le développement régional dans les 3 territoires du Canada pour CanNor et du Programme de diversification de l'économie de l'Ouest pour DEO. L'approche décentralisée qui sous-tend la mise en œuvre de l'IDE permet à FedNor et aux ODR de répondre aux besoins des CLOSM selon des critères et des exigences correspondant à d'autres programmes réalisés dans leurs régions respectives. En outre, cela permet à chaque partenaire d'utiliser les mécanismes existants d'établissement de rapports et de collecte de données. Par exemple, FedNor exige que les bénéficiaires remplissent un formulaire de suivi 2 ans après l'achèvement de leurs projets, ce qui permet à l'organisation de suivre l'obtention des résultats à long terme. Reconnaissant que l'IDE vise à financer des projets incrémentiels, ce modèle semble indiquer qu'elle est efficace.

L'approche décentralisée fournit aussi aux ODR la souplesse requise pour gérer l'Initiative dans leur environnement opérationnel régional et prendre des mesures afin de réduire le coût de mise en œuvre de l'IDE. Par exemple, l'APECA a mis sur pied un comité des coordinateurs régionaux des langues officielles pour chacune des provinces de l'Atlantique, et ces comités tiennent des réunions virtuelles bimensuelles pour discuter des projets de l'IDE et les approuver. Les agents de programme situés dans les CLOSM travaillent en étroite collaboration avec les clients qui réalisent des projets et qui sont les bénéficiaires de fonds de l'IDE. Cela réduit les coûts de déplacement et garantit que les projets soutenus par l'Agence sont surveillés de façon adéquate. DEO a aussi un comité de coordinateurs à des fins similaires. Un autre exemple est celui de FedDev Ontario, qui a priorisé le soutien de l'IDE pour des projets pluriannuels et qui

¹⁷ Conseil du Trésor du Canada. « Examiner l'utilisation des ressources des programmes dans le cadre de l'évaluation des programmes fédéraux », Centre d'excellence en évaluation

utilise un modèle de mise en œuvre par un tiers au lieu de financer des projets de plus faible portée de bénéficiaires qui sont des PME. Les répondants ont fait remarquer que cela permet à FedDev Ontario de maximiser le financement de l'IDE pour joindre un plus grand nombre de bénéficiaires dans les communautés.

Les connaissances et le savoir-faire dont les responsables font preuve pour implanter des programmes de développement économique dans leur région contribuent également à la mise en œuvre efficace de l'IDE. Les responsables du développement régional travaillent en étroite collaboration avec les parties prenantes et les CLOSM pour nouer et cultiver des relations de collaboration. Les répondants ont expliqué que ces relations de travail aident les partenaires de l'IDE à comprendre les types de projets susceptibles de renforcer les capacités des CLOSM et les problèmes qui touchent les communautés. Les d'activités de recherche et de consultation liées à l'IDE sont également communiquées aux agents pour soutenir les clients dans le développement de projets. Dans bon nombre de cas, les responsables du développement régional travaillent avec les demandeurs pour simplifier le processus de demande. Une des personnes interrogées a expliqué que, même si l'IDE ne représente qu'une faible proportion de la Feuille de route, elle a un impact important du point de vue des communautés, car les relations de travail avec les responsables du développement régional aident à tisser des liens de confiance entre les communautés et le gouvernement fédéral.

Fonds de contrepartie

Les projets de l'IDE ont obtenu du financement de contrepartie d'autres sources, ce qui contribue à l'efficacité globale de l'Initiative. L'analyse de 110 projets approuvés au 30 juin 2016 témoigne que le ratio général de fonds de contrepartie de l'IDE était de 1,42 \$¹⁸. Bien que l'IDE n'ait pas de cible nationale pour les fonds de contrepartie, les exemples présentés tout au long du présent rapport d'évaluation montrent que les projets des bénéficiaires ont su miser sur d'autres sources de financement à leur disposition. Les personnes interrogées ont souligné que l'IDE agissait comme un catalyseur et attirait des sources de financement externes. Elles ont également expliqué que l'éventail de projets permet à l'IDE de s'adapter aux besoins des CLOSM desservies par FedNor et les ODR.

¹⁸ Le ratio de fonds de contrepartie correspond au total des fonds fournis par d'autres bailleurs de fonds et divisés par la contribution totale de l'IDE.

4.0 CONCLUSIONS ET RECOMMANDATION

4.1 CONCLUSIONS

L'évaluation a permis de formuler les conclusions suivantes sur la pertinence et le rendement de l'IDE.

Pertinence

- L'IDE demeure nécessaire pour atténuer les difficultés auxquelles sont confrontées les CLOSM en leur offrant des possibilités de développement économique et en promouvant la dualité linguistique.
- Les objectifs de l'IDE sont conformes aux priorités du gouvernement fédéral concernant la promotion de l'utilisation des langues officielles du Canada et l'appui du développement économique des communautés.
- L'IDE est conforme aux responsabilités législatives du gouvernement fédéral en matière de langues officielles et de développement économique régional. L'IDE complète d'autres programmes gouvernementaux visant à favoriser le développement économique.

Rendement

- L'IDE a réussi à atteindre les résultats immédiats attendus. Plus précisément, grâce aux recherches et aux consultations, l'initiative permet de mieux comprendre les enjeux et les défis économiques touchant les CLOSM. En outre, l'Initiative a financé 110 projets permettant aux CLOSM de renforcer leur capacité, leur expertise et leurs partenariats.
- Même si l'initiative en est à un stade trop précoce de son cycle de vie pour évaluer pleinement les résultats intermédiaires, certains des projets ont aidé les entrepreneurs à créer, à maintenir et à développer leurs activités, tandis que d'autres ont aidé les communautés à mettre en œuvre des initiatives de développement économique.
- FedNor et les ODR utilisent les mécanismes de prestation existants et du personnel habitué à gérer des programmes régionaux semblables pour la mise en œuvre de l'IDE. Le modèle de mise en œuvre et les fonds de contrepartie de l'IDE semblent indiquer qu'elle est efficace. Toutefois, même si les indicateurs de rendement régionaux reflètent l'environnement local de chaque partenaire, ils minent la capacité à mesurer l'efficacité au niveau national.

4.2 RECOMMANDATION

D'après les constatations de la présente évaluation, on recommande qu'en plus des indicateurs de rendement propres aux régions existants, les partenaires de l'IDE :

1. Établissent des indicateurs nationaux normalisés de rendement et d'efficacité définis et recueillis de façon uniforme chez les partenaires afin d'améliorer la surveillance du rendement et l'établissement de rapports à cet égard. Dans cette optique, on

encourage les partenaires de l'IDE à réexaminer le modèle logique pour s'assurer que les divers niveaux de résultats demeurent pertinents par rapport aux indicateurs normalisés tout en cherchant à réduire au minimum le fardeau d'établissement de rapports des partenaires.