



ICRML
Institut canadien
de recherche
sur les minorités
linguistiques

CIRLM
Canadian Institute
for Research
on Linguistic
Minorities

Le développement économique des communautés francophones en situation minoritaire

Étude de cas du Réseau de développement économique et d'employabilité (RDÉE)

Rapport de recherche préparé par
Éric Forgues

Juin 2008

Le développement économique des communautés francophones en situation minoritaire

Étude de cas du Réseau
de développement économique
et d'employabilité (RDÉE)

Le développement économique des communautés francophones en situation minoritaire

Étude de cas du Réseau
de développement économique
et d'employabilité (RDÉE)

Rapport de recherche préparé par

Éric Forgues



ICRML
Institut canadien
de recherche
sur les minorités
linguistiques

CIRLM
Canadian Institute
for Research
on Linguistic
Minorities

Moncton (Nouveau-Brunswick)

Juin 2008



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada 

Collaborateurs et collaboratrices à la recherche

Maurice Beaudin

Myriam Beaudry

Sylvie Giraud

Annabelle Gaudet

Josée Guignard Noël

Mario Paris

Anne-Claude Robitaille

Hélène de Varennes

ISBN 978-0-9784169-5-9

© **Institut canadien de recherche sur les minorités linguistiques/**

Canadian Institute for Research on Linguistic Minorities

Pavillon Léopold-Taillon, pièce 410

Université de Moncton, Campus de Moncton

Moncton (Nouveau-Brunswick), Canada E1A 3E9

Téléphone : 506 858-4669 Télécopieur : 506 858-4123

Site Web : www.icrml.ca

Dépôt légal : 2^e trimestre 2008

Bibliothèque nationale du Canada

Imprimé au Canada

Tables des matières

Liste des sigles.....	9	Chapitre 2	
Introduction	13	Gouvernance.....	41
Chapitre 1		1. Analyse documentaire.....	41
L'État canadien et la prise en charge		1.1. <i>Bref survol historique.....</i>	41
du développement économique des		1.2. <i>L'initiative du RDÉE, une interface entre</i>	
francophones en situation minoritaire	15	<i>la communauté et le gouvernement.....</i>	42
1. Le développement économique		1.3. <i>Consultation</i>	43
communautaire des francophones		1.4. <i>Représentation des CA et des comités.....</i>	44
en situation minoritaire	16	1.5. <i>Mot de conclusion.....</i>	46
2. Le développement économique		2. Analyse des données du questionnaire	
dans les marges de la communauté.....	17	sur la gouvernance.....	46
3. Vers une redéfinition du rapport		2.1. <i>Pouvoir et influence des organismes.....</i>	46
entre l'État et la société civile.....	19	2.2. <i>Légitimité.....</i>	47
4. La <i>Loi sur les langues officielles</i>		2.3. <i>Représentativité</i>	49
au Canada	20	2.4. <i>Accord avec les choix faits</i>	50
5. Genèse du RDÉE	22	3. Analyse des entrevues	54
6. La création des RDÉE provinciaux.....	25	3.1. <i>Une gouvernance tiraillée</i>	
7. Une gouvernance partagée.....	26	<i>entre le « haut » et le « bas ».....</i>	54
8. Ressources humaines et financement.....	29	3.2. <i>Représentativité.....</i>	59
9. Les RDÉE provinciaux	29	4. Conclusion	61
9.1. <i>RDÉE Nouveau-Brunswick.....</i>	29	Chapitre 3	
9.2. <i>L'Ontario.....</i>	30	Capital social.....	63
9.3. <i>Les RDÉE de l'Ouest.....</i>	31	1. Analyse documentaire.....	63
9.4. <i>Colombie-Britannique.....</i>	31	2. Analyse des données du questionnaire	
9.5. <i>Manitoba.....</i>	31	sur le capital social.....	67
10. Le rôle des RDÉE dans les provinces.....	32	2.1. <i>Ressources pouvant profiter</i>	
11. Le RDÉE et les stratégies		<i>à d'autres organismes.....</i>	67
de développement du Canada.....	36	2.2. <i>Réseaux et RDÉE</i>	68
12. Approches de développement		2.3. <i>Le capital social dans la communauté.....</i>	69
économique au Canada	38	2.4. <i>Les relations inter-organisationnelles.....</i>	71
13. Problématique	39		

3. L'intégration du RDÉE dans les communautés : analyse des entrevues.....	73
4. Conclusion	77

Chapitre 4

Rationalisation..... 79

1. Analyse documentaire.....	79
1.1. Vision, mission et objectifs.....	79
1.2. Un mandat difficile à arrimer aux besoins de la communauté	82
1.3. La planification des activités des RDÉE provinciaux.....	83
1.4. En bref	86
2. Analyse des données du questionnaire.....	87
2.1. Impact du RDÉE et rationalisation des activités organisationnelles.....	87
3. Analyse des entrevues	92
3.1. La rationalisation des activités socio-économiques.....	92
3.2. L'impact du RDÉE dans la communauté	95
4. Conclusion	96

Chapitre 5

Compétences et capacités communautaires..... 97

1. Analyse documentaire.....	97
1.1. Ressources humaines	97
1.2. Compétence en développement.....	98
1.3. La question du financement.....	98
2. Données du questionnaire sur les compétences	101
2.1. Autonomie et participation	102
3. Analyse des entrevues.....	106
3.1. Autonomie et capacité communautaire..	106
4. Conclusion	110

Conclusion..... 113

Bibliographie 121

Annexe méthodologique 129

Liste des sigles

ACFO :	Association canadienne-française de l'Ontario
ADEC :	Agence de développement économique communautaire
AFMO :	Association française des municipalités de l'Ontario
AFNOO :	Association des francophones du Nord-Ouest de l'Ontario
AMBM :	Association des municipalités bilingues du Manitoba
APECA :	Agence de promotion économique du Canada atlantique
ATPA :	Association touristique de la Péninsule Acadienne
ARDA :	Aménagement rural et développement agricole
ATI :	Aide au travail indépendant
CA :	Conseil d'administration
CARHFC :	Comité d'adaptation des ressources humaines de la francophonie canadienne
CARNO :	Comité de l'aménagement rural du Nord-Ouest Inc.
CBDC :	Corporations au bénéfice du développement communautaire
CBPA :	Centre de bénévolat de la Péninsule acadienne
CCC :	Conseil canadien de la coopération
CCO :	Conseil de la Coopération de l'Ontario
CCS :	Conseil de la Coopération de la Saskatchewan
CCSO :	Coalition des communautés en santé de l'Ontario
CDC :	Corporation de développement communautaire
CDEM :	Conseil de développement économique des municipalités bilingues du Manitoba
CEA :	Chambre économique de l'Alberta
CEDEC :	Comités d'employabilité et de développement économique communautaire
CEEP :	Commission d'Expansion économique de la Péninsule
CÉNB :	Conseil économique du Nouveau-Brunswick inc.
CÉO :	Chambre économique de l'Ontario
CFAC :	Communautés francophones et acadienne du Canada
CFSM :	Communautés francophones en situation minoritaire

CGRR :	Guide d'élaboration des cadres de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats
CIPA :	Collectivité ingénieuse de la Péninsule acadienne
CLDE :	Corporations locales de développement économique
CLOSM :	Communautés de langues officielles en situation minoritaire
CMLO :	Communautés minoritaires de langue officielle
CNDÉE :	Comité national de développement économique et d'employabilité
CNDRHFC :	Comité national de développement des ressources humaines de la francophonie Canadienne
CRCP :	Concertation rurale Centre Péninsule
CSO :	Centre-Sud-Ouest de l'Ontario
CTHRC :	Conseil canadien des ressources humaines en tourisme
DÉC :	Développement économique communautaire
DÉO :	Diversification de l'économie de l'Ouest
DRHC :	Développement des ressources humaines Canada
ECC :	Ententes Canada-communautés
EFM :	Éducatrices et éducateurs francophones du Manitoba
FCD :	Familles et communautés d'abord
FCFA :	Fédération des communautés francophones et acadienne du Canada
FFCB :	Fédération des francophones de la Colombie-Britannique
FFHQ :	Fédération des francophones hors Québec
FJFNB :	Fédération des jeunes francophones du Nouveau-Brunswick
FAAFNB :	Fédération des agriculteurs et agricultrices francophones du Nouveau-Brunswick
FAFM :	Fédération des aînés franco-manitobains
FODER :	Fonds de développement économique rural
LLO :	Loi sur les langues officielles
MEER :	Ministère de l'Expansion économique régionale
MEIR :	Ministère de l'Expansion industrielle régionale
MFRA :	<i>Maritimes Farm Rehabilitation Act</i>
OFVE :	Organisations francophones à vocation économique
OJC :	Ordre de Jacques-Cartier
OVÉ :	Organismes à vocation économique
PEMS :	Prestations d'emploi et mesures de soutien
PICLO :	Partenariat interministériel avec les communautés de langue officielle

PMT :	Partenariat du marché du travail
RCDÉC :	Réseau canadien de développement économique communautaire
RDÉE :	Réseau de développement économique et d'employabilité
REDEC :	Regroupement de l'employabilité et du développement économique communautaire
RHDCC :	Ressources humaines et Développement des compétences Canada
RSEOC :	Réseau de services aux entreprises de l'Ouest canadien
SADC :	Société d'aide au développement des collectivités
SCMLO :	Secrétariat, Communautés minoritaires de langue officielle
SDÉCB :	Société de développement économique de la Colombie-Britannique
STICO :	Sous-traitance industrielle et commerciale de l'Ontario
TVTA :	<i>Technical and Vocational Training Act</i>
UCFO :	Union des cultivateurs franco-ontariens

Introduction¹

Cette étude complète celle que nous avons publiée en 2007 (Forgues, 2007) sur les ententes Canada-communautés. Ces deux études ont été financées par le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada, la Fondation de l'innovation du Nouveau-Brunswick et la Faculté des études supérieures et de la recherche de l'Université de Moncton. Elles visaient à saisir le rôle du capital social dans la prise en charge communautaire de deux programmes de soutien gouvernemental à l'égard des communautés francophones en situation minoritaire (CFSM), soit les ententes Canada-communautés (ECC) et le Réseau de développement économique et d'employabilité (RDÉE). La particularité de ces initiatives est qu'elle découle d'une nouvelle approche de l'État en matière d'intervention sociale et de politiques publiques. S'inscrivant dans le renouvellement de la gestion publique, l'État explore de nouvelles avenues de gouvernance, dites horizontales (Bakvis et Juillet, 2004), partagées (Lévesque, 2007), hybrides (Graz, 2006) ou en réseaux (Andrew et Cardinal, 2000; Juillet, 2000).

Le gouvernement canadien n'échappe pas à cette tendance en administration publique qui touche plusieurs pays occidentaux et ce, dans plusieurs secteurs d'intervention, y compris celui des langues officielles au Canada. S'inspirant de la nouvelle gestion publique (Merrien, 1999), le gouvernant canadien tend ainsi à appuyer ses politiques publiques sur la participation des organismes visés par ces politiques.

Plusieurs enjeux sont généralement relevés par la littérature à ce sujet : l'efficacité et la légitimité de ces structures de gouvernance, l'indépendance des organismes communautaires vis-à-vis l'État, l'inégalité du rapport entre le secteur communautaire et l'État, de même que l'influence de ce dernier sur l'organisation des activités du milieu communautaire. Pour notre part, nous avons voulu mieux saisir comment se pose, pour les acteurs gouvernementaux et communautaires, l'enjeu de la légitimité de la gouvernance. Nous avons également voulu analyser la contribution et la mobilisation du capital social de la communauté dans l'implantation des deux mesures gouvernementales à l'étude, de même que l'impact de la participation communautaire à la mise en œuvre de ces initiatives sur leur capital social et la rationalisation de leurs pratiques. Ce dernier thème d'analyse nous paraît pertinent, car la gouvernance partagée donne lieu à une rencontre que nous voulions mieux comprendre entre deux types de rationalité de l'action.

Les pratiques gouvernementales tendent à former des systèmes d'action qui puisent leur légitimité et leur efficacité dans les modes de coordination systémique de l'action que permet le médium du pouvoir (fondée sur le droit ou sur l'organisation hiérarchique), permettant de court-circuiter les exigences de l'entente intersubjective (Habermas, 1987). Cependant, les activités de la société civile tendent plutôt à se coordonner à l'horizon du monde vécu, dans des espaces où cette coordination se fonde sur les exigences de l'entente intersubjective, sur les visées stratégiques des acteurs et les rapports de force et d'influence qui se tissent entre les acteurs de la société civile (Habermas, 1997 ; Fraser, 2003; Young, 2000).

1. Cette étude a débuté en 2004 et a été rendue possible grâce au soutien financier du Conseil de recherche en sciences humaines du Canada, de la Fondation de l'innovation du Nouveau-Brunswick et de la Faculté des études supérieures et de la recherche de l'Université de Moncton.

Ainsi présenté, nous avons une distinction idéaltypique des modes de coordination de l'action au sein de l'État et de la société civile. Donnant lieu à une participation des organismes communautaires et des agences gouvernementales, les nouveaux modes de gouvernance sont ainsi le lieu d'une rencontre entre ces modes de coordination de l'action. Nous avons voulu voir quel impact avait ce mode de gouvernance partagée sur la rationalisation des pratiques communautaires dans le cadre des initiatives ECC et RDÉE. Dans le cas des ECC, nous avons vu que ce type de gouvernance s'accompagne d'exigences administratives de plus en plus lourdes pour les organismes communautaires, accroissant de ce fait les activités de gestion, jusqu'à les détourner dans certains cas de leur rôle premier (Forgues, 2007). Qu'en est-il du RDÉE et du secteur économique?

Les ECC et le RDÉE sont présentés comme une réponse à des aspirations d'autonomie et de prise en charge formulées par les CFMS. Nous avons voulu savoir si ces initiatives permettent véritablement aux CFMS d'accroître leur autonomie et de prendre en charge leur développement. Est-ce que cette notion de prise en charge, que nous retrouvons dans les discours des organismes communautaires et qui est reprise par les agences gouvernementales, concerne uniquement la mise en œuvre de l'initiative RDÉE? Autrement dit, par « prise en charge », entend-t-on la participation des organismes à la mise en œuvre de cette initiative dans une approche de gouvernance partagée, ou, plus largement, la capacité des CFMS de prendre en charge leur propre développement? Concernant la première possibilité, les travaux de Cardinal et Hudon (2001), de même que les nôtres concernant les ECC (Forgues, 2007), montrent que cette autonomie se heurte à une culture de gouvernance verticale persistante. Quant à la seconde possibilité, il nous faut l'analyser à la lumière des moyens mis à la disposition des CFMS dans le cadre du RDÉE et des orientations stratégiques prises par ce dernier.

Le rapport que nous présentons se divise en quatre chapitres et une conclusion. Le premier chapitre présente plus en détail la problématique et l'initiative du RDÉE. Les trois chapitres qui suivent présentent les résultats de notre analyse sur la gouvernance (chapitre 2), le capital social (chapitre 3), et la rationalisation des activités communautaires et les capacités des CFMS en matière de développement (chapitre 4). La présentation de l'analyse des données à l'intérieur de ces chapitres se fait en trois étapes : analyse des données documentaires, des données du questionnaire et des données des entrevues.

J'aimerais remercier les assistants et les assistantes de recherche dont les noms figurent dans la liste des collaborateurs et collaboratrices présentée plus tôt. Ils ont participé à la collecte et à l'entrée des données, de même qu'à une première analyse descriptive pour certains d'entre eux. Ils ont été des collaborateurs et des collaboratrices essentiels à la réalisation de cette étude. Mes remerciements vont également aux personnes qui ont participé à notre enquête, qui a débuté alors que ces répondants venaient de participer à un exercice d'évaluation, et enfin à Hélène Gallant, adjointe administrative à l'Institut canadien de recherche sur les minorités linguistiques, qui nous a offert un soutien administratif indéfectible et précieux tout au long de ce projet de recherche.

Chapitre 1

L'État canadien et la prise en charge du développement économique des francophones en situation minoritaire²

Cette étude porte sur les efforts collectifs menés par les CFSM afin de promouvoir et prendre en charge leur développement économique³. Les conditions sociales parfois précaires assurant l'existence culturelle et identitaire de ces communautés pèsent sur l'ensemble de leurs activités sociales, notamment les activités économiques. Cette fragilité fait en sorte que les pratiques économiques des CFSM intègrent des exigences liées à leur reproduction socioculturelle de manière plus forte que les sociétés en situation majoritaire. Autrement dit, l'enjeu du développement économique n'est pas séparé d'un enjeu identitaire, culturel et social. Cet enchevêtrement socioculturel de l'économie détermine de manière spécifique le développement économique de ces communautés qui tend dès lors à faire l'objet d'une prise en charge collective⁴. La particularité du nationalisme économique qui en découle chez les CFSM, à la différence des francophones du Québec par exemple, réside dans le fait que les CFSM n'ont pas le contrôle des leviers gouvernementaux pour favoriser notamment leur développement et la défense de leurs intérêts (Martel, 1997). Elles doivent composer et négocier ce contrôle avec les gouvernements fédéral et

provinciaux qui ont été peu enclins, historiquement, à servir les intérêts des CFSM. Cela a favorisé jusqu'à récemment une certaine méfiance à l'égard de l'État fédéral de la part des CFSM. De fait, les CFSM n'ont guère compté sur l'État avant les années 1970 pour assurer leur développement (Allaire, 1993). Les réseaux associatifs francophones, où le clergé jouait un rôle de premier plan, assuraient la prise en charge du développement global des CFSM. Avec l'entrée en vigueur de la *Loi sur les langues officielles* (LLO) en 1969, dans le contexte de l'éclatement du Canada français, la situation change en faveur d'un développement croissant d'un partenariat entre l'État et les CFSM, financement aidant.

Dans la présente étude, nous analysons la forme qu'a prise ce partenariat dans le domaine économique, en portant notre attention sur le premier programme mis en place par l'État canadien pour favoriser spécifiquement le développement économique des francophones en situation minoritaire, à savoir le Réseau de développement économique et d'employabilité (RDÉE). Si les francophones ont pu bénéficier de différents types de programmes d'aide au développement économique, comme nous le verrons plus loin, ces derniers ne les ciblaient pas spécifiquement et ne s'inscrivaient pas dans une approche visant à combler leur retard ou les inégalités avec les anglophones en matière économique. Avec le RDÉE, les CFSM ont accès à leur premier instrument de développement économique gouvernemental qui les vise expressément. Le RDÉE souhaite adopter une approche en partenariat et favoriser la prise en charge par les CFSM

2. Certaines parties de ce chapitre ont bénéficié de la collaboration de Maurice Beaudin et Sylvie Giraud.

3. La Charte canadienne des droits et libertés reconnaît deux minorités de langue officielle : les francophones en dehors du Québec et les anglophones au Québec.

4. Si, d'un point de vue théorique, nous considérons l'économie comme étant toujours déjà socialement enchevêtrée (Lévesque et al., 2001), c'est la dimension volontariste de cet enchevêtrement qui nous intéresse dans le cadre de cette étude. Autrement dit, ce sont les efforts collectifs menés volontairement pour harnacher l'économie en fonction d'exigences sociales et culturelles qui font l'objet de notre attention.

de leur développement économique dans le cadre d'un partenariat avec l'État. Avant de présenter les résultats de notre analyse, nous allons situer ce programme dans son contexte historique et institutionnel.

1. Le développement économique communautaire des francophones en situation minoritaire

La fragilité de l'existence socioculturelle des CFMS a favorisé une prise en charge collective des efforts visant le développement économique des communautés en situation minoritaire (Cardinal *et al.*, 1994), donnant lieu à une forme de nationalisme économique. Le lecteur peut questionner la pertinence d'utiliser le concept de nationalisme économique en ce qui a trait aux CFMS. La première question est de savoir si les CFMS forment une nation. Le concept de nation réfère généralement à une communauté culturelle qui se donne des institutions pour exercer un pouvoir politique interne, en assurant une cohésion de ses membres, et un pouvoir externe, en se présentant comme un sujet reconnu ou en voie de reconnaissance auprès des autres nations. L'État-nation est l'incarnation idéale du projet national, mais d'autres formes politiques sont aussi envisageables. On peut reprendre la distinction que fait Aron entre nationalité et nation pour rendre cette nuance. Si la nation aspire à l'indépendance étatique ou la manifeste, la nationalité désigne un « groupement humain, caractérisée par un style propre de vie et de culture, par la conscience d'être unique et la volonté de le rester » (Aron, cité dans Canet, 2002). Thériault (1995) parle d'aspirations nationalitaires pour rendre compte de la spécificité du projet politique des communautés en situation minoritaire. En tenant compte de ces nuances, nous pouvons penser que les nations peuvent revendiquer une autonomie culturelle (Bourhis et Landry, 2008). Nous pouvons envisager différents types de nations selon le type et le degré d'autonomie revendiquée ou obtenue. En ce sens, les CFMS peuvent aspirer à devenir des nations en revendiquant une forme d'autonomie culturelle qui assure sa reproduction

en tant que communauté. Cette autonomie culturelle est atteinte ou rendue possible grâce à la présence d'institutions sociales, culturelles, économiques et politiques qui contribuent à la reproduction culturelle des groupes.

Certes, la nation canadienne-française se fragmente dans les années 1960 avec le repliement provincial des différentes communautés francophones (Thériault, 2007 et 1995). Cependant, nous pouvons penser que les CFMS tendent à se reconstituer en tant que groupe nationalitaire autour de leurs associations qui assurent une forme de cohésion organisationnelle et qui fait en sorte que les CFMS n'existent pas séparément et isolément les unes des autres. Bien plus, ces associations contribuent directement à l'obtention de ressources et la formation d'un sentiment d'appartenance qui assurent la reproduction des CFMS et une certaine autonomie. La Fédération des communautés francophones et acadienne du Canada (FCFA), par exemple, contribue à présenter ces communautés comme des sujets historiques auprès d'autres instances politiques.

La seconde question concernant l'utilisation de l'expression « nationalisme économique » est de savoir si un véritable nationalisme économique a inspiré et inspire encore les efforts des CFMS en matière de développement économique. La littérature montre que le développement économique s'envisage, du moins par les élites des CFMS, en se référant au sort linguistique et culturel des CFMS. C'est en fonction de son rôle – menaçant ou prometteur – sur le plan de la vitalité culturelle qu'on aborde le développement économique au sein des CFMS. C'est parce que l'économie des anglophones risque d'assimiler les francophones, que les élites favorisent le repliement agricole, et c'est parce que l'économie moderne ne menace plus les CFMS, qu'on promet son ouverture à celle-ci. L'économie doit assurer, ou du moins, ne pas compromettre, la vitalité des CFMS. Cet enclassement socioculturel de l'économie nous autorise à parler de nationalisme économique en un sens qui correspond à la forme spécifique que revêt la nation des CFMS.

Pour les élites des communautés qui se préoccupent de leur sort, le développement économique revêt une dimension nationaliste liée à la survie culturelle des communautés. Ce nationalisme économique se traduit par des stratégies de développement qui intègrent des exigences sociales et culturelles. Au sein des CFSM, la dimension identitaire détermine la forme que prend le développement économique communautaire (DÉC). Dans la perspective du DÉC, l'économie est enchâssée dans une communauté qui se définit en fonction d'une appartenance territoriale, de réseaux et d'enjeux sociaux et environnementaux qui lui sont spécifiques (Favreau, 2003). Plus précisément, le DÉC constitue une

[...] stratégie globale de revitalisation socio-économique d'une communauté marginalisée où, par la valorisation des ressources locales et le recours à de nouvelles solidarités, des organisations et des institutions contrôlées démocratiquement par des représentants de la communauté sont créées et facilitent la représentation de celle-ci auprès des institutions extérieures qui exercent une influence sur la gestion des ressources locales (Fontan, 1993).

Le DÉC suppose donc une prise en charge démocratique par la communauté de son propre développement. Dans le contexte des CFSM, la prise en charge du développement économique se motive par des exigences liées à l'existence socioculturelle et identitaire des CFSM. Par exemple, dans le contexte franco-ontarien, le développement économique communautaire « se veut un outil de développement et d'affirmation identitaire » (Kihumbi, 2001). La forme que prend le DÉC intègre les exigences de la communauté dans laquelle il se situe. Le caractère minoritaire de la communauté franco-ontarienne détermine la forme que prend le DÉC au point qu'il se distingue de celui qui prend forme au Québec, la province voisine, où l'enjeu identitaire se pose différemment : « [le DEC] ne s'inscrit pas, contrairement à l'expérience québécoise, dans un projet de société anti-néolibéral » (*idem* : 27-28). Même si cette affirmation mériterait sans doute d'être nuancée, il demeure que la question de l'enjeu identitaire se pose fortement au sein du développement des CFSM.

2. Le développement économique dans les marges de la communauté

Les formes qu'a prises le développement socio-économique des CFSM ont évolué historiquement. Outre la forme familiale caractéristique d'une économie centrée sur les ressources, typique d'un modèle de développement agricole et rural, l'entrepreneuriat a pris des formes à la fois collectives et individuelles. Les élites (cléricales notamment) du XIX^e siècle et de la première moitié du XX^e siècle feront preuve d'un premier nationalisme économique en valorisant une économie agricole et une vie rurale, en opposition à l'économie de la majorité, afin d'assurer la survie socioculturelle des CFSM. Cette opposition prenait la forme d'une opposition à l'économie, comme si ces communautés étaient exemptes de pratiques économiques (Laliberté, 1983 : 254). Au début du XX^e siècle, le nationalisme économique se traduira par ailleurs par des formes collectives d'entrepreneuriat. Le mouvement coopératif a marqué particulièrement le développement socio-économique des communautés francophones au milieu du XX^e siècle. Il offre une solution pour concilier les exigences du développement économique et celles de la survie culturelle et identitaire des CFSM :

[...] les coopératives ne sont pas uniquement au centre de la transition d'une économie, dite traditionnelle à une économie moderne. Elles participent aussi, comme association ou comme mouvement, à la dynamique identitaire de ces communautés [...] Elle a été considérée comme la solution, par excellence, pour les Acadiens et les Canadiens français, de s'approprier la direction de leur économie, sans perdre leur âme (Thériault, 1995b : 173).

Le constat d'un retard ou d'une infériorité économique des Canadiens français (Durocher et Linteau, 1971) a pu favoriser une approche davantage solidaire et collective, comme ce fut le cas pour le mouvement coopératif (Bertrand, 1995). Du côté acadien et francophone, ce qui détermine davantage la diffusion du mouvement coopératif est le fait qu'il constituerait un outil privilégié pour assurer une prise en charge communautaire du développement socio-économique : « Des études

ont insisté sur le caractère privilégié de la coopération pour une politique économique « nationaliste » [...] ou plus globalement pour une prise en charge, en situation minoritaire, de son développement [...] » (Cardinal *et al.*, 1994 : p. 66-67). La logique collective du mouvement coopératif se moule alors bien à un projet de société et au nationalisme de ces communautés. « Ce sont encore, comme ce fut le cas en Acadie et au Québec, des minorités culturelles qui ont vu dans le coopératisme une forme sociopolitique susceptible de répondre à leurs aspirations » (Thériault, 1995a : 51).

Or, entre le discours et la pratique, subsiste souvent un écart. Le discours des élites ne couvre pas l'ensemble des pratiques. Les stratégies de prise en charge collective de développement économique n'épuisent pas l'ensemble des pratiques économiques des CFMS. Parallèlement à la forme de développement privilégié par le discours des élites (agriculture et coopération) se déploient des pratiques économiques libérales. L'étude de LeBlanc sur l'économie acadienne mentionne que « [l']idéologie de survivance nationale proposait comme idéal un encadrement (physique) rural et (économique) agricole; on a trop vite conclu que l'isolationnisme et l'agriculturisme étaient les seuls moyens proposés d'assurer la survivance de la collectivité acadienne » (LeBlanc, 1990 : 132). Comme le rappelle LeBlanc pour la communauté acadienne, « les francophones ont participé aux transformations économiques et au processus d'urbanisation qui ont lieu dans les provinces Maritimes à la fin du XIX^e siècle et au début du XX^e siècle » (*idem*). Son étude montre qu'il y a eu des entrepreneurs acadiens, une main-d'œuvre industrielle acadienne et des communautés urbanisées acadiennes à la fin du XIX^e siècle et au XX^e siècle.

Cela se reflète dans les discours et les conceptions idéologiques qui s'expriment au sein de ces communautés, où tout n'est pas aussi homogène qu'on pourrait le penser. Un discours économique libéral peut côtoyer un discours visant la prise en charge communautaire de l'économie, reflétant des pratiques économiques libérales et collectivistes au sein de ces communautés. Nous pouvons,

par exemple, évoquer les activités de l'Ordre de Jacques-Cartier (OJC), société secrète qui promouvait les intérêts des canadiens-français dans la première moitié du XX^e siècle. L'OJC se révèle une stratégie mise en place par les élites canadiennes-françaises, (cléricales, politiques, professionnelles et économiques) pour réunir les conditions en vue d'assurer la promotion des intérêts (entre autres économiques) des Canadiens-français. L'OJC fut un outil de développement économique prenant appui sur un réseau tenu secret qui verra à la diffusion du nationalisme économique où les valeurs libérales côtoient les valeurs de la coopération (Laliberté, 1983). Les écrits et l'idéologie de l'OJC ont encouragé l'entrepreneurship individuel et un certain libéralisme tout en étant à la source d'entreprises coopératives, notamment des caisses populaires (Laliberté, 1983). Si l'OJC fait la promotion des industriels qui sont membres de l'Ordre, il a aussi favorisé la création de plus de 500 caisses populaires coopératives dans les paroisses canadiennes-françaises.

Dans les années 1970, le mouvement coopératif ne semble plus s'inscrire dans un mouvement social plus vaste de type nationaliste. C'est le constat que fait Thériault qui signale que le mouvement coopératif « a cessé de représenter un intérêt social, son développement s'inscrit dans le sens de l'ensemble dominant et la réussite de l'entreprise devient une fin en soi » (Thériault, 1995a : 196). Les élites mettent désormais leurs espoirs dans une forme libérale du développement économique et favorisent l'entrepreneurship individuel sur lequel prendrait désormais appui le développement économique des CFMS.

Nous voyons de fait émerger dans les années 1980 un discours qui favorise les valeurs du libéralisme et de l'entrepreneurship individuel. Le discours économique libéral et entrepreneurial remplace alors le discours fondé sur des projets collectifs (Cardinal *et al.* 1994). La figure de l'entrepreneur individuel reçoit ses lettres de noblesse. Le discours économique des élites emprunte de plus en plus les catégories de l'économie dominante et intègre ses valeurs. Certains prétendent que, dans les années

1980, les francophones se sont mis à faire véritablement de l'économie; l'opposition à l'économie dominante se présentant comme une opposition à l'économie en général :

[...] la stratégie moderne entrepreneuriale est « subversive » (Paquet, 1988), parce que, pour la première fois, au centre de la dynamique économique du Canada français se trouve un entrepreneur mû par le seul critère de la rentabilité économique. Les grandes expériences historiques (projets de colonisation, projets coopératifs) n'étaient pas tout à fait des expériences économiques parce qu'imbriquées dans une logique communautaire (Cardinal et al., 1994 : 65).

En d'autres mots, dans les années 1980, les CFSM commencent à parler le langage économique de la majorité et à valoriser les pratiques économiques libérales. Or, il convient de noter que les CFSM avaient un discours économique avant les années 1980, mais il n'épousait pas les catégories de l'économie moderne et capitaliste.

Ce changement dans le discours montre que la stratégie de développement des CFSM intègre des pratiques économiques qui étaient jadis associées à l'univers socioculturel de la société majoritaire. Plutôt que de tourner le dos à cet univers économique, les CFSM ne craignent plus de faire de l'économie à la manière de la majorité, comme si la survie socioculturelle et identitaire ne s'opposait plus à l'univers économique dominant. Le succès économique des communautés semble passer par le succès d'individus en affaires (Cardinal *et al.*, 1994). Des figures de proue du monde économique seront alors valorisées comme gage du succès économique de ces communautés. Les CFSM intègrent dorénavant l'idéologie et le discours libéraux voulant que le développement global des communautés soit assuré par l'entrepreneurship individuel. La stratégie de développement économique visera alors à rassembler ou créer les conditions favorables à ce type d'entrepreneurship.

Cependant, devant les disparités socio-économiques persistantes, le recours à l'État demeure une stratégie obligée (Cardinal *et al.*, 1994), en autant que l'intervention de ce dernier

respecte l'autonomie des CFSM qui font reposer leur développement principalement sur leurs sociétés civiles : « [...] le thème de la communauté politique fait largement porter la responsabilité du développement du milieu sur les leaders et leurs organisations » (Cardinal, 1999 : 328).

Comme toute société complexe, les CFSM tentent d'intégrer au sein de leur stratégie de développement plusieurs types d'exigences qui peuvent parfois s'opposer : des exigences autonomistes, devant les faire sortir de leur situation de dépendance et les aider à préserver leur spécificité socioculturelle, et des exigences de collaboration avec l'État. La collaboration avec l'État est un fait relativement récent qui suppose que les CFSM se sont affranchies de leur méfiance vis-à-vis lui, jadis associé à un facteur contribuant à leur précarité socioculturelle. L'entrée des CFSM dans l'économie dominante s'accompagne d'un rapprochement avec l'État. Cependant, en liant ce fait à l'enjeu constitutionnel du pays, Cardinal mentionne que ce rapprochement avec l'État comporte le risque de reproduire cette dépendance : « Les conditions particulières (le nationalisme québécois et le débat sur l'unité nationale) dans lesquelles le réseau associatif francophone hors Québec est amené à se rapprocher du gouvernement fédéral le placent dans une situation de dépendance » (Cardinal, 1999 : 338). Quoiqu'il en soit, depuis les années 1970, l'État apparaît de plus en plus comme un partenaire privilégié dans les stratégies de développement socio-économiques des communautés.

3. Vers une redéfinition du rapport entre l'État et la société civile

Dans le contexte du développement des CFSM, les réseaux canadiens-français et la société civile sont appelés à jouer un rôle central dans la prise en charge du devenir collectif de ces communautés (Frenette, 2003). L'importance qu'ont prise les réseaux de la société civile au début du XX^e siècle est indéniable. Prenant appui sur les réseaux d'hommes d'affaires, de professionnels et du clergé francophones, le rôle qu'a joué l'OJC dans le développement économique des CFSM en témoigne.

Lorsque l'Église se retire de la société civile dans les années 1960, les CFSM doivent retisser leurs réseaux à l'échelle provinciale et nationale (Allaire, 1993). Les années 1970 sont une décennie de recomposition du tissu associatif communautaire en dehors du tissu associatif clérical.

Les organismes communautaires qui voient le jour dans les années 1970 redéfinissent leurs stratégies en matière de développement et de défense des intérêts des communautés qu'ils desservent. Ils se concentrent sur plusieurs secteurs, dont le secteur économique. La Fédération des francophones hors Québec (FFHQ) tente de dépasser la contradiction qui semblait exister entre la préservation de l'identité francophone et le rattrapage économique en envisageant un développement économique qui prenne en compte la dimension et les spécificités communautaires du développement. Ainsi, face à la crainte de l'assimilation, on ne souhaite plus défendre une vision traditionnelle de l'économie :

Nous ne projetons pas le maintien d'une économie traditionnelle [...] mais un développement que nous contrôlerons un peu mieux. C'est à ce niveau d'action que ce rapport s'est orienté. Il est axé sur le développement des communautés et des possibilités de réappropriation de notre développement collectif (FFHQ, 1981 : 94-95).

Le développement est ainsi envisagé dans une perspective communautaire et collective qui, sans diminuer le rôle des entrepreneurs, met l'accent sur la concertation et les réseaux socio-économiques.

Cependant, malgré leur importance dans nos communautés, il faut reconnaître que la réappropriation de notre développement ne peut se faire par le seul biais des entrepreneurs. Car le développement économique implique la communauté toute entière, la concertation des efforts et le foisonnement d'activités qui auront comme but la création d'espaces où la diversité et la spécificité seront rendus possibles (FFHQ, 1981 : 95).

Le développement économique tend ainsi à s'inscrire dans une perspective communautaire en vue d'assurer un meilleur contrôle de la communauté sur celui-ci. Ce dernier devra s'appuyer sur

des réseaux socio-économiques qui restent alors à développer.

L'absence de concertation caractérise souvent l'action économique de nos communautés. Les chambres de commerce, les associations d'hommes d'affaires, les regroupements de citoyens à vocation économique, les recherches individuelles, toutes ces activités se déroulent souvent en vase clos. Un tel fonctionnement ne peut qu'empêcher les participants de partager une vue d'ensemble de la situation économique de leur milieu (FFHQ, 1981 : 97).

Le contrôle sur le développement passe ainsi par le développement et le resserrement des réseaux socio-économiques qui semblent manquer au sein des CFSM. Il s'agit de construire un espace économique qui permet de planifier le développement à l'échelle des communautés. Les CFSM revendiquent une prise en charge de leur développement et une autonomie qui s'accompagnent de la négociation d'une forme de partenariat avec l'État en matière de développement socio-économique. Ce partenariat sera fortement stimulé par la mise en œuvre de la LLO modifiée en 1988.

4. La Loi sur les langues officielles au Canada

Au Canada, les CLOSM ont reçu une reconnaissance juridique, dans la *Charte canadienne des droits et libertés* de 1982, qui leur confère des droits relatifs à leur langue. Le renouvellement de la LLO en 1988 a permis de pousser plus loin cette reconnaissance en souhaitant « ... favoriser l'épanouissement des minorités francophones et anglophones au Canada et à appuyer leur développement, ainsi qu'à promouvoir la pleine reconnaissance et l'usage du français et de l'anglais dans la société canadienne ». Cet engagement, inscrit à l'article 41 de la partie VII de la LLO au Canada, marque un engagement accru du gouvernement fédéral canadien dans le développement des CLOSM et la promotion des langues officielles (Doucet, 2007).

Depuis 1994, le gouvernement canadien doit définir un plan d'action pour mettre en œuvre cette disposition de la *Loi* (Gouvernement du Canada, 2003a et 2003b). Cette planification pour mettre

en œuvre la LLO a donné lieu en 2003 au *Plan d'action sur les langues officielles* où l'État fédéral investit dans plusieurs secteurs devant contribuer à l'épanouissement des minorités de langue officielle. L'État cible son intervention sur trois axes : l'éducation, le développement des communautés et la fonction publique fédérale. En novembre 2005, le gouvernement fédéral adopte le projet de loi S-3, qui renforce la LLO en obligeant les institutions fédérales à mettre en œuvre la partie VII de la LLO et en rendant cette partie de la *Loi* « justiciable », c'est-à-dire que cette partie de la *Loi* pourra faire l'objet de recours juridiques.

Deux études vont analyser l'intervention du gouvernement et émettre des recommandations qui influenceront son intervention en matière de langues officielles. L'étude de Donald Savoie, mandaté en qualité d'expert par Patrimoine canadien, *Collectivités minoritaires de langues officielles : promouvoir un objectif gouvernemental* (Savoie, 1998), puis le rapport du groupe de travail créé par le Conseil du trésor et présidé par Yvon Fontaine, *Maintenir le cap : la dualité linguistique au défi des transformations gouvernementales* (1999), vont recommander la mise en place au niveau fédéral d'un mécanisme de concertation pour faciliter la mise en œuvre des engagements pris au niveau fédéral dans les nombreux programmes se référant à la LLO. Ce mécanisme, le « leadership intégré », définit les responsabilités et mandats des différents ministères en cause et les place sous l'arbitrage d'un comité de sous-ministres responsables des langues officielles.

Avec la révision et l'adoption de la nouvelle LLO en 1988, le gouvernement canadien passe d'une approche fondée sur la reconnaissance de l'égalité formelle à une approche visant l'égalité réelle entre les communautés de langue officielle au Canada (Doucet, 2007; Landry, 2005). L'intervention de l'État canadien au sein des CLOSM s'inscrit dans la perspective providentialiste de l'État : « L'État-providence n'est pas seulement un outil politique et social, un compromis résultant d'intérêts contradictoires, il est devenu une forme essentielle de la démocratie cherchant à transformer une inégalité

de principe en égalité réelle » (Dubet, 2003 : 289). Or, la façon dont l'État canadien va tenter de rétablir une égalité réelle entre les communautés de langue officielle innove par rapport à l'approche traditionnelle de l'État-providence.

Suivant la recommandation du rapport du Groupe de travail sur les transformations gouvernementales et les langues officielles (Fontaine *et al.*, 1999), l'approche du gouvernement fédéral vise à travailler en partenariat avec les communautés francophones et anglophone en situation minoritaires afin de définir les objectifs devant contribuer à l'épanouissement des communautés, et les moyens de les atteindre. Dans cette approche, les organismes et les réseaux communautaires et culturels ont un rôle indéniable à jouer pour mettre en œuvre des mesures gouvernementales devant contribuer à leur épanouissement. Le gouvernement fédéral souhaite favoriser la mise en place de structures de gouvernance horizontale qui reposent sur une responsabilisation des acteurs communautaires représentant les intérêts des CFSM (Cardinal et Hudon, 2001; Plumptre et Graham, 2000). Cela suppose que les CFSM possèdent ou, sinon, doivent développer des capacités de gouvernance au sein de leurs communautés. Cette intervention repose sur le capital social (réseaux, engagement social, sentiment d'appartenance, etc.) présent au sein de ces communautés (Forgues, 2004). Or, selon le degré d'organisation et d'institutionnalisation de la vie communautaire des minorités canadiennes, qui varie selon les régions, les communautés sont plus ou moins bien pourvues en capital social pour prendre en charge les responsabilités, de concert avec le gouvernement fédéral (Forgues, 2005).

Dans la foulée de la mise en œuvre de la LLO, notamment à partir du moment où le Cadre de responsabilisation a été adopté en 1994, un maillage étroit s'élabore entre les organismes communautaires des CFSM et les gouvernements fédéral et provinciaux⁵. La FCFA joue à cet égard un rôle de représentation et de porte parole des CFSM

5. Le cadre de responsabilité oblige les institutions fédérales à mettre en œuvre la partie VII de la LLO.

vis-à-vis le gouvernement fédéral⁶. Lors des consultations menées par le gouvernement fédéral en vue d'élaborer ce qui deviendra le Plan d'action pour les langues officielles en 2003, la FCFA a élaboré un document afin d'orienter le gouvernement dans son exercice (FCFA, 2002). Ce document présente la façon dont on envisage le développement des CFSM en partenariat avec le gouvernement. Selon la FCFA, l'État doit aider les CFSM à prendre en charge leur développement économique. Même si la FCFA n'est pas un organisme à vocation économique (OVÉ), sa position en cette matière est importante pour comprendre la façon dont les CFSM envisagent leur développement économique et le rôle que l'État doit jouer désormais à cet égard. Jusqu'à récemment, il n'allait pas de soi que l'État intervienne pour favoriser le développement économique des CFSM, et il apparaît maintenant comme un accompagnateur des CFSM. Dans les « directions stratégiques » envisagées dans le document de la FCFA, outre les demandes d'allocation de ressources, on demande de créer une culture organisationnelle de partenariat au sein du gouvernement et de créer les compétences en matière de développement économique communautaire. Les interventions étatiques visant à favoriser le développement des CFSM reposent sur le développement de réseaux, de capacités communautaires et des rapports de partenariat établis avec l'État.

Dans le document de la FCFA (2002), on examine les projets et les progrès réalisés au sein des ministères engagés dans le développement économique des CFSM. On déplore le fait que le ministère du Développement des Ressources humaines Canada (DRHC) « ... ait oublié de transiger avec les communautés comme elle le faisait auparavant, c'est-à-dire en la considérant comme une clientèle cible » (FCFA, 2002 : 43). Cela témoigne bien des

attentes des organismes communautaires représentant les CFSM envers le gouvernement fédéral.

Dans le domaine du développement économique, la FCFA vise à favoriser la prise en charge du développement des CFSM, afin d'accroître la création d'entreprises et d'emploi durable, de même qu'à sensibiliser les agences gouvernementales à vocation socio-économique à la spécificité des besoins des CFSM afin qu'elle soit prise en compte dans l'élaboration de leurs programmes et interventions (FCFA, 2002 : 44).

Cependant, les ressources consacrées au développement économique, comparativement à celles qui sont consacrées aux autres secteurs, nous permettent de nous demander si elles suffisent, considérant les objectifs visés. En février 1999, Patrimoine canadien est chargé de gérer un budget annuel de 293,5 millions de dollars pour les programmes de soutien aux langues officielles, dont Ententes Canada-communautés (ECC) et le Partenariat interministériel avec les communautés de langues officielles (PICLO). En juin 1999, le ministère du DRHC reçoit 21 millions de dollars échelonnés sur trois ans pour favoriser le développement économique et l'employabilité des communautés linguistiques en situation minoritaire.

5. Genèse du RDÉE

Lors du bilan qui a été réalisé en 1996 sur la mise en œuvre de la LLO, le Commissaire aux langues officielles affirmait : « C'est dans le secteur du développement économique et du développement des ressources humaines que les effets d'un manque de leadership fort au niveau du Cabinet pour appliquer la Partie VII et que la faible priorité accordée à son application avant le mois d'août 1994 étaient le plus évidents » (Commissaire aux langues officielles, 1996). Or, « À l'exception, peut-être, de la communauté anglophone de Montréal, la plupart des communautés minoritaires de langue officielle sont très nettement désavantagées par l'insuffisance de leur développement économique et du développement de leurs ressources humaines » (*idem*).

6. La Fédération des francophones hors Québec, fondée en 1975, porte depuis 1991 le nom de Fédération des communautés francophones et acadiennes du Canada (FCFA). Elle se présente comme le « porte-parole national et international des communautés minoritaires de langue française au Canada » [www.fcfa.ca]. La FCFA regroupe les douze associations francophones provinciales et territoriales qui représentent leurs communautés francophones provinciales, ainsi que huit organismes nationaux représentant divers secteurs d'activités.

Dans la foulée de ce constat, des efforts sont faits pour mettre en œuvre de façon plus active sur le plan économique la partie VII de la LLO. De cet exercice découle la volonté d'établir un cadre national de développement économique et d'employabilité, de conclure des ententes avec les CFSM, d'élaborer des stratégies pour inscrire les CFSM dans les tendances économiques nationales et internationales et de faire la promotion des orientations stratégiques du Comité national (CNDRH, 1999).

Le RDÉE se met en place en tenant compte des idées et des problématiques débattues en 1993 au Sommet économique national de la francophonie canadienne sur le thème « Vers une prise en charge du devenir de nos communautés ». Ce sommet visait à susciter une réflexion sur la problématique de la formation professionnelle des communautés francophones et acadienne. Il conduira à la création du Comité d'adaptation des ressources humaines de la francophonie canadienne (CARHFC) par la Fédération communautés francophones et acadienne du Canada (FCFAC) et le Conseil canadien de la coopération (CCC), sous l'égide du ministère du DRHC. On exprimait alors la volonté de développer une plus grande autonomie des communautés francophones en s'appuyant sur la coopération du réseau francophone, et d'établir une concertation francophone pancanadienne.

La signature du premier protocole entre la FCFA et le ministère du DRHC conduit à la création du Comité national du développement des ressources humaines de la francophonie canadienne (CNDRHFC) à partir du CARHFC (RDÉE Ontario, 2006a). Le CNDRHFC coordonnera les efforts des différents intervenants gouvernementaux et communautaires. En 1996, l'objectif du développement économique s'ajoute à celui de l'employabilité. C'est grâce à l'adoption de la *Loi sur l'assurance-emploi* du Canada « prévoyant la dévolution de la formation professionnelle aux provinces et aux territoires par la voie d'ententes sur le développement du marché du travail [...] » (*idem*) que le CNDRHFC s'est tourné vers le développement économique et l'employabilité. En 1997,

il signe un protocole avec DRHC et sept institutions fédérales⁷.

Lors des activités de consultations précédant la création du RDÉE, on avait constaté que les communautés francophones et acadienne en situation minoritaire affichaient un taux élevé d'analphabétisme, avaient un faible niveau de scolarisation et souffraient de « sous-emploi chronique ». Le retard dans le développement est vu comme une conséquence de ces facteurs. Pour y remédier, le Comité national recommande, entre autres :

- D'établir ou d'entériner des centres de responsabilité locaux appelés à :
 - stimuler les initiatives de développement,
 - établir un plan de développement pour la communauté,
 - définir les priorités en matière de formation,
 - organiser la concertation entre les différents acteurs, et
 - mettre en œuvre les initiatives fédérales de développement et de formation.
- De mettre en place une structure administrative de supervision et de coordination au sein du ministère du DRHC.
- De créer un Conseil permanent francophone du développement économique et de la formation des communautés de la francophonie canadienne.
- De retenir un mode de représentation et de fonctionnement paritaire (gouvernemental et communautaire) et tripartite (syndicat, patronat et organismes communautaires pour les centres de responsabilité).

7. Pour s'y retrouver avec ce comité qui a évolué rapidement en changeant de nom, rappelons qu'en 1993 est créé le Comité d'adaptation des ressources humaines de la francophonie canadienne (CARHFC), organisme précurseur du CNDRHFC créé en 1996, deux ans avant la création des premiers RDÉE. Ce comité devient en 2004 le Comité national de développement économique et d'employabilité (CNDÉE). Ce dernier changement de nom vise à refléter l'accent qui est mis désormais non seulement sur les mesures d'employabilité, mais également sur le développement économique. Pour alléger le texte, nous parlerons dorénavant du Comité national.

On veut créer des regroupements régionaux qui seraient un outil de développement socio-économique et de concertation pour les communautés francophones et acadienne. On propose donc un modèle qui aurait « comme fondement le contrôle local des décisions par les principaux partenaires socio-économiques communautaires, c'est-à-dire une structure hiérarchique inversée, régie par les communautés francophones et acadienne elles-mêmes » (Formatel, juin 1995 : 18).

De plus,

[...] chaque entité qui se reconnaît comme une communauté distincte pourrait créer la sienne. Chaque regroupement pourrait, par la suite, travailler à la concertation régionale ou provinciale par le truchement d'une entité régionale ou provinciale qui naîtrait des initiatives de la base. Cette entité pourrait varier d'une province à l'autre, en fonction des réalités communautaires de chacune, soient-elles davantage urbaines que rurales, ou encore majoritairement composées de francophones ou au contraire en situation minoritaire (idem.).

Si les communautés peuvent initier et gérer leur développement, elles restent néanmoins sous l'égide de l'État, coordonnateur, pourvoyeur de financement et garant de leur utilisation adéquate. Dans le *Plan directeur de l'adaptation de la main-d'œuvre de la francophonie canadienne* (Formatel, 1995), qui a inspiré la création du RDÉE, on mentionne que les communautés francophones et acadienne veulent se responsabiliser face à leur développement. À cette fin, on envisage une approche de gouvernance du bas vers le haut qui prend appui sur les réseaux existants dans les communautés.

Le développement socio-économique local (du bas vers le haut) veut davantage intégrer tous les secteurs de l'économie locale et trouve sa légitimité dans les dimensions sociales culturelles, économiques et environnementales de la vie communautaire. On parle ici de développement global de la communauté par la communauté. (Formatel, juin 1995 : 17).

Le Comité national suggère comme nom pour cette structure en formation : « Regroupement de l'employabilité et du développement économique communautaire ». Le RDÉE qui commençait ainsi à prendre forme, résulte d'une combinaison d'approches – qui paraissent difficilement conciliables – relatives au développement. Il découle tout d'abord de la prise en compte de facteurs de sous-développement internes, telle que l'inadaptation des ressources humaines (analphabétisme et faible taux de scolarisation). Mais il se réfère largement au modèle privilégiant un développement « par le bas » impliquant la communauté locale. Le RDÉE prend en compte cet aspect par deux moyens : la définition de quatre secteurs de développement à privilégier et le concept de « leadership intégré ». Le Comité national décrit ainsi le partenariat État-communautés envisagé :

Un tel partenariat entre les communautés francophones et acadiennes et les gouvernements supérieurs reconnaîtrait le caractère particulier des besoins de formation et de mise en valeur de la main-d'œuvre francophone et acadienne, tout en favorisant la création d'un leadership local jugé essentiel pour le développement de nouvelles stratégies de développement économique innovatrice et concurrentielles, et aussi pour la création de nouveaux emplois (Formatel, juin 1995 : 19).

On relève dans cet extrait ce qui sous-tend la création du RDÉE : la volonté d'encadrer les mesures découlant de la mise en œuvre de la LLO, la mise en place d'un leadership local, point de liaison avec le niveau fédéral, la prise en compte des besoins du secteur économique et la nécessité de rester concurrentiel sur le marché.

Le nom finalement adopté, Regroupement de développement économique et l'employabilité (RDÉE), résume assez bien ces objectifs. Précisé par le Comité national, le mandat du RDÉE consiste à « favoriser le développement économique, l'employabilité et le renforcement des capacités au sein des communautés linguistiques minoritaires du Canada » (RHDCC, mai 2004 : 81).

Le RDÉE vise à la fois le développement économique et l'amélioration des ressources humaines. Plus précisément, le RDÉE tente :

- d'alimenter le Comité national sur les besoins en développement économique et en employabilité des communautés francophones et acadienne; et
- de transmettre les informations concernant les programmes et services gouvernementaux (Bisson, 2000 : 8).

Le mandat du Comité national est d'orienter les politiques, les programmes et les services d'organismes fédéraux. Quatre types de fonctions sont rattachés à ce mandat : coordination, information liaison et recherche et développement. Ses activités visent à :

- favoriser un meilleur accès aux programmes et services dans une structure décentralisée en facilitant la diffusion multidirectionnelle de l'information publique relative aux activités de chacun des organismes fédéraux parties à l'entente et la participation équitable des CFMS du Canada à leurs processus de planification; et
- faciliter l'amélioration constante de la coordination des activités au sein des organismes fédéraux parties à l'entente, afin de faciliter et ainsi appuyer les activités des CFMS du Canada dans le développement économique et le développement des ressources humaines de leurs communautés (RDÉE Canada, mai 2004 : 3).

En 2002, le Comité national définit ses orientations stratégiques pour 2002-2007, qui sont 1) le perfectionnement des ressources humaines s'occupant de développement économique et d'employabilité; 2) la consolidation du réseau RDÉE; 3) la consolidation des partenariats; 4) la canalisation des forces du réseau francophone canadien; 5) la valorisation de l'excellence et de l'innovation; et 6)

la recherche sur le développement socio-économique de la francophonie canadienne. Le RDÉE dit inscrire son approche dans la perspective du développement économique communautaire, soulignant par là l'importance d'ancrer les initiatives de développement dans les réseaux des communautés (Lavoie, 2003). Quatre secteurs stratégiques sont ciblés par le RDÉE, soit le tourisme, l'économie du savoir, le développement rural, et l'intégration de la jeunesse au développement économique⁸.

En 1999, le DRHC crée le premier fonds d'appui pour financer les RDÉE, à même les surplus de la caisse d'assurance emploi. Chaque province reçoit la même enveloppe budgétaire, soit 500 000 millions de dollars, sauf l'Ontario qui est desservi par trois RDÉE régionaux, qui reçoit le triple de ce montant. Les territoires reçoivent 300 000 \$. En 2005, le fonds a été augmenté et reconduit pour trois ans, il porte dorénavant le nom de fonds d'habilitation, et les 36 millions de dollars du fonds ne proviennent plus de la caisse de l'assurance-emploi, ce qui élargira les possibilités en matière de développement économique⁹.

6. La création des RDÉE provinciaux

Le lancement des premiers RDÉE par leurs organismes mandataires respectifs a eu lieu en 1998. Les RDÉE provinciaux sont créés à partir d'organismes francophones travaillant dans le développement économique, lorsque de tels organismes existent. Dans les territoires et la province de Terre-Neuve-et-Labrador, ce sont des associations francophones qui prennent en charge le RDÉE.

8. À noter que seul le tourisme constitue à proprement parler un secteur économique.

9. Il était difficile pour le RDÉE de justifier des mesures visant le développement économique, car les fonds de la caisse de l'assurance-emploi devaient servir à favoriser l'employabilité des ressources humaines.

Les organismes qui gèrent le RDÉE

Provinces	Organismes
Alberta	Chambre économique de l'Alberta
Colombie-Britannique	Société de développement économique de la Colombie-Britannique
Île-du-Prince-Édouard	Société de développement de la Baie acadienne
Manitoba	Conseil de développement économique des municipalités bilingues du Manitoba
Nouveau-Brunswick	Conseil économique du Nouveau-Brunswick
Nouvelle-Écosse	Conseil de développement économique de la Nouvelle-Écosse
Nunavut	Association des francophones du Nunavut
Ontario	Regroupement franco-ontarien de développement économique et d'employabilité
Saskatchewan	Conseil de la corporation de la Saskatchewan
Territoires du Nord-Ouest	Conseil de développement économique des Territoires du Nord-Ouest
Terre-Neuve-et-Labrador	Fédération des francophones de Terre-Neuve-et-Labrador
Yukon	Association Franco-yukonnaise

Ces RDÉE constituent la partie communautaire du réseau qui se met en place : ils sont les facilitateurs dans l'accès aux programmes de développement économique ou d'amélioration des ressources humaines proposés par les institutions fédérales, et ils fournissent des services de soutien aux communautés francophones.

À noter que les RDÉE provinciaux et RDÉE Canada sont des instances distinctes qui ont signé un protocole d'entente qui a pour but

[...] de préciser les modalités de collaboration entre le RDÉE et, le cas échéant, son organisme délégué, et RDÉE Canada afin de faciliter la mise en œuvre du plan stratégique de RDÉE Canada et du plan stratégique et opérationnel de chacun des RDÉE et consolider le réseau national de développement économique et d'employabilité (RDÉE Canada, décembre 2003 : 8).

7. Une gouvernance partagée

Patrimoine canadien est le ministère chargé de la coordination et de la mise en œuvre des mesures gouvernementales visant à respecter l'engagement pris envers les CLOSM, tandis que le Conseil du trésor était chargé de prendre les mesures nécessaires pour que la dualité linguistique soit respectée et que les services gouvernementaux soient offerts

dans les deux langues officielles dans les institutions fédérales.

C'est après le rapport déposé en 1998 par ce commissaire qu'un mécanisme de concertation est organisé au sein des instances gouvernementales fédérales, créant la structure décisionnelle à l'origine des différentes mesures visant l'application de la LLO, dont le RDÉE.

Cette structure comprend :

1. le comité des sous-ministres responsables des langues officielles, chargé d'orienter et d'encadrer les actions des ministères et agences fédérales,
2. un coordonnateur du programme des langues officielles faisant partie du Bureau du Conseil privé, agissant comme conseiller et assurant la liaison entre le Bureau et les institutions impliquées dans le programme,
3. l'organisation de liens entre les comités nationaux francophones et anglophones.

Le Comité national est l'organisme dont dépend le RDÉE.

Pour résumer, il y a quatre centres de décisions dans l'initiative qui donne lieu au RDÉE : 1) les RDÉE provinciaux, 2) le RDÉE national, 3) le

Comité national et 4) le ministère concerné. Le Comité national joue un rôle conseil dans l'élaboration des programmes, des politiques et des services des ministères. À son niveau, il offre un soutien au développement économique de la francophonie. RDÉE Canada coordonne la mise en œuvre de la planification stratégique du Comité national. C'est un relais entre le Comité national et les RDÉE provinciaux. Les RDÉE provinciaux sont les prestataires des services aux communautés pour promouvoir le développement économique. Ils sont les animateurs du développement de leur province dans les secteurs définis.

La structure générale du RDÉE est une structure paritaire : le Comité national est composé à parts égales de représentants des communautés et de la partie fédérale¹⁰. Les représentants gouvernementaux sont nommés par les sous-ministres, tandis que la partie communautaire est représentée par des entrepreneurs proposés par des organismes partenaires du RDÉE à l'échelle provinciale. L'implantation du RDÉE dans les provinces et les territoires peut prendre différentes formes selon les dynamiques provinciales et territoriales.

En Ontario, par exemple, un consortium d'organismes économiques et d'employabilité a incorporé le RDÉE. Au Nouveau-Brunswick et en Colombie-Britannique, ce sont des organismes à vocation économique qui ont pris en charge le RDÉE. Au Manitoba, s'inspirant d'un autre programme de développement économique conçu pour les milieux ruraux, soit les Sociétés d'aide au développement des collectivités, le RDÉE s'est arimé au Conseil de développement économique des municipalités bilingues. Le RDÉE vise à utiliser le potentiel du réseau francophone pour développer sa capacité à prendre en charge son développement. Il intervient principalement en amont du développement économique et tente de réunir les conditions favorables à celui-ci, en participant notamment à la réalisation d'études et à la formation de réseaux et de partenariats favorables à la réalisation de projets de développement. Il offre aussi un appui aux entreprises et aux organismes communautaires dans la préparation des demandes de financement, l'élaboration de projets, la formation professionnelle et l'aide technique.

La structure du Comité national

Communauté RDÉE – Canada	Gouvernement fédéral (Ministères et agences)
Régions de l'Ouest (3 représentants)	Ressources humaines et développement des compétences
Est (3 représentants)	Industrie Canada
Centre (3 représentants)	Agriculture et agroalimentaire Canada
Nord (1 représentant)	Patrimoine canadien
	Affaires indiennes et du Nord
	Travaux publics et services gouvernementaux
	Secrétariat du Conseil du trésor
	Agence de promotion économique du Canada Atlantique
	Diversification de l'économie de l'Ouest
	Banque de développement du Canada

10. La partie communautaire est composée des représentants du RHDCC, du SCMLO et des communautés, et la partie gouvernementale est composée de représentants du ministère et des organismes fédéraux (RHDCC, mai 2004).

Notons que la communauté n'est pas représentée par des représentants d'organismes, mais par des individus. Au niveau des communautés, le RDÉE est relayé par des partenariats avec un organisme francophone de développement économique dans chaque province ou territoire.

Les représentants gouvernementaux sont nommés par les sous-ministres, tandis que la partie communautaire choisit ses représentants parmi des candidats proposés par les organisations provinciales et territoriales de la francophonie.

RDÉE Canada est la structure décisionnelle du réseau représentée par les organismes de chaque communauté chargés de mettre en œuvre les plans stratégiques définis pour les quatre secteurs prioritaires retenus, soit le tourisme, l'intégration des jeunes au développement économique, l'économie du savoir et le développement rural.

Six orientations stratégiques qui reflètent les objectifs initiaux sont précisées dans le plan d'action de RDÉE Canada en 2002 :

1. l'investissement dans les ressources humaines du réseau des RDÉE,
2. le repérage et le renforcement des ressources humaines, financières et matérielles, nécessaires à la réalisation des projets communautaires dans les secteurs définis,
3. le développement et le soutien d'une culture de partenariat et d'alliance,
4. la valorisation du réseau d'intervenants socio-économiques canadiens,
5. la valorisation de l'excellence et de l'innovation des actions entreprises par les intervenants du réseau, et
6. l'orientation des recherches sur le développement économique et l'employabilité des communautés francophones et acadienne.

Ces orientations stratégiques déterminent les actions prévues dans le plan triennal 2005-2008 de RDÉE Canada, selon quatre axes d'intervention en faveur du développement des CLOSM :

1. Activités de planification et d'intervention en développement d'entreprises et d'industrie.
2. Planification et intervention en service d'appui aux entreprises.
3. Activités de planification et d'intervention en adaptation de la main-d'œuvre.
4. Planification et intervention en renforcement des capacités communautaires en développement économique (RDÉE Canada, 2004a).

Le plan triennal 2005-2008 met en lumière une dimension importante du type de partenariat envisagé avec les communautés : les résultats. Le développement économique communautaire envisagé relève de la logique des « partenariats qui rapportent », en conformité avec le *Guide d'élaboration des cadres de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats* (CGRR) du gouvernement fédéral. Le partenariat pour les programmes repose sur la mise en place d'une « structure de gouvernance saine » avec un soutien au développement selon un « modèle logique axé sur les résultats », d'où la nécessité « d'élaborer une stratégie de mesure du rendement saine » (Secrétariat du conseil du trésor, 2001, p3).

Outre la question de la mesure des résultats, on peut lire notamment dans l'énoncé des objectifs principaux qu'on vise à « Assurer un contrôle de la prise de décisions par les communautés. » (RDÉE Canada, 2004a, p. 29-30).

Pour ce qui est des actions prises dans le secteur économique, les stratégies de développement visent essentiellement les petites et moyennes entreprises. Quant aux ressources humaines, les stratégies d'adaptation de la main d'œuvre continuent de faire référence à une carence dans les compétences humaines.

8. Ressources humaines et financement

En 2003, le réseau national est composé de douze RDÉE et comprend 132 personnes. Chacun des RDÉE est composé lui-même de différents organismes communautaires et/ou de développement avec des schémas d'organisation différents

selon les provinces et territoires. Dans ces réseaux interviennent un certain nombre de bénévoles non comptés dans l'effectif du réseau national. Selon le plan triennal 2005-2008 (RDÉE, *sans date*), les coûts prévisionnels pour les six orientations stratégiques retenues sont évalués comme suit :

Le financement des orientations stratégiques du Comité national

Axes stratégiques	2005-2006	2006-2007	2007-2008
Activités de planification et d'intervention en développement d'entreprises et d'industrie	600 000 \$	660 000 \$	726 000 \$
Planification et intervention en service d'appui aux entreprises	600 000 \$	660 000 \$	726 000 \$
Activités de planification et d'intervention en adaptation de la main-d'œuvre	750 000 \$	907 500 \$	998 250 \$
Planification et intervention en renforcement des capacités communautaires en développement économique	1 050 000 \$	1 155 000 \$	

9. Les RDÉE provinciaux

9.1. RDÉE Nouveau-Brunswick

Comme on peut le lire sur le site Web du Conseil économique du Nouveau-Brunswick (CÉNB), cet organisme « s'est vu confier la responsabilité d'agir à titre de promoteur admissible du Fonds d'appui » mis en place pour créer les RDÉE¹¹. Fondé en 1979, le CÉNB regroupe et rassemble la communauté d'affaires francophone du Nouveau-Brunswick et regroupe près de 1 000 entreprises.

Dans la même optique que le RDÉE Canada, le « RDÉE Nouveau-Brunswick regroupe des représentants d'organismes provinciaux qui œuvrent dans le développement économique communautaire » (RDÉE Nouveau-Brunswick., *sans date*). Il « doit être représentatif des diverses communautés francophones du Nouveau-Brunswick et des quatre secteurs prioritaires de RDÉE Canada » (*idem*). Les membres du RDÉE du Nouveau-Brunswick sont :

- le Conseil économique du Nouveau-Brunswick;
- les Agences de développement économique et communautaire du Nouveau-Brunswick;
- l'Alliance agricole du Nouveau-Brunswick;
- l'Association de l'industrie touristique du Nouveau-Brunswick;
- la Collectivité ingénieuse de la Péninsule acadienne;
- la Concertation rurale Centre-Péninsule;
- le Comité national (2 membres observateurs);
- les Corporations locales de développement des entreprises du Nouveau-Brunswick;
- la Fédération des caisses populaires acadiennes; et
- la Fédération des jeunes francophones du Nouveau-Brunswick.

De plus, « [t]out organisme qui reçoit une invitation du Conseil économique du Nouveau-Brunswick suite à une recommandation des membres actuels peut devenir membre du

11. Site web du CÉNB, [www.cenb.com/accueil/initiatives.asp?id=0], consulté le 27 novembre 2007.

RDÉE » (*idem*). Le CÉNB assure aussi le lien entre le RDÉE du Nouveau-Brunswick et le Comité national (JGV Consultant Inc., 2003a). Le CÉNB a reçu quatre responsabilités du CNDRHFC :

- d'assurer le leadership de la concertation;
- de mettre en œuvre la stratégie sectorielle préconisée par le Comité national;
- d'assurer le lien entre le RDÉE et le Comité national; et
- d'agir à titre de promoteur admissible du Fonds d'appui du Comité national (RDÉE Manitoba et RDÉE Nouveau-Brunswick, consulté en avril 2006).

Dans le rapport annuel de 2005 du Conseil économique du Nouveau-Brunswick, on souligne l'importance de « [r]assembler et mobiliser la communauté d'affaires francophone du Nouveau-Brunswick pour promouvoir son développement et sa compétitivité » (CÉNB, avril 2006 : 3).

9.2. L'Ontario

Le RDÉE Ontario, incorporé en 1999 et partenaire du Comité national de développement économique et d'employabilité (CNDÉE), a été mis en place par des organismes provinciaux à vocation économique (RDÉE Ontario, été 2004). Les membres de son conseil d'administration (CA) proviennent de l'Est, du Nord et du Centre Sud-Ouest de l'Ontario et sont voués au développement des collectivités francophones de cette province (Les Entreprises Gour, pour RDÉE Ontario, février 2004). En 2000, lors de l'assemblée générale de la fondation du RDÉE Ontario, à Ottawa, les statuts, les règlements et le logo ont été adoptés (RDÉE Ontario, consulté le 1^{er} mai 2006a). Pendant la même année, le CA du RDÉE Ontario a adopté un plan de développement stratégique provincial (*idem*).

Organisme à but non lucratif, RDÉE Ontario comprend des participants provenant du secteur privé, des coopératives, des centres culturels, du réseau de l'Association canadienne-française de

l'Ontario (ACFO), des collèges francophones, des municipalités et des communautés immigrantes (RDÉE Ontario, printemps 2004).

Le RDÉE Ontario est là pour stimuler, appuyer et coordonner le développement économique dans les communautés par le biais d'études de marché, la recherche de financement et l'établissement d'alliances et de partenariats stratégiques (RDÉE Ontario, hiver-printemps 2005 : 14).

Le directeur régional du Nord de la province explique que : « C'est important pour nous (les agents du RDÉE) de recevoir de *l'input* de *partout* à travers le Nord. L'appui que vous offre le RDÉE va dépendre de *vos* besoins. Nous offrons un « service individualisé » selon la communauté » (RDÉE Ontario (b), *sans date* : 50).

Les membres du CA du RDÉE Ontario doivent respecter un des critères d'admissibilité suivants :

- être propriétaire ou occupant la présidence d'une entreprise;
- occuper un poste de direction dans une entreprise ou d'un organisme à mission de développement économique;
- être travailleur autonome; ou
- provenir de secteurs d'activités liés de près au développement économique de la communauté franco-ontarienne et aux quatre axes de développement de la planification stratégique du CNDÉE (RDÉE Ontario, septembre 2005 : 4-5).

Le but de la culture organisationnelle du RDÉE Ontario est :

- d'éviter le chevauchement et le dédoublement;
- de consolider le réseau et d'encourager les partenariats durables; et
- de gérer les fonds de manière à investir directement dans la création d'emploi et le développement socio-économique (RDÉE Ontario, 24 mars 2004 : 7).

9.3. Les RDÉE de l'Ouest

Les RDÉE de l'Ouest reposent sur quatre organisations francophones à vocation économique (OFVÉ). Le personnel de la Diversification de l'économie de l'Ouest (DÉO) collabore avec différents OFVE dans les quatre provinces de l'Ouest canadien. Son but est de

[...] continuer d'être attentif et de répondre aux besoins des minorités francophones de l'Ouest canadien et pour développer une démarche coordonnée et intégrée dans la mise en œuvre des programmes gouvernementaux destinés à ces collectivités [...] (DÉO; gouvernement fédéral, 2004 : 7).

Les membres du Réseau canadien de développement économique communautaire (RCDÉC) proviennent du milieu du développement économique communautaire (DÉC), et ils ont joué un rôle important dans la promotion de l'économie sociale au niveau régional et national (SDÉCB, 2005).

9.4. Colombie-Britannique

Il est à noter que dans l'Ouest, les RDÉE provinciaux bénéficient d'un lien avec le DÉO. En 1998, on revoit le programme d'appui au développement économique des communautés francophones du DÉO. Au cours de cette révision, on crée une organisation francophone à vocation économique dans chaque province. Les activités du RDÉE ont été intégrées à chacune de ces organisations.

En 1998, la Chambre de commerce de la province et la Fédération des francophones de la Colombie-Britannique discutent de la possibilité d'avoir une structure pour s'occuper des institutions économiques. Comme ce n'est pas dans le mandat de la Chambre de commerce de la Colombie-Britannique, la FFCB entreprend des démarches auprès du DÉO pour obtenir des fonds.

En 2000, la Société de développement économique de la Colombie-Britannique est créée pour gérer le RDÉE pour la province. Le RDÉE de la Colombie-Britannique a mis sur pied, en novembre 2004, un comité consultatif chargé de fournir des avis sur les grandes orientations et actions du RDÉE provincial. En 2005, le RDÉE de la

Colombie-Britannique entreprend une consultation auprès des organismes francophones de la province afin de les guider dans leur exercice de planification stratégique. À la question, « quels sont les obstacles que vous avez à surmonter », les organismes francophones ont répondu comme suit :

- 64 % des répondants jugent que le manque de financement représente un des obstacles les plus importants par rapport à la réussite de leur organisme.
- 55 % des répondants jugent que leur problème d'approvisionnement et de rétention de ressources humaines ainsi que l'approvisionnement et la rétention des bénévoles représentent un des obstacles les plus importants, par rapport à leur réussite organisationnelle (SDÉCB, 2006).

L'action de la SDÉCB en développement économique communautaire (DÉC) a débuté en mars 2005 par la tenue d'un forum socio-économique. Regroupant des représentants d'organismes francophones et de ministères fédéraux, ce forum a été l'occasion de sensibiliser la communauté de Colombie-Britannique au DÉC. Un séminaire est organisé en 2006 afin de continuer la réflexion sur le rôle du DÉC dans le développement de la communauté francophone de la Colombie-Britannique. Le RDÉE de la Colombie-Britannique compte utiliser le Web pour engager la communauté de la Colombie-Britannique et faciliter ses échanges. En 2005, la SDÉCB lance *Découvert*, un bulletin d'information sur le DÉC destiné aux francophones de la Colombie-Britannique. Ce bulletin a pour but d'aider la communauté à connaître le DÉC, son potentiel et les actions de la communauté qui s'inscrivent dans cette approche (*idem*).

9.5. Manitoba

Au Manitoba, c'est le Conseil de développement économique des municipalités bilingues du Manitoba (CDEM) qui gère le RDÉE. Fondé en janvier 1996, le CDEM a pour mandat de stimuler, d'encourager, d'appuyer et de coordonner le développement économique dans les communautés

membres de l'Association des municipalités bilingues du Manitoba (AMBM). Cette dernière nomme les membres du CA du CDEM pour représenter une municipalité ou un secteur d'activité, qui sont ceux du RDÉE. Des liens existent également entre le CDEM et les corporations de développement communautaires locales qui sont, chacune, jumelées à un membre du CA.

10. Le rôle des RDÉE dans les provinces

L'analyse des documents nous renseigne sur la façon dont on conçoit le rôle des RDÉE à l'échelle des provinces à l'étude. Nous pouvons remarquer l'importance que prend l'analyse de la situation socio-économique dans les quatre secteurs privilégiés pour orienter l'intervention des RDÉE.

Au Nouveau-Brunswick, par exemple, on tente d'identifier les problématiques dans les quatre secteurs stratégiques du Comité national (CÉNB et RDÉE Nouveau-Brunswick, mars 2005).

Dans l'économie du savoir, les problématiques concernent surtout l'absence d'intervenants, de structures régionales, de compétences et d'un manque de ressources humaines et financières. Quant à l'intégration de la jeunesse, le RDÉE Nouveau-Brunswick appuie de nombreuses initiatives afin de développer une stratégie sur l'entrepreneurship jeunesse de la Péninsule acadienne (JGV Consultant Inc., 2003a). Le manque d'expertise pour renforcer le leadership ainsi que de ressources financières sont les principales problématiques de ce secteur. Les problématiques du secteur du développement rural renvoient à un manque de structure, d'expertise, d'unification des efforts de développement communautaire ainsi que de ressources humaines et financières. Pour ce qui est du secteur du tourisme, les problématiques concernent le besoin d'améliorer les capacités, d'augmenter le nombre d'experts et de prolonger les saisons touristiques. Les objectifs pour répondre à ces besoins sont axés sur l'élaboration d'un plan d'action, la création de partenariats et la fourniture d'expertise et de ressources financières, la création de parte-

nariats et l'appui de réalisations ou de projets et la fourniture d'expertise et de ressources financières (*idem*).

Plus généralement, le rôle du RDÉE Nouveau-Brunswick est :

- [de faciliter les] partenariats entre les intervenants et intervenantes [...];
- [d'être complémentaire] aux agences de développement économique communautaire [...]; et
- [d'être le rassembleur] des intervenants impliqués dans le développement économique de nos communautés francophones (JGV Consultants Inc., 2003b : 4).

Le RDÉE oriente ses efforts vers les organismes en les aidant dans leurs projets et en leur suggérant des avenues possibles pour leur développement (JGV Consultants Inc., 2003b). De ce fait, un des objectifs du RDÉE Nouveau-Brunswick est de « Poursuivre le travail amorcé dans la Péninsule acadienne tout en s'intégrant graduellement et de façon ciblée dans les régions intéressées pour enfin intervenir dans toutes les régions francophones d'ici la fin de l'année 2004 » (*idem* : 5).

Dans l'évaluation du RDÉE, « [p]lusieurs répondants ont de la difficulté avec le modèle de développement économique communautaire et le fait que le RDÉE n'intervient qu'auprès d'organismes et d'agences plutôt qu'auprès d'entreprises et de PME » (RDÉE Nouveau-Brunswick, *sans date* : 7). Rappelons que pour le RDÉE Nouveau-Brunswick, l'intervention auprès des entrepreneurs ne peut pas se faire compte tenu des critères du financement du programme d'appui (JGV Consultant Inc., 2003a).

Selon les gestionnaires fédéraux, l'impact du RDÉE dans les quatre secteurs serait mitigé. D'une part, les données pour analyser l'évolution et la situation actuelle des quatre secteurs d'intervention sont difficiles à obtenir (JGV Consultant Inc., 2003a). Les résultats obtenus montrent même que

Certaines personnes ont la perception que le RDÉE est un « élément négatif » pour le développement économique étant donné que certains ministères pourraient se retirer financièrement de certaines initiatives (*idem* : 7).

L'incertitude entourant le financement de ce programme marque l'intervention du RDÉE d'une certaine précarité. Par ailleurs, le processus de financement semble complexe, alors que la planification stratégique semble peu comprise.

Le fait que le financement du RDÉE soit sous la responsabilité de Ressources Humaines Canada et qu'il doive passer par le CÉNB rend parfois difficile la réalisation de certains projets. Le processus de participation financière à certains projets est souvent difficile pour les agents. On a observé que le plan stratégique était quelque peu limité. Le fait que le comité national précise les actions prioritaires et que le RDÉE doit travailler à partir de ces priorités est quelque fois difficile à expliquer (*idem* : 33).

En Ontario, la mission du RDÉE est de « [p]romouvoir le développement économique et l'employabilité au sein de la communauté francophone de l'Ontario » (RDÉE Ontario (b), *sans date* : 32). Il compte y parvenir en privilégiant les études de marché, la recherche de financement et les partenariats : « *Le RDÉE Ontario est là pour stimuler, appuyer et coordonner le développement économique dans les communautés par le biais d'études de marché, la recherche de financement et l'établissement d'alliances et de partenariats stratégiques* (RDÉE Ontario, hiver-printemps 2005 : 14).

La planification stratégique du RDÉE Ontario pour la période de 2005 à 2010 se concentre notamment sur les possibilités de collaboration et les moyens de la faciliter, sur l'optimisation des ressources financières, sur le partage des expériences vécues dans la communautés ainsi que sur l'identification et l'intégration des projets prioritaires provenant des plans de développement des initiatives Vision régionales (RDÉE Ontario, 24 mars 2004 : 6-7). Le RDÉE Ontario explique ses directions stratégiques pour l'année 2004.

Nous devons améliorer notre capacité à répondre aux besoins en matière de ressources humaines et à mettre en œuvre des mesures d'adaptation de la

population active au sein du marché du travail local par le biais d'analyses, d'études et de consultations. [...] Il est nécessaire également de créer des partenariats avec les autres chefs de file de nos collectivités locales, les associations d'employeurs, les représentants des communautés de langues officielle et les jeunes et les fournisseurs de service, et les conseils du secteur industriel (RDÉE Ontario, août *sans date*: 1).

La mise en œuvre de la planification de RDÉE Ontario vise le développement des ressources humaines, la croissance économique, la création d'emplois et le maintien en emploi des communautés minoritaires de langue officielle (RDÉE Ontario (a), *sans date*). Les objectifs qui sous-tendent cette mise en œuvre visent à offrir l'expertise et l'appui pour l'élaboration de demandes de financement dans les axes de développement et pour établir des incubateurs d'entreprises; à établir des réseaux de communication et de partage des connaissances; à obtenir un portrait socio-économique de la communauté francophone; à développer des stratégies d'intervention concertées pour nos axes de développement; à identifier les écarts d'offre et de demande du marché du travail et à développer des ateliers pour renforcer les compétences des agents sectoriels en matière de projets qui doivent se réaliser en réseaux (*idem* : 1-8).

En partenariat avec le Réseau canadien de développement économique communautaire (REDÉC), le RDÉE en Ontario contribue à mettre en place le réseau provincial de l'économie sociale et du développement économique communautaire francophone de l'Ontario, *Économie solidaire de l'Ontario* (RDÉE Ontario, consulté en mai 2006b).

Un des objectifs du secteur stratégique du développement rural de l'Ontario est « [...] de favoriser le développement des ressources humaines comme moyen de faciliter le développement socio-économique du milieu rural francophone et de freiner ainsi l'exode vers les milieux urbains, de valoriser les produits du terroir et de favoriser la valeur ajoutée de ces produits » (RDÉE Ontario, juin 2004 : 6). Pour le secteur de l'économie du savoir, l'objectif est « [...] d'établir un réseau de communication et de partage des connaissances

entre les communautés francophones, et de promouvoir l'importance de l'économie du savoir dans tous les domaines » (*idem* : 12). Quant à l'objectif du secteur de l'intégration des jeunes dans le développement économique, il est « [...] de promouvoir la *valeur ajoutée* des jeunes francophones sur le marché du travail et de développer des programmes visant l'entrepreneuriat et le mentorat » (*idem* : 14, nos italiques). L'intervention vise à promouvoir l'entrepreneuriat auprès des jeunes. Les établissements scolaires doivent prendre les moyens de dépister les jeunes qui veulent se lancer en affaires et qui ont les capacités nécessaires pour le faire (Vienneau, consulté en février 2006). Le secteur de l'éducation et de la formation ainsi que le milieu des affaires et des agences gouvernementales doivent créer des liens afin de promouvoir une culture entrepreneuriale auprès de la jeunesse (*idem*).

L'objectif du secteur de tourisme est, quant à lui, « [...] de positionner avantageusement les francophones de l'Ontario dans le corridor canadien, de faire la promotion de la *valeur ajoutée* du français dans le développement économique touristique, de faire valoir l'importance de l'industrie touristique dans la création d'emplois et d'outiller les communautés francophones en vue de développer leurs capacités communautaires » (*idem* : 16, nos italiques).

La stratégie qui sera développée plus spécifiquement dans le Nord par le RDÉE de cette région respecte le plan stratégique de la province, en apportant cependant quelques particularités locales (RDÉE Ontario, 24 mars 2004). Le RDÉE du nord de l'Ontario a trois grandes stratégies qui visent à :

- favoriser la concertation entre organismes, entre communautés et avec les agences gouvernementales;
- favoriser le développement des capacités des organismes et des communautés; et
- favoriser le développement de projets à succès en appuyant le mapping initial des projets qui cadrent dans nos secteurs d'intervention (RDÉE Ontario, 22 et 23 février 2006 : 2).

On peut noter ici qu'on appuie seulement les projets qui entrent dans les secteurs d'intervention du RDÉE. Cela montre une certaine limite dans le DÉC promu par le RDÉE, car en principe, le DÉC doit se définir à partir des initiatives et des besoins de la communauté.

Pour la jeunesse, on propose l'intégration des jeunes sur le marché du travail et les objectifs sont de promouvoir la valeur ajoutée des jeunes francophones sur le marché du travail et de développer des programmes visant l'entrepreneuriat et le mentorat (*idem*).

Dans le secteur du tourisme, on propose de développer le réseau touristique francophone et les objectifs sont de promouvoir la valeur ajoutée du français au niveau du développement économique touristique et l'importance de l'industrie touristique dans la création d'emplois ainsi que d'outiller les communautés francophones à développer leurs capacités communautaires (*idem*).

Pour le secteur de l'économie du savoir, on propose d'adapter la main-d'œuvre de ce secteur au marché du travail et les objectifs sont d'établir un réseau de communication et de partager des connaissances entre les communautés francophones, de promouvoir l'économie du savoir dans tous les secteurs prioritaires, de participer à la mise en place de la stratégie de gestion des connaissances ainsi que d'obtenir et produire l'information statistique pertinente pour établir l'état de la situation en matière d'adaptation en ressources humaines (*idem*).

Quant au développement rural, on veut favoriser le développement des structures de soutien au développement rural pour accroître les mesures d'adaptation de la main-d'œuvre, de favoriser l'offre et la diversification des produits à valeur ajoutée, d'introduire le concept du télétravail, de favoriser la mise en œuvre des planifications de développement stratégique communautaires (Projets Vision) et de favoriser la mise en œuvre des objectifs de la planification du RÉE Ontario (*idem*).

Notons qu'à plusieurs endroits dans les extraits précédents, la francophonie est présentée comme une valeur ajoutée dans les communautés. Pour donner un autre exemple, parmi les points qui ressortent d'une réunion du comité paritaire du RDÉE Ontario en 2003, nous trouvons : « [...] la *valeur ajoutée* de la Francophonie dans les communautés de l'Ontario » (RDÉE Ontario, 24 septembre 2003a, nos italiques). Cette expression peut exprimer un changement dans la façon de justifier l'intervention du RDÉE au sein des CFSM. Plutôt que de se justifier en fonction d'une volonté de procéder à un rattrapage économique et d'établir une égalité entre les communautés majoritaires et minoritaires, l'intervention du RDÉE tendrait à se justifier en fonction de motifs économiques : c'est en raison de la valeur ajoutée du fait linguistique que se motive l'intervention du gouvernement. On considère même les associations dans une perspective économique : « Prenant de plus en plus conscience de l'importance du secteur économique pour assurer leur vitalité, les associations francophones en milieu minoritaire doivent dorénavant se comporter comme de véritables PME » (FCFA et CCC, juin 1995 : 28).

On peut miser sur la valeur ajoutée des francophones, mais il ressort des consultations que des besoins persistent au sein des CFSM. Lors de la consultation de RDÉE Ontario, la Table ronde du Nord a identifié trois problématiques liées :

- à la langue et à l'identité
 - Manque de partage des ressources matérielles et humaines.
- à la grandeur du territoire et à l'isolement
 - Manque de communication à cause de la grandeur du territoire.
 - Manque de service Internet à haute vitesse.
- au manque ou à la sous utilisation de ressources
 - Manque de capital humain.
 - Qualité de l'éducation.

- Pénurie d'une ressource humaine *qualifiée*, manque de relève (RDÉE, Ontario, 16 février 2005 : 5-6).

Au Manitoba, la mission du CDEM est de « stimuler, encourager, appuyer et coordonner le développement économique dans les communautés de l'Association des municipalités bilingues du Manitoba » (CDÉM, 2005c : 32). L'objectif de cette association est de : « [...] favoriser la livraison des services municipaux dans les deux langues officielles, pour mieux servir l'ensemble des résidents des municipalités où cohabitent francophones et anglophones » (AMBM, octobre 2003 : 1). En 1990, on peut lire qu'un objectif de cette association est de faire « la promotion et l'encouragement de leur développement économique en misant sur les avantages que leur donne leur bilinguisme » (*idem*). C'est à partir de ce moment que l'association a créé le CDEM et en a fait son outil privilégié de développement (*idem*).

Déjà en 1990, au Manitoba, on misait sur la valeur ajoutée qu'apporte le fait linguistique. Cela semble une constante dans le discours de cette association.

Dans le contexte de la mondialisation, il est important de donner une ouverture internationale à la communauté francophone. Le CDEM et l'AMBM, avec leurs partenaires économiques (DEO, province du Manitoba, Ville de Winnipeg, municipalités rurales) recherchent des moyens concrets pour démontrer la valeur ajoutée que représente la communauté francophone manitobaine à l'essor économique de la province et du Canada (CDEM, 2005c : 12).

Des consultations auprès des membres de l'AMBM ont permis de faire ressortir l'élément suivant : « Le fait français fait valoir notre différence, il nous donne un « hook ». C'est une valeur ajoutée » (AMBM, octobre 2003).

On peut lire en 2005 que les seize municipalités bilingues du Manitoba bénéficient du travail du CDEM qui a entrepris de revoir leur image de marque afin de :

- positionner les municipalités bilingues;

- sensibiliser la population à la *valeur* de la francophonie pour l'essor du Manitoba;
- démontrer la *valeur* de l'héritage français et la *richesse* de la dualité linguistique; et
- favoriser les échanges entre les deux collectivités de langues officielles au pays (CDEM, 2005c : 15, nos italiques).

Effectuant le bilan des réussites des dernières années en 2005, le CDEM fait le lien entre leur projet Vision et les réalisations faites sur le terrain :

[...] au terme de sa dernière année financière, le CDEM avait comptabilisé pas moins de cent trente projets communautaires et d'entreprises qui ont vu le jour au cours des huit dernières années dans les seize municipalités bilingues. Pas moins de 136 995 000 millions de dollars ont été injectés dans ces communautés. Tout ça grâce à ce 5 % de la population qui avait une vision, un grand rêve de voir la force de la francophonie reconnue dans le milieu des affaires et à l'essor de notre province¹² (CDEM, 2005a : 2).

Si au Manitoba, le discours insiste sur la valeur ajoutée de la francophonie, en Colombie-Britannique, dans la région de Terrace, le discours mise sur l'autonomie de la communauté sur son développement économique (Cenitagoya, février 2004). On mentionne que les décisions pour la région de Terrace doivent être prises collectivement et que les communautés ainsi que les dirigeants des commerces « devront être les catalyses pour engendrer la première étape d'un développement économique de la communauté basé sur une coopération et un partage » (*idem* : 34).

Enfin, on peut se demander si les RDÉE provinciaux comprennent bien leur mandat en fonction des moyens d'intervention dont ils disposent. Dans un document, on précise que le but de la culture organisationnelle de RDÉE Ontario est de « gérer les fonds de manière à investir directement dans la création d'emploi et le développement socio-économique » (RDÉE Ontario, 24 mars 2004 : 7). Or, nous avons vu que le RDÉE ne peut pas mener

ce genre d'intervention, du moins pas directement. Le RDÉE semble entretenir une ambiguïté concernant son mandat, ce qui l'oblige à rectifier certaines perceptions à cet égard. Dans la planification stratégique quinquennale du RDÉE Ontario 2005-2010, on mentionne que le RDÉE Ontario doit dire clairement qu'il n'est pas un bailleur de fonds, il se doit d'expliquer clairement ce qu'il fait (RDÉE Ontario (b), *sans date*). Cela va dans le sens contraire de ce qui a été affirmé précédemment et des pratiques du RDÉE qui financent néanmoins certains projets.

Dans l'Ouest, un partenariat entre le RDÉE et DÉO permet une intervention directe auprès des entreprises. DÉO intervient auprès des entreprises en offrant « [...] *aux entrepreneurs francophones une riche gamme de services et de produits qui favorisent leur formation en affaires* » (DÉO; gouvernement fédéral du Canada, 2004 : 3). DÉO a mis en place une stratégie de développement des entreprises francophones, dont un des objectifs est la création de partenariats ainsi que la mise en commun de fonds permettant la création d'un réseau d'organismes provinciaux (DÉO; gouvernement fédéral, 2004).

11. Le RDÉE et les stratégies de développement du Canada

Comme nous l'avons vu, le RDÉE découle de l'intervention de l'État au sein des CLOSM dans le contexte de la LLO. Cependant, son élaboration s'inscrit dans une tradition d'intervention en matière de développement. S'arrêter sur cette tradition, même brièvement, nous permet de situer le RDÉE dans cette tradition.

Depuis les années 1960, plusieurs programmes ont été créés pour aider les régions défavorisées du Canada. Des infrastructures industrielles à la formation, en passant par l'aide aux petites entreprises et le tourisme, à peu près tous les secteurs d'activité bénéficieront d'une forme d'assistance grâce aux programmes à frais partagés (fédéral-provinciaux) qui se succéderont en vue de stimuler le développement et de favoriser la diversification des éco-

12. 5 % de la population du Manitoba est francophone.

nomies régionales. Le programme ARDA (*Loi sur l'aménagement rural et le développement agricole*), le programme FODER (Fonds pour le développement économique rural) ainsi que l'*Entente-cadre de développement Canada-Nouveau-Brunswick*, laquelle sera à l'origine d'une série d'ententes sectorielles et régionales, contribueront à accélérer la mise en valeur des ressources, tout en relevant le niveau de vie des régions.

Dès la création du ministère de l'Expansion économique régionale (MEER) (début 1970), on prévoyait abandonner l'approche antérieure (ARDA et FODER) qui visait à rehausser le niveau de vie des régions rurales, en s'inspirant cette fois de la théorie des pôles de croissance. Sont alors créés deux programmes, dont le plus important, celui des « zones spéciales », qui consistait à renforcer économiquement et à rendre plus attrayants pour les investisseurs des centres urbains clés situés dans des régions à faible croissance (Savoie et Beaudin, 1988 : 56). Ces programmes priorisent les centres urbains capables d'engendrer leur propre croissance et, éventuellement, de diffuser ce dynamisme dans leurs régions limitrophes.

De nombreuses régions, en particulier celles de ressources non appuyées par de grands centres urbains, ne pourront profiter de ces programmes, d'où un mécontentement populaire menant à un réaménagement du MEER, lequel deviendra en 1972 le MEIR (Ministère de l'Expansion industrielle régionale).

S'amorce alors une nouvelle ère de développement régional au Canada, avec l'avènement des ententes cadres de développement entre Ottawa et les provinces. De ces ententes naîtront une série d'ententes auxiliaires, soit régionales, soit sectorielles (ententes sur les pâtes et papiers, sur les routes, etc.).

On reconnaît l'importance de se doter, dans toutes les régions, d'infrastructures stratégiques qui sont en mesure de renforcer leur capacité industrielle (Savoie et Beaudin, 1988, chapitres 2 et 3).

La politique nationale de développement régional se transforme suite à la récession du début des

années 1980, qui met au jour le caractère structurel changeant de l'économie. Pour certains, « la lutte aux disparités, qui a été le grand leitmotiv des années '60 et '70 paraît avoir été reléguée aux oubliettes [...] » (Allain, 1985 : 58). Après quelques années de tergiversations politiques, des agences régionales de développement économique sont créées, telle l'Agence de promotion économique du Canada Atlantique (APECA) en 1988. L'établissement des agences régionales ne fait pas l'unanimité. Savoie (1992 : chapitre 9) rappelle les critiques sévères visant leur constitution, décrivant le fait, notamment, qu'elles ne sont que le prolongement des agences fédérales antérieures, comme le ministère de l'Expansion industrielle régionale (MEIR). Notons, cependant, que même s'il n'est pas dit dans la législation que ces agences ont comme mandat explicite de réduire les disparités régionales, elles jouent un rôle crucial dans l'élaboration des politiques économiques fédérales qui touchent leurs régions respectives. Klein affirme que les politiques de développement régional s'inscrivent dans la stratégie de l'État-providence et peuvent être envisagées comme « la dimension spatiale de l'État-providence » (Klein, 1992, p. 200). Un fait demeure : ces agences régionales s'efforcent de s'adapter aux besoins structurels changeants des régions. Leur longévité tient par ailleurs au fait que l'économie canadienne a connu une période de forte prospérité presque ininterrompue depuis la récession de 1991.

Qu'en est-il des résultats ou de la portée des politiques de développement régional sur les régions, entre autres sur les régions francophones? Sans présenter toutes les études à ce sujet, mentionnons les analyses qui touchent le Nouveau-Brunswick. En dépit des risques liés à de telles évaluations, Beaudin et Savoie (1988 : 135) estiment que malgré les progrès constatés, les écarts socio-économiques avec le reste de la province n'ont pas diminué suffisamment et que l'amélioration du niveau de vie résulte en bonne partie de l'ajout de transferts de revenus, notamment les revenus du chômage.

Allain (1985) est plus critique quant aux effets des ententes de développement régional. Il cite une

étude qui montre que ces programmes stimulent très peu un rattrapage économique des régions en difficulté économique : « Les programmes du MEER n'ont eu aucun impact sur le ' pattern ' du développement régional au Canada » (11). Il affirme même que « des inégalités — entre régions ou entre personnes ou classes sociales — ont été créées à la suite des programmes gouvernementaux de développement régional » (Allain, 1985 : 58).

À l'unanimité, les analystes reconnaissent le peu de portée des politiques de développement régional adoptées à la fin des années 1970. On observe même une dépendance accrue des populations envers les paiements de transfert.

Les résultats peu probants de la lutte pour le développement régional au Nouveau-Brunswick ne nous permettent guère de retenir l'hypothèse selon laquelle les programmes d'aide ont permis aux francophones, dans l'ensemble, de réduire les écarts socio-économiques avec la majorité anglophone. Il importe de noter qu'en dépit des attentes des observateurs à l'égard de ces programmes, aucun de ces programmes n'avait pour objet déclaré de réduire les disparités entre les francophones et les anglophones. Si tel avait été le cas, la stratégie employée aurait été différente. L'espoir que ces programmes pouvaient contribuer à améliorer le sort des francophones s'explique par le fait que ces derniers étaient concentrés dans des régions défavorisées.

12. Approches de développement économique au Canada

Le RDÉE, qui s'adresse aux communautés francophones, s'inscrit dans une longue suite de mesures de soutien au développement que les gouvernements successifs du Canada ont mis en œuvre. L'évolution de ces mesures relève à la fois des transformations du contexte et de la prise en compte des résultats obtenus — ou des échecs.

Très schématiquement, on peut distinguer trois différents modèles de soutien au développement économique à la base des programmes ou des mesures mis en place.

Le premier modèle propose comme explication du retard dans le développement ou du mal-développement des carences structurelles : le développement ne se fait pas dans certaines zones car les aménagements, équipements et services favorisant l'essor de l'économie font défaut. La *Loi sur le rétablissement agricole des Prairies* se rattache à ce modèle : il s'agissait de soutenir le développement rural en assainissant les terres pour permettre la création de nouvelles exploitations agricoles. La faiblesse du modèle apparaîtra bien vite : au moment où sont créées les nouvelles surfaces exploitables, l'exode rural frappe et de nombreuses exploitations existantes sont abandonnées faute de relève. La surface des terres abandonnées, bien que propice à l'exploitation, se rapproche de celle des terres réhabilitées; c'est une opération à somme nulle pour les gains en surface exploitée, mais pas pour les fonds investis.

Ce problème met en évidence la nécessité d'inclure un volet de recherche à toute mesure de soutien au développement, et d'avoir une vision plus globale coordonnant les actions. Adoptée en 1961, la *Loi sur l'ARDA* visera à réduire les disparités en milieu rural, de 1962 à 1977. Même si elle contribue à réduire certaines disparités, elle n'aura pas l'impact recherché (Dugas, 2003). Seulement un tiers des fonds mis à la disposition des provinces est utilisé, et les 50 millions de dollars investis dans des projets sont perçus comme peu efficaces. Ce projet de développement était à fonds partagés entre les gouvernements canadien et provinciaux. Les provinces riches ont donc un accès plus facile au financement, et les disparités ont ainsi été renforcées.

Créé en 1966, le FODER, qui se rattache à l'idée des pôles de croissance, vise à éviter les erreurs constatées dans le cadre de la *Loi sur l'ARDA*. Des régions précises ont été ciblées, et des moyens lourds — comme le déplacement de populations — sont mis en œuvre. Là aussi, le résultat escompté ne sera pas au rendez-vous. Les populations ont résisté aux fermetures de villages et ne se sont pas regroupées selon les pôles créés. Il est alors devenu évident que le développement ne pouvait pas se faire sans la participation des populations concernées.

Comme dernier exemple de mesure se justifiant par l'idée des causes structurelles, les incitations financières ou fiscales en faveur d'entreprises acceptant de s'installer dans les zones défavorisées n'ont souvent eu qu'un impact temporaire, conditionné au renouvellement des privilèges accordés. Cela a renforcé l'idée d'un développement impliquant la participation de la population et des entrepreneurs locaux.

Le deuxième modèle rattache les causes du sous-développement au potentiel humain : culture, résistance aux changements et sous-qualification. À titre d'exemple de mesure orientée vers la qualification de la main d'œuvre, citons le *Technical and Vocational Training Act* (TVTA, 1960). Ce programme, qui a permis la mise à niveau des structures d'éducation par rapport à la démographie, n'a toutefois pas fait l'unanimité. D'une part, les questions d'éducation relèvent du champ des compétences provinciales et toute politique nationale s'y intéressant déclenche des débats à ce sujet. D'autre part, les instituts de formation technique créés répondaient aux besoins de l'industrie du moment, et la plupart ont ensuite été convertis en collèges communautaires.

Le troisième modèle tient compte des expériences passées en accordant une place importante à la participation des populations et en utilisant une approche différente qui tient compte de la nécessité d'agir simultanément sur les facteurs humains et structurels. Les deux points qui caractériseraient le mieux ce modèle seraient l'engagement de la communauté locale par le développement de structures permettant une participation institutionnalisée, et l'attention particulière portée aux personnes et à l'adéquation de leurs compétences avec leur rôle. Cette approche conduit à un système tripartite : communauté, État et secteur économique, où la responsabilité des choix repose sur la communauté, tandis que l'État se positionnant comme partenaire, joue à la fois un rôle de soutien financier et de facilitateur sur les marchés et de coordonnateur et d'arbitre au niveau national. Ce dernier modèle répond à l'évolution des marchés, avec la nécessité d'adapter l'économie locale à l'in-

ternationalisation des échanges et les compétences au niveau des hautes technologies.

Le RDÉE relève de cette dernière approche, avec des nuances cependant, comme le montrent la description de l'organisation et des structures mises en place. De plus, le RDÉE a cette particularité qu'il vise « l'épanouissement des communautés minoritaires de langues officielles au Canada ».

13. Problématique

Depuis les années 1990, l'approche de l'intervention de l'État au sein des CFMS semble satisfaire l'exigence autonomiste des communautés qui veulent prendre en charge leur développement (Patrimoine canadien, 1994). En effet, après avoir favorisé un développement qui passerait par une prise en charge autonome des CFMS (jusque dans les années 1970), souvent dans un rapport conflictuel avec l'État, les CFMS ont misé depuis sur une stratégie qui engage l'État afin d'obtenir les ressources pour assurer leur développement dans un cadre qui respecte leur autonomie (Cardinal *et al.*, 1994).

Conformément aux aspirations des CFMS, l'intervention du gouvernement fédéral prend appui sur des structures de gouvernance partagée et communautaires qui engagent les partenaires de la communauté. Cette approche devrait permettre à l'État d'intervenir en considérant la spécificité des besoins des communautés et en prenant appui sur leur autonomie afin d'assurer leur développement. En privilégiant une forme de gouvernance horizontale et en encourageant l'utilisation ou le renforcement des réseaux locaux, le gouvernement délègue une partie de son pouvoir aux communautés qui peuvent ainsi participer, de concert avec lui, aux décisions concernant leur développement : « [les réseaux locaux] seraient dorénavant plus aptes que le gouvernement à promouvoir l'intérêt collectif et à régler les problèmes sociaux contemporains » (Cardinal et Hudon, 2001).

Nous pouvons nous interroger sur cette approche d'intervention de l'État. Dans le cas qui nous intéresse, l'autonomie se manifeste d'abord dans

la façon d'administrer le RDÉE. L'implantation et la gestion du RDÉE reposent sur la participation des organismes à vocation économique des communautés ciblées. Or, les attentes autonomistes des communautés se heurtent souvent à la culture de gouvernance verticale de l'État, malgré sa volonté de tendre vers une gouvernance partagée. Cela découle d'une tradition de gouvernement fondée sur un contrôle centralisé et un cadre d'imputabilité du haut vers le bas (Cardinal et Hudon, 2001).

Par ailleurs, sachant que les réseaux sont généralement repliés sur eux-mêmes et défendent les intérêts de leurs membres, la prise en charge des communautés de leur propre développement n'est pas en soi garante de la défense et de la promotion de l'intérêt général des CFMS. Comme le mentionne Stoker, « tous les réseaux sont jusqu'à un certain point fermés sur eux-mêmes. Ils sont animés par l'intérêt particulier de leurs membres et non par le souci plus général de l'intérêt public ou de l'intérêt des individus qui en sont exclus » (Stoker, 1998 : 27). Il en résulte donc que « [p]our la plupart des commentateurs, le problème de la responsabilité rend nécessaire le maintien d'un rôle à l'État » (Cardinal et Hudon, 2001).

Toutefois, la présence de l'État peut donner lieu à des tensions liées aux modalités d'implantation des structures de gouvernance horizontale. Ces tensions sont inhérentes à la redéfinition des frontières entre l'État et la société civile qui découle de la nouvelle approche de l'État (Lamoureux, 2000). Nous avons voulu saisir les conséquences pour les CFMS du partenariat qu'elles ont développé avec l'État dans le cadre du RDÉE. Plus précisément, nous avons voulu mieux comprendre :

- les formes que prend la gouvernance exercée dans le cadre du RDÉE,
- le rôle du capital social dans l'implantation d'une gouvernance locale, de même que l'impact de l'implantation du RDÉE sur le capital social,

- les capacités communautaires, les compétences et le savoir-faire requis pour prendre en charge le RDÉE, et
- la rationalisation des activités communautaires qui découle de l'implantation du RDÉE¹³.

Cette étude nous permet d'approfondir notre compréhension des nouvelles modalités de gouvernance dans un contexte où l'État recourt de plus en plus au capital social des communautés pour appuyer son intervention (voir annexe pour connaître la méthodologie suivie).

13. Nous avons défini dans Forgues (2004 et 2007) la problématique et les concepts que nous utilisons dans ce projet de recherche, de même que les outils d'enquête utilisés. Nous référons le lecteur à ces documents pour en connaître davantage à ce sujet.

Chapitre 2

Gouvernance

Comme les deux autres qui vont suivre, ce chapitre est divisé en trois sections en fonction des types de matériaux analysés. La première section présente les résultats de l'analyse documentaire portant sur le thème de la gouvernance et la seconde, les résultats des analyses du questionnaire envoyé aux répondants. Enfin, nous présentons les éléments d'analyse des entrevues qui ont été faites par des répondants qui préféraient ce mode d'enquête.

1. Analyse documentaire

1.1. Bref survol historique

En avril 1993, la création d'un Comité national afin d'analyser la problématique de la formation professionnelle pour les communautés francophones et acadienne a été recommandée par le Sommet économique national organisé par la FCFA et le Conseil canadien de la coopération (CCC) (RHDCC, mai 2004).

En novembre 1993, le Comité national (CARHFC) est créé sous l'égide de la FCFA et du CCC (RHDCC, mai 2004). Ce comité reçoit le soutien financier de Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC) par le biais de partenariats sectoriels et sera à l'origine de la création du RDÉE (*idem*).

En juin 1995, le plan directeur de l'adaptation de la main-d'œuvre de la francophonie canadienne est publié par le Comité national (RHDCC, mai 2004).

La *Loi sur l'assurance-emploi* fut adoptée au printemps 1996 et prévoit

[...] la dévolution de la formation professionnelle aux provinces par voie d'ententes sur le développe-

ment du marché du travail (plusieurs de ces ententes ont été signées entre la fin 1996 et 1998), ce qui a mené au retrait de RHDCC de la formation et contribué au changement de cap qu'a effectué le Comité national du développement des ressources humaines de la francophonie canadienne (Comité francophone) vers le développement économique et l'employabilité (RHDCC, mai 2004 : 84-86).

En décembre 1996, le premier protocole d'entente entre le ministère du DRHC et la FCFA est signé afin de créer le Comité national (RDÉE Ontario, consulté le 1^{er} mai 2006a). En mars 1998, le Comité francophone et neuf institutions fédérales ont signé le deuxième protocole d'entente (*idem*).

Le Fonds d'appui est instauré en juin 1999 et représente une initiative de Partenariats du marché du travail (PMT) en vertu du programme des prestations d'emploi et des mesures de soutien de la *Loi sur l'assurance emploi* (RHDCC, mai 2004). La création de ce fonds provient « [...] de travaux de consultation, d'analyse et de planification stratégique effectués par le CARHFC, l'organisme précurseur du Comité francophone » (*idem* : 2).

Le mandat du Comité national est d'orienter les politiques, les programmes et les services d'organismes fédéraux¹⁴. Ses activités visent à :

- favoriser l'accès aux programmes et aux services gouvernementaux dans une structure décentralisée, en facilitant la diffusion de l'information publique relative aux activités des organismes fédéraux;

14. Le Comité national est divisé en une partie communautaire, composée des représentants du RHDCC, du SCMLO, des communautés, et d'une partie gouvernementale composée de représentants du ministère et des organismes fédéraux (RHDCC, mai 2004).

- faciliter la coordination des activités au sein des organismes fédéraux parties à l'entente, afin de faciliter et ainsi appuyer les activités des CFSM du Canada au niveau du développement économique et du développement des ressources humaines de leurs communautés (RDÉE Canada, mai 2004 : 3).

Notons que le partenariat entre la communauté et l'État est présent dès la création du RDÉE et que cette mesure répond à un certain nombre d'aspirations des communautés en matière économique. Les communautés francophones et acadienne veulent notamment avoir plus de responsabilités face à leur développement économique. On peut lire dans un document de réflexion en 1995 que « les communautés doivent pouvoir maîtriser les leviers de leur propre développement et en assumer le plein contrôle » (FCFA et le CCC, juin 1995 : 93).

L'autonomie revendiquée se traduira par la mise en place de structures de gouvernance paritaires et communautaires dans la mise en œuvre des mesures d'aide socio-économique. Dans le Plan directeur de l'adaptation de la main-d'œuvre de la francophonie canadienne, on recommande, entre autres « Que l'approche paritaire soit retenue comme mode de représentation et de fonctionnement du Conseil permanent et que les effectifs des représentantes et des représentants des parties gouvernementales et des communautés comportent un nombre égal de participants » (*idem* : 6). On favorise nettement un partenariat entre les communautés et le gouvernement : « Somme toute, les communautés francophones et acadienne deviendront partenaires à part égale avec les autorités gouvernementales dans la mise en place de tout mécanisme assurant le développement économique et l'adaptation de la main-d'œuvre de la francophonie canadienne » (*idem* : 83). Cette approche s'appuie sur « [l]e principe de partenariat entre les communautés et le gouvernement fédéral [qui] doit servir de base et guider l'établissement d'un nouveau cadre permettant la prise en charge du développement économique et social des communautés francophones et acadienne du Canada » (*idem* : 111).

Telle était l'intention et la volonté de départ, mais plusieurs années après le lancement de cette initiative, on constate que les ministères fédéraux ont une approche centralisée et s'adaptent difficilement à des situations particulières (JGV Consultant Inc., 2003a).

1.2. L'initiative du RDÉE, une interface entre la communauté et le gouvernement

Le RDÉE est une mesure qui vise à faire l'interface entre les besoins et les initiatives communautaires en matière économique et les possibilités d'aide qu'offre le gouvernement canadien. À cette fin, il doit

- renseigner le Comité national sur les besoins en développement économique et en employabilité des communautés francophones et acadienne et
- transmettre à la communauté les informations concernant les programmes et services gouvernementaux (Bisson, 2000 : 8).

RDÉE Canada veut exercer une responsabilité face à la planification des capacités communautaires en développement économique (RDÉE Canada, 2004b). Cependant, il le fait comme interface complémentaire aux stratégies nationales de développement économique (RDÉE Canada, 4-5 juin 2004). En somme, RDÉE Canada informe le gouvernement des besoins de la communauté et informe la communauté des possibilités offertes par le gouvernement. RDÉE Canada mise aussi sur des partenariats entre des experts, des gens d'affaires ainsi que des observateurs du gouvernement fédéral et du secteur associatif ou privé (RDÉE Canada, 13 juillet 2004). L'importance de ces partenariats s'observe à l'échelle nationale, provinciale et locale (RDÉE Canada, 13 juillet 2004).

Pour appuyer son action, le Comité national s'entoure de RDÉE provinciaux administrés par des organismes mandataires (RHDCC, mai 2004). « Ils sont chargés de favoriser l'atteinte des objectifs du Fonds d'appui au moyen d'ententes de contribution signées en vertu du Fonds d'appui » (*idem* : 3).

Les RDÉE provinciaux constituent des structures de gouvernance locales qui s'appuient sur des partenariats avec des organismes locaux. Il était prévu que ces structures soient paritaires, mais la création de comités paritaires locaux n'a pas été faite de façon formelle dans toutes les provinces.

Il leur [aux RDÉE] revient également de mettre sur pied un comité paritaire provincial ou territorial regroupant des représentants de la communauté et des deux paliers de gouvernement et dont le rôle est calqué sur celui du Comité national (RDÉE Canada, 13 juillet 2004).

À noter que les RDÉE provinciaux et RDÉE Canada (la partie communautaire du Comité national) sont des instances distinctes qui ont signé un protocole d'entente en 2003 afin d'encadrer l'action des RDÉE et de renforcer le Réseau national (RDÉE Ontario, septembre 2003). La distinction de leur rôle respectif repose sur le fait que les RDÉE assurent la concertation et le leadership local, tandis que RDÉE Canada collabore avec les décideurs du gouvernement du Canada (*idem*). Les RDÉE provinciaux doivent mettre en œuvre le plan stratégique de RDÉE Canada. L'entente entre ces derniers vise donc à :

[...] préciser les modalités de collaboration entre le RDÉE et, le cas échéant, son organisme délégué, et RDÉE Canada afin de faciliter la mise en œuvre du plan stratégique de RDÉE Canada et du plan stratégique et opérationnel de chacun des RDÉE et consolider le réseau national de développement économique et d'employabilité (RDÉE Canada, décembre 2003 : 8).

1.3. Consultation

Le fonctionnement du RDÉE repose notamment sur des activités de consultations qui visent à orienter l'action des intervenants. RDÉE Ontario, par exemple, cherche à arrimer son intervention aux besoins des communautés qu'il dessert.

Nos agents sont les ouvriers qui aident à faire avancer le développement économique et qui offrent un grand soutien aux communautés de langue officielle en situation minoritaire. Leur responsabilité gravite autour des enjeux régionaux et locaux en matière de développement économique et d'employabilité. Ils

sont responsables de nous renseigner sur les attentes du public de la région qu'ils desservent (RDÉE Ontario, printemps 2004).

Les rôles des agents du RDÉE Ontario précise le mandat des RDÉE provinciaux. Les agents doivent

1. faciliter les activités de consultation et le processus de concertation [...];
2. appuyer le travail entourant le développement de la planification stratégique;
3. appuyer le travail d'élaboration et de mise en œuvre de projets durables, de concert avec les structures existantes [...]; et
4. stimuler la valeur ajoutée par les francophones au développement économique (RDÉE Ontario (c), *sans date* : 1).

Les moyens de consultation privilégiés par le RDÉE du Manitoba, par exemple, sont les groupes de discussion, les rencontres individuelles, les rencontres avec des conseils d'administration et les rencontres avec des conseils municipaux (CDEM, 2005a). Ces activités permettent de donner la parole à différents agents socio-économiques. Comme l'explique l'animateur de la concertation sectorielle dans les secteurs de l'économie du savoir, du tourisme et de l'intégration des jeunes dans le développement économique : « Nous avons commencé ces rencontres en novembre dernier pour briser l'isolement des agents » (CNDRHFC, 2002 : 2).

RDÉE Nouveau-Brunswick a organisé des rencontres, des colloques et des forums dans la Péninsule acadienne avec différents intervenants d'autres régions francophones et minoritaires du Nouveau-Brunswick. Ces échanges avaient pour but d'étendre les activités du RDÉE à ces régions.

Par ailleurs, la gouvernance du RDÉE repose sur des activités de consultations. Par exemple, les propositions des projets « doivent découler d'un processus consultatif au sein même des organisations du réseau. » (*idem* : 6). En outre,

[l]es organisations provinciales et territoriales du réseau travaillent en étroite collaboration avec

RDÉE Canada afin que les projets et activités proposés s'inscrivent aux objectifs stratégiques du réseau. Les propositions doivent découler d'un processus consultatif au sein même des organisations provinciales et territoriales. Un comité de révision interministériel et paritaire examine la proposition afin d'éviter tout dédoublement. Les propositions sont ensuite soumises au RHDC pour révision administrative. Le Ministère, s'il y a lieu, demande à RDÉE Canada et aux organisations provinciales et territoriales du réseau d'effectuer des ajustements, après il établit une entente de contribution (*idem* : 6).

Cet extrait montre une certaine ambiguïté de la fonction qu'assument les consultations, voire des liens de collaboration que tisse le RDÉE avec les organismes partenaires. Si on peut penser qu'ils visent à appuyer l'intervention du RDÉE sur les besoins de la communauté, on voit qu'ils servent également à définir et élaborer les projets en fonction des objectifs du RDÉE. Par un curieux renversement, ce n'est plus le RDÉE qui tend à définir son action en fonction des besoins de la communauté, mais la communauté doit définir ses activités en fonction de la planification du RDÉE.

1.4. Représentation des CA et des comités

La gouvernance locale du RDÉE s'appuie sur des partenariats qui peuvent prendre différentes formes selon les provinces. Dans certaines provinces, ce sont des représentants d'OVÉ partenaires, alors que dans d'autres, ce sont surtout des institutions qui se concentrent dans la formation et le développement communautaire (Bisson, avril 2000). Le RDÉE offre ainsi une certaine souplesse aux communautés pour définir les modalités de gouvernance et de partenariats.

On vise toutefois à assurer une représentativité des intérêts et des acteurs socio-économiques de la communauté. Le « RDÉE Nouveau-Brunswick regroupe des représentants d'organismes provinciaux qui œuvrent dans le développement économique communautaire » (RDÉE Nouveau-Brunswick, *sans date*). Il « doit être représentatif des diverses communautés francophones du Nouveau-Brunswick et des quatre

secteurs prioritaires de RDÉE Canada » (*idem*). De plus, puisque le CÉNB est responsable de la gestion du RDÉE de la province et assume sa présidence, « Tout organisme qui reçoit une invitation du Conseil économique du Nouveau-Brunswick suite à une recommandation des membres actuels peut devenir membre du RDÉE » (*idem* : 1). Le CÉNB assure aussi le lien entre le RDÉE du Nouveau-Brunswick et le Comité national (JGV Consultant Inc., 2003a)

L'organisme qui gère le RDÉE dans une province doit être un leader dans le domaine économique et doit mobiliser les partenaires autour de l'objectif du développement économique. Il demeure toutefois un organisme délégué, dont les responsabilités sont attribuées par le Comité national. Le CÉNB, par exemple, a reçu quatre responsabilités du Comité national :

- d'assurer le leadership de la concertation;
- de mettre en œuvre la stratégie sectorielle préconisée par le Comité national;
- d'assurer le lien entre le RDÉE et le Comité national; et
- d'agir à titre de promoteur admissible du Fonds d'appui du Comité national (RDÉE Manitoba et RDÉE Nouveau-Brunswick, consulté en avril 2006).

Les organismes locaux qui prennent en charge les RDÉE provinciaux sont considérés comme des « sous-traitants » du RDÉE et sont appelés à présenter une image homogène du RDÉE. Ainsi, on ne veut plus parler de réseaux, mais d'un réseau. La stratégie de communication recommandée pour RDÉE Canada est qu'« [i]l faudra dorénavant se pencher sur une notion de « réseau » au lieu des « réseaux » (BCP Consultants, pour RDÉE Canada, mars 2003 : 22). On constate que « [l]es logotypes des organismes délégués donnent l'impression que les RDÉE n'ont pas de présence sur le terrain : ils « sous-traitent » leurs services aux organismes délégués » (*idem*). Le problème est que « [l]'illustration utilisée par les RDÉE n'a pas de signification claire. L'utilisation de plusieurs formes de signature complexifie les messages et ajoute à la

confusion de qui fait quoi » (*idem* : 13). Pour régler un problème de confusion dans l'image présentée par les organismes locaux, on souhaite imposer une image unifiée du RDÉE, au risque de voir l'image de l'organisme disparaître derrière celle du RDÉE.

Le choix de l'organisme qui prend en charge le RDÉE dans les provinces peut susciter certaines tensions. Au Nouveau-Brunswick, « [c]ertains intervenants ont questionné le fait que le CÉNB fut désigné au départ comme l'organisme pour administrer le RDÉE au lieu du comité RDÉE provincial » (JGV Consultant Inc., 2003a : 5). Un comité regroupant plusieurs organismes avait été formé pour planifier la venue du RDÉE. Lors de l'évaluation du RDÉE Nouveau-Brunswick, « [c]ertains partenaires de la Péninsule acadienne auraient souhaité avoir une structure décisionnelle au niveau local » (*idem* : 5). Soulignons que le CÉNB a ses bureaux à Moncton, dans le Sud-est du Nouveau-Brunswick. Dans son rapport annuel de 2005, le CÉNB sent le besoin de souligner l'importance de « [r]assembler et mobiliser la communauté d'affaires francophone du Nouveau-Brunswick pour promouvoir son développement et sa compétitivité » (CÉNB, avril 2006).

Ainsi, l'organisme choisi doit être un leader reconnu dans la province, et son choix peut soulever des interrogations de la part des organismes en place. La légitimité de son choix et de son action dépend entre autres de sa capacité de s'entourer d'organismes représentatifs des intérêts socio-économiques de la communauté.

La composition des CA des RDÉE provinciaux tend à favoriser une certaine représentation géographique. En effet, deux personnes du CA du RDÉE Ontario sont élues par région (Est, Sud-Ouest et Nord), mais on s'assure également que des participants proviennent du secteur privé, des coopératives, des centres culturels, du réseau de l'Association canadienne-française de l'Ontario (ACFO), des collègues francophones, des municipalités et des communautés immigrantes (RDÉE Ontario, printemps 2004).

Les membres du CA du RDÉE Ontario doivent satisfaire un des critères d'admissibilité suivants :

- être propriétaire ou occupant la présidence d'une entreprise;
- occuper un poste de direction dans une entreprise ou d'un organisme à mission de développement économique;
- être travailleur autonome; ou
- provenir de secteurs d'activités liés de près au développement économique de la communauté franco-ontarienne et aux quatre axes de développement de la planification stratégique du CNDÉE (RDÉE Ontario, septembre 2005 : 4-5).

Le RDÉE Ontario de la région du Nord s'est entouré de représentants régionaux et d'hommes d'affaires (RDÉE Ontario, printemps 2004). Ces partenariats permettent d'arrimer l'action du RDÉE aux besoins de la communauté. Comme le mentionne le directeur régional du Nord de la province : « C'est important pour nous [les agents du RDÉE] de recevoir de *l'input de partout* à travers le Nord. L'appui que vous offre le RDÉE va dépendre de vos besoins. Nous offrons un « service individualisé » selon la communauté » (RDÉE Ontario (b), *sans date* : 50).

Le souci de la représentation régionale est présent au sein du RDÉE. Lors d'une réunion des membres du CA du RDÉE Ontario, on mentionne un manque de représentativité des régions. Le Conseil veut effectuer des remplacements des membres afin d'avoir une meilleure représentativité géographique. Au Manitoba, le comité exécutif du CDÉM dispose d'une représentativité géographique (ville/village), alors que son CA a une représentativité géographique et sectorielle.

En Colombie-Britannique, on crée la Société de développement économique de la Colombie-Britannique (SDÉCB) en 1999 pour gérer le RDÉE. En partenariat avec la Chambre de commerce franco-colombienne de Vancouver et d'autres OVÉ de la province, la SDÉCB participe au développement de l'économie francophone et aide les

entrepreneurs francophones à démarrer leur entreprise (SDÉCB, 14 janvier 2006).

Selon une analyse interne, les membres de la SDÉCB croient que le CA doit avoir une représentation plus équitable de la francophonie en Colombie-Britannique en formant des groupes régionaux et sectoriels de cinq personnes (SDÉCB, 19 juin 2004). On propose une représentation régionale et sectorielle (au niveau de l'assemblée et du CA) plus équilibrée. Un peu plus tard, on propose de revoir la membricité puisque ceux-ci ne connaissent pas suffisamment la mission de la SDÉCB (SDÉCB, 26 juillet 2004).

1.5. *Mot de conclusion*

La gouvernance partagée suppose un arrimage et un équilibre entre les initiatives et la planification locales du développement économique et les initiatives et les planifications gouvernementales. Cela peut mener à certaines tensions entre les différents paliers du RDÉE (provincial et national). Au Nouveau-Brunswick, par exemple, certains intervenants favorisent une autonomie provinciale alors que d'autres préfèrent que le RDÉE s'insère dans une stratégie nationale (JGV Consultant Inc., 2003a).

Par ailleurs, la gouvernance du RDÉE, qui s'appuie sur un organisme déjà existant, peut amener l'organisme à vouloir préserver son autonomie par rapport à son mandat initial. Le CÉNB, par exemple, a le droit de refuser ou d'accepter des modifications qui remettraient en cause son rôle de coordination dans ce réseau (RDÉE Nouveau-Brunswick., *sans date*).

2. **Analyse des données du questionnaire sur la gouvernance**

Nous présentons dans cette section les données du questionnaire qui portent sur la gouvernance.

2.1. *Pouvoir et influence des organismes*

Il nous est apparu pertinent de déterminer comment les répondants percevaient le pouvoir de leur organisme dans la communauté. La grande majorité des répondants (91 %) considèrent que leur organisme a une influence moyenne ou élevée dans leurs communautés. D'autres données montrent que les principaux moyens d'influence qui sont employés par les organismes sont les forums communautaires, les contacts personnels et les médias.

Degré de l'influence exercée sur la communauté par l'organisme du répondant

	Pourcentage (%)
Nul	1,4
Faible	6,8
Moyen	45,9
Élevé	44,6
Refus	1,4
Total	100,0

Lorsqu'on demande d'estimer le pouvoir décisionnel de leur organisme dans des domaines spécifiques, 53 % des répondants l'estiment moyen ou élevé en matière de financement des organismes et des projets (faible ou nul pour 42 % d'entre eux), 80 % l'estiment moyen ou élevé en matière de planification communautaire et 67,5 % l'estiment moyen ou élevé dans l'organisation des activités communautaires.

Évaluation du pouvoir de l'organisme dans différentes activités

	Financement des organismes ou projets (%)	Planification communautaire (%)	Organisation des activités communautaires (%)
Nul	18,9	4,1	8,1
Faible	23,0	13,5	21,6
Moyen	37,8	39,2	45,9
Élevé	14,9	40,5	21,6
Ne sais pas	4,1	1,4	1,4
Sans objet	1,4	1,4	1,4
Total	100,0	100,0	100,0

2.2. Légitimité

Nous avons voulu déterminer si la gouvernance communautaire exercée par les organismes revêtait une certaine légitimité pour les répondants. La légitimité de la gouvernance repose, entre autres, sur la transparence des activités qui découlent de l'exercice de la gouvernance. Quelques indicateurs nous permettent de saisir le degré de transparence qui entoure l'exercice de la gouvernance dans le cadre du RDÉE.

Les données suivantes montrent qu'une proportion importante (54 %) des répondants ne connaît pas du tout ou connaissent peu les organismes qui gèrent le RDÉE. Cette proportion est plus forte (soit 64 %) lorsqu'on exclut les membres du RDÉE.

Connaissance des comités/organismes créés pour gérer le RDÉE

	Organisme		
	Hors RDÉE (%)	RDÉE (%)	Total (%)
Pas du tout	36,5	0,0	31,1
Un peu	27,0	0,0	23,0
Bien	11,1	54,5	17,6
Très bien	20,6	36,4	23,0
Ne sais pas	4,8	9,1	5,4
Total	100,0	100,0	100,0

Quarante-quatre pour cent (44 %) des répondants ignorent quels organismes ont été choisis

pour former les comités qui gèrent le RDÉE et 22,7 % répondent que cette question ne s'applique pas à eux, alors que 6,7 % ont refusé de répondre, ce qui signifie que 26,6 % des répondants affirment connaître les organismes qui ont choisi ces personnes ou ces comités.

Par ailleurs, lorsqu'on demande aux répondants s'ils connaissent les mécanismes de décision mis en place dans le cadre du RDÉE, une proportion importante, soit 55 %, affirme ne pas les connaître du tout ou les connaître un peu. Cette proportion est plus forte du côté des répondants qui ne sont pas employés au RDÉE, soit 64 %, alors qu'elle est plus faible chez les membres du RDÉE, soit 9 %. Cela indique que pour ceux qui sont à l'extérieur du RDÉE, les mécanismes de décision du RDÉE semblent peu connus.

Connaissance des mécanismes de décision mis en place dans le cadre du RDÉE

	Organisme		
	Hors RDÉE (%)	RDÉE (%)	Total (%)
Pas du tout	38,1	0,0	32,4
Un peu	25,4	9,1	23,0
Bien	15,9	54,5	21,6
Très bien	4,8	27,3	8,1
Ne sais pas	7,9	0,0	6,8
Refus	0,0	9,1	1,4
Sans objet	7,9	0,0	6,8
Total	100,0	100,0	100,0

Lorsqu'on demande aux répondants s'ils croient que la communauté est suffisamment informée au sujet des mécanismes de décision du RDÉE, une part importante affirme qu'elle ne l'est pas du tout (25 %) ou pas assez (33 %). Cette dernière proportion est même plus élevée du côté des employés du RDÉE (46 %), qui affirment que la communauté n'est pas assez informée. Vingt-deux pour cent (22 %) des répondants croient que la communauté est suffisamment informée. Un répondant d'un organisme externe au RDÉE croit qu'« Il n'est pas nécessaire de savoir les mécanismes de décisions du RDÉE ».

Est-ce que la communauté est suffisamment informée des mécanismes de décision?

	Organisme		Total (%)
	Hors RDÉE (%)	RDÉE (%)	
Pas du tout	25,4	0,0	21,6
Pas assez	33,3	45,5	35,1
Assez	15,9	36,4	18,9
Très bien	1,6	9,1	2,7
Informée	0,0	0,0	0,0
Ne sais pas	14,3	0,0	12,2
Refus	0,0	9,1	1,4
Sans objet	9,5	0,0	8,1
Total	100,0	100,0	100,0

La façon dont la communauté est le plus souvent informée repose principalement sur les réseaux de contacts (selon 28 % des répondants) ainsi que les réunions et assemblées communautaires (selon 15 % des répondants).

Façon d'informer la communauté

	Pourcentage (%)
Réseau de contacts	28,4
Publicité	8,1
Réunions	14,9
Autres	9,5
Ne sais pas	18,9
Refus	2,7
Sans objet	17,6
Total	100,0

Lorsqu'on demande aux répondants s'ils connaissent les critères de décision pour financer les projets, une part importante, soit 58 %, affirme ne pas les connaître ou ne pas assez les connaître, tandis que 33 % des répondants affirment les connaître assez ou très bien. Du côté des employés du RDÉE, le pourcentage de répondants qui connaissent les mécanismes de décision est plus élevé.

Connaissance des critères de décision pour financer les projets

	Organisme		Total (%)
	Hors RDÉE (%)	RDÉE (%)	
Pas du tout	31,7	0,0	27,
Pas assez	33,3	18,2	31,
Assez	22,2	45,5	25,7
Très bien	3,2	27,3	6,8
Ne sais pas	4,8	0,0	4,1
Refus	0,0	9,1	1,4
Sans objet	4,8	0,0	4,1
Total	100,0	100,0	100,0

Lorsqu'on regarde les proportions des répondants qui comprennent les critères de décision pour financer les projets, 54 % d'entre eux ne les comprennent pas ou les comprennent un peu, comparativement à 33 % qui les comprennent assez ou très bien. À noter que chez les employés du RDÉE, aucun répondant n'a indiqué ne pas les comprendre ou les comprendre un peu et 64 % des autres

répondants affirment ne pas les comprendre ou ne pas assez les comprendre.

Compréhension des critères de décision

	Organisme		
	Hors RDÉE (%)	RDÉE (%)	Total (%)
Pas du tout	25,4	0,0	21,6
Pas assez	38,1	0,0	32,4
Assez	19,0	63,6	25,7
Très bien	3,2	27,3	6,8
Ne sais pas	4,8	0,0	4,1
Refus	0,0	9,1	1,4
Sans objet	9,5	0,0	8,1
Total	100,0	100,0	100,0

Enfin, nous avons demandé aux répondants s'ils connaissaient les priorités et les objectifs de développement économique et rural de la communauté. Trente pour cent (30 %) prétendent ne pas les connaître ou ne pas assez les connaître, alors que 68 % affirment les connaître assez ou très bien. Du côté des employés du RDÉE, cette dernière proportion est encore plus forte. Ces données montrent que les répondants connaissent assez bien la planification du développement économique et rural qui a été faite au sein de la communauté.

Connaissance des priorités/objectifs de développement économique et rural de la communauté

	Organisme		
	Hors RDÉE (%)	RDÉE (%)	Total (%)
Pas du tout	11,1	0,0	9,5
Pas assez	23,8	0,0	20,3
Assez	47,6	81,8	52,
Très bien	14,3	18,2	14,9
Ne sais pas	0,0	0,0	0,0
Refus	1,6	0,0	1,4
Sans objet	1,6	0,0	1,4
Total	100,0	100,0	100,0

L'ensemble des données montre qu'une proportion importante des répondants n'est pas suffisamment informée du fonctionnement du RDÉE, qui doit pourtant s'inscrire dans la communauté. Il s'agit pourtant de membres d'organismes à vocation socio-économique, dont plusieurs sont partenaires du RDÉE. Or, une des conditions à la légitimité des pratiques de gouvernance est de connaître les règles d'exercice de la gouvernance. L'inclusion et la participation des acteurs dans les pratiques de gouvernance, en commençant par les activités de consultation, sont souvent la clé pour les informer.

2.3. Représentativité

Outre la transparence et l'accès à l'information, la légitimité de la gouvernance repose sur la composition des comités ou des organismes créés pour exercer la gouvernance. Nous avons voulu savoir si, selon les répondants, ces comités étaient représentatifs de la communauté. À cette question, 18 % affirment qu'ils ne le sont pas ou pas assez, alors que 48 % croient qu'ils sont assez ou très représentatifs. Parmi les commentaires pour développer leurs réponses, des répondants du RDÉE mentionnent que le CA du RDÉE est composé de membres de la communauté ou que la représentation est régionale. D'autres répondants soulignent l'absence de « principes démocratiques », le manque de transparence, le manque d'informations concernant les représentants, et l'inefficacité du CA. Un répondant soutient que « C'est plutôt que le comité ne prend aucune décision concernant les projets de financement », soulignant ainsi que la gouvernance ne s'exerce pas au niveau des comités.

Les comités sont-ils représentatifs de la communauté?

	Organisme		Total (%)
	Hors RDÉE (%)	RDÉE (%)	
Pas du tout	1,6	0,0	1,4
Pas assez	19,4	0,0	16,4
Assez	30,6	54,5	34,2
Très représentatif	8,1	45,5	13,7
Ne sais pas	25,8	0,0	21,9
Sans objet	14,5	0,0	12,3
Total	100,0	100,0	100,0

Vingt pour cent (20 %) des répondants croient qu'il manque des organismes sur ces comités, alors que 25 % croient qu'il n'en manque pas, et 29 % ne le savent pas. Certains répondants précisent que des secteurs économiques devraient être représentés. D'autres mentionnent que des organismes à vocation économique ou des agences gouvernementales provinciales devraient être présents sur ces comités.

Manque-t-il des organismes sur ces comités?

	Pourcentage (%)
Oui	20,0
Non	25,3
Ne sais pas	29,3
Refus	1,3
Sans objet	21,3
Valeurs manquantes	2,7
Total	100,0

Très peu de répondants, soit 4 %, croient que certains organismes ne devraient pas être sur ces comités, alors que 35 % croient que tous les organismes devraient être présents, et 36 % ne le savent pas.

Y a-t-il des organismes qui ne devraient pas être présents?

	Pourcentage (%)
Oui	4,0
Non	34,7
Ne sais pas	36,0
Refus	2,7
Sans objet	20,0
Valeurs manquantes	2,7
Total	100,0

À la lecture de ces résultats, nous pouvons penser que les répondants considèrent que les comités qui gèrent le RDÉE sont dans l'ensemble représentatifs, quoiqu'une proportion assez importante des répondants croit qu'il manque des organismes sur ces comités.

2.4. Accord avec les choix faits

La légitimité de la gouvernance se détermine notamment par le degré d'accord des individus avec les différents aspects de l'exercice de la gouvernance, tels que les mécanismes de décision et les décisions qui sont prises.

À cet égard, peu de répondants expriment un degré d'accord nul ou faible avec le choix des personnes ou des organismes pour gérer le RDÉE, tandis que 26 % expriment un degré d'accord moyen ou élevé. À noter cependant qu'un taux élevé de répondants (64,5 %) affirment ne pas savoir ou répondent « sans objet ». Ceux qui ont répondu « sans objet » ont considéré que cette question ne les concernait pas, comme s'ils ne pouvaient pas se prononcer sur ce type de choix. Est-ce parce qu'ils considèrent que la légitimité de ce type de décisions ne les concerne pas? Et pour ceux qui affirment ne pas savoir s'ils sont d'accord avec ce choix, on peut penser qu'ils n'ont pas d'opinion sur cette question ou qu'il leur manque des éléments d'information pour répondre. Bref, ce type de réponse tend à montrer que les répondants ne se sentent pas suffisamment concernés ou informés pour se prononcer

sur des questions de gouvernance. Parmi les commentaires faits par les répondants, plusieurs jugent davantage le choix des personnes que le choix des organismes, montrant ainsi que la compétence, de même que la position des personnes dans leur communauté, ont une importance dans ce type de choix.

Degré d'accord avec le choix des organismes

	Organisme		
	Hors RDÉE (%)	RDÉE (%)	Total (%)
Nul	3,2	0,0	2,7
Faible	1,6	0,0	1,4
Moyen	14,5	45,5	19,2
Élevé	11,3	27,3	13,7
Ne sais pas	25,8	18,2	24,7
Refus	4,8	9,1	5,5
Sans objet	38,7	0,0	32,9
Total	100,0	100,0	100,0

Les données sur la *façon de faire ces choix* vont dans le même sens : 18 % des répondants expriment un degré d'accord moyen ou élevé et 69 % affirment ne pas savoir ou considèrent la question comme sans objet. Dans leurs commentaires, un employé du RDÉE mentionne que le RDÉE pourrait consulter davantage la communauté et un autre répondant croit que le processus pourrait être davantage démocratique. Certains mentionnent que le RDÉE tend à travailler avec les mêmes organismes, notamment ceux qui ont de l'influence dans leur communauté. Un répondant soutient que le CA n'a pas vraiment de pouvoir et se demande s'il fait seulement du « rubber stamping », c'est-à-dire approuver ce qui a déjà été décidé. D'autres employés du RDÉE croient que celui-ci est démocratique et que les membres qui siègent sur les comités sont choisis par la communauté. Cela témoigne de perceptions assez divergentes au sujet de la façon de faire le choix des organismes qui gèrent le RDÉE.

Degré d'accord avec la façon de faire ces choix

	Organisme		
	Hors RDÉE (%)	RDÉE (%)	Total (%)
Nul	3,2	0,0	2,7
Faible	4,8	9,1	5,5
Moyen	11,3	36,4	15,1
Élevé	6,5	36,4	11,0
Ne sais pas	33,9	9,1	30,1
Refus	4,8	9,1	5,5
Sans objet	35,5	0,0	30,1
Total	100,0	100,0	100,0

On a demandé aux répondants s'ils étaient d'accord avec les *mécanismes de décision* mis en place dans le cadre du RDÉE. Vingt-trois pour cent (23 %) ne sont pas du tout ou sont un peu d'accord avec ces mécanismes, alors que 31 % sont d'accord ou totalement d'accord. À noter que les employés du RDÉE n'étaient pas du tout ou un peu d'accord à 36 %. Ils sont aussi plus nombreux à être d'accord ou totalement d'accord avec ces mécanismes, soit à 54 %. Enfin, ceux qui ne sont pas employés du RDÉE ont répondu qu'ils ne savaient pas s'ils étaient d'accord à 32 %.

Cependant, un employé du RDÉE explique que « comme le RDÉE n'a pas un portefeuille très important, c'est peut-être un peu moins formel, et c'est parfois 3-4 personnes (de la direction et des employés) qui prennent les décisions ». C'est ce qui peut expliquer que d'autres répondants pensent qu'« Il y a un problème avec la communication, on ne connaît pas les paramètres de décision au sujet de l'initiative RDÉE. ». Un autre employé du RDÉE écrit qu'il y a « Place à l'amélioration, il faudrait une meilleure définition des critères d'admissibilité ». Deux répondants mentionnent que le CA représente la communauté mais il n'a pas de pouvoir de décision. Un autre va dans le même sens en précisant que « La direction semble avoir tout le contrôle. Mauvaise gouvernance et trop de politique. ». Un autre répondant mentionne que le RDÉE semble être proche du gouvernement.

Accord avec les mécanismes de décision mis en place dans le cadre du RDÉE

	Organisme		Total (%)
	Hors RDÉE (%)	RDÉE (%)	
Pas du tout	6,3	9,1	6,8
Un peu	14,3	27,3	16,2
D'accord	23,8	45,5	27,0
Totalement d'accord	3,2	9,1	4,1
Ne sais pas	31,7	0,0	27,0
Refus	1,6	9,1	2,7
Sans objet	19,0	0,0	16,2
Total	100,0	100,0	100,0

Nous avons également demandé aux répondants s'ils étaient d'accord avec les *décisions* prises dans le cadre du RDÉE. Quarante-sept pourcent (47%) sont assez ou totalement d'accord, comparativement à 19 % qui ne sont pas ou qui sont un peu d'accord. Si on exclut les employés du RDÉE, qui sont plutôt d'accord avec leurs décisions, la tendance est semblable : 24 % des répondants ne sont pas d'accord ou le sont un peu, alors que 41 % sont assez ou totalement d'accord. Cependant, 22 % d'entre eux ont affirmé ne pas savoir s'ils sont d'accord, traduisant probablement un manque d'information pour répondre. Nous avons observé précédemment qu'une proportion importante de répondants n'était pas suffisamment informée des mécanismes de décisions dans le cadre du RDÉE.

Accord avec les décisions qui sont prises dans le cadre du RDÉE

	Organisme		Total (%)
	Hors RDÉE (%)	RDÉE (%)	
Pas du tout	6,3	0,0	5,4
Un peu	17,5	0,0	14,9
Assez	31,7	54,5	35,1
Totalement d'accord	9,5	27,3	12,2
Ne sais pas	22,2	0,0	18,9
Refus	0,0	18,2	2,7
Ne sais pas	12,7	0,0	10,8
Total	100,0	100,0	100,0

Par ailleurs, 13,5 % des répondants affirment être un peu d'accord avec la façon de définir les priorités de développement, comparativement à 29 % d'entre eux qui affirment être d'accord ou l'être totalement. Un employé du RDÉE explique que les organismes de la communauté proposent parfois des projets qui ne cadrent pas avec les objectifs du RDÉE, ce qui l'oblige à les refuser. Un répondant d'un organisme partenaire du RDÉE mentionne que même s'il est membre du CA du RDÉE, cela ne suffit pas pour sentir qu'il fait partie du RDÉE. Il affirme que ce n'est « pas assez démocratique » et que dans d'autres organismes, le CA joue un rôle plus actif. Un autre répondant affirme que les invitations pour participer aux tables de concertation sont ciblées et que certains organismes sont exclus.

Degré d'accord avec la façon de définir les priorités de développement

	Organisme		Total (%)
	Hors RDÉE (%)	RDÉE (%)	
Pas du tout	0,0	0,0	0,0
Un peu	14,3	9,1	13,5
D'accord	28,6	27,3	28,4
Totalement d'accord	6,3	36,4	10,8
Ne sais pas	23,8	9,1	21,6
Refus	3,2	18,2	5,4
Sans objet	23,8	0,0	20,3
Total	100,0	100,0	100,0

Les répondants sont d'accord ou totalement d'accord à 52 % avec les priorités de développement établis pour la communauté dans le cadre du RDÉE, alors que 8 % d'entre eux sont un peu d'accord avec ces choix.

Degré d'accord avec les choix de développement de la communauté dans le cadre du RDÉE

	Organisme		Total (%)
	Hors RDÉE (%)	RDÉE (%)	
Pas du tout	0,0	0,0	0,0
Un peu d'accord	7,9	9,1	8,1
D'accord	44,4	27,3	41,9
Totalement d'accord	7,9	45,5	13,5
Ne sais pas	15,9	0,0	13,5
Refus	1,6	18,2	4,1
Sans objet	22,2	0,0	18,9
Total	100,0	100,0	100,0

Les répondants considèrent à 50 % que ces choix reflètent assez ou très bien le potentiel de développement de la communauté, alors que 14 % considèrent qu'ils ne le reflètent pas du tout ou pas assez.

Choix reflète le potentiel de la communauté

	Organisme		Total (%)
	Hors RDÉE (%)	RDÉE (%)	
Pas du tout	1,6	0,0	1,4
Pas assez	12,7	9,1	12,2
Assez	36,5	54,5	39,2
Très bien	9,5	18,2	10,8
Ne sais pas	15,9	0,0	13,5
Refus	1,6	18,2	4,1
Sans objet	22,2	0,0	18,9
Total	100,0	100,0	100,0

Selon la majorité des répondants, soit 58 %, les choix de développement communautaire qui ont été faits reflètent assez ou très bien les intérêts de la communauté.

Le choix reflète les intérêts de la communauté

	Organisme		Total (%)
	Hors RDÉE (%)	RDÉE (%)	
Pas du tout	1,6	0,0	1,4
Pas assez	6,3	0,0	5,4
Assez	41,3	54,5	43,2
Très bien	11,1	36,4	14,9
Ne sais pas	17,5	0,0	14,9
Refus	1,6	9,1	2,7
Sans objet	20,6	0,0	17,6
Total	100,0	100,0	100,0

Un pourcentage assez important des répondants croient que des secteurs sont oubliés dans la planification, soit 29 %, comparativement à 27 % qui croient qu'aucun secteur n'a été oublié. À noter le pourcentage élevé de répondants qui répondent ne pas le savoir (21 %) ou que la question est sans objet pour eux (20 %). Dans les commentaires, plusieurs répondants mentionnent les secteurs des arts et de la culture, de la santé, de l'agriculture, des ressources premières et de l'environnement parmi les secteurs oubliés, de même que des groupes spécifiques de la population (jeunes, aînés, nouveaux arrivants). D'après certains commentaires, les secteurs envisagés dans la planification devraient plus refléter les particularités économiques de leur région.

Secteurs oubliés dans la planification

	Pourcentage (%)
Non	26,6
Oui	29,3
Ne sais pas	21,3
Sans objet	20,0
Valeurs manquantes	1,3
Total	100,0

Par ailleurs, 25 % des répondants croient que d'autres priorités devraient apparaître dans les priorités de développement de la communauté, comparativement à 27 % qui croient que non, 23 % qui répondent ne pas le savoir et 23 % qui répondent que la question est sans objet pour eux. Une part importante de répondants ne peuvent pas se prononcer ou s'empêchent de se prononcer sur cette question en raison d'un manque d'information ou parce qu'ils sentent que ces questions ne les concernent pas. Cela témoigne d'un certain manque de transparence et d'un engagement plutôt faible de la part de certains acteurs dans l'exercice de la gouvernance.

Dans leurs commentaires, les répondants mentionnent les limites des quatre secteurs couverts par le RDÉE : « il est important de revoir ces quatre secteurs ... car cela ne couvre pas toutes les composantes socio-économiques d'une communauté ». Deux autres répondants mentionnent qu'il y a des besoins en ressources humaines et un répondant souligne que le RDÉE finance seulement des études de faisabilité.

D'autres priorités devraient-elles être là?

	Pourcentage (%)
Non	26,6
Oui	25,3
Ne sais pas	22,7
Refus	1,3
Sans objet	22,7
Valeur manquante	1,3
Total	100,0

Dans l'ensemble cependant, nous notons un degré d'adhésion assez important des répondants envers les décisions qui sont prises dans le cadre du RDÉE, ce qui tend à montrer une certaine légitimité de la gouvernance en regard des décisions prises. Toutefois, des proportions importantes de personnes ne répondent pas à ces questions faute d'avoir l'information ou parce qu'ils considèrent que les questions sont sans objet pour eux. Le

fait de répondre que les questions sont sans objet signale que les acteurs considèrent que la gouvernance du RDÉE ne les concerne pas, et de ce fait, ne se sentent pas autorisés à répondre. Ces données semblent relativiser l'engagement des acteurs dans la prise en charge de la gouvernance dans le cadre du RDÉE.

Penchons-nous sur les résultats de l'analyse des entrevues faites auprès des répondants.

3. Analyse des entrevues

3.1. Une gouvernance tiraillée entre le « haut » et le « bas »

Le RDÉE tend à s'inscrire dans une approche de gouvernance partagée reposant sur une prise en charge locale du développement. La forme que prend cette prise en charge varie selon le degré d'organisation communautaire dans le domaine économique. Dans les provinces où il n'existe pas d'OVÉ, la venue du RDÉE est l'occasion d'en créer. Dans les provinces mieux organisées, la gouvernance semble tiraillée entre le « haut » et le « bas », c'est-à-dire entre des directives qui proviennent du gouvernement et les initiatives locales. Selon un répondant anciennement employé du RDÉE, le gros défi des RDÉE c'est la gouvernance. Selon lui, la direction générale ne semble pas avoir adopté ou compris l'approche de la gouvernance horizontale, car ils ont une vision de la gestion qui s'approche de celle de l'entreprise privée (entrevue n° 6).

Sur le plan de la structure, le Comité national semble mal arrimé aux RDÉE provinciaux. Ces derniers n'ont pas de voix au CA national, ce qui pose selon ce répondant un problème de légitimité. En outre, les membres qui représentent la communauté proviennent du milieu des affaires, alors que les RDÉE provinciaux mobilisent comme partenaires des OVÉ.

Au RDÉE national, ce sont des entrepreneurs privés qui siègent, et non des représentants d'organisme. C'est une politique du RDÉE national, qui veut des individus et non des gens qui représentent des regroupements d'entrepreneurs (entrevue n° 10).

Selon ce répondant, cette composition des comités n'est pas représentative de la communauté, puisque ces personnes ne représentent qu'elles-mêmes en tant qu'entrepreneurs privés et non la communauté ou des associations.

À l'échelle provinciale, l'approche des RDÉE repose sur les réseaux présents dans les communautés en ce sens qu'il « travaille avec tous les organismes qui ont une mission économique, ou économique communautaire ou économique coopérative, ou sociale » (entrevue n° 9). C'est d'ailleurs cette approche ancrée dans la communauté qui explique les succès du RDÉE selon ce répondant : « Tu vois le RDÉE, s'il vit des succès présentement, c'est parce que c'est le *bas* qui est en train de confirmer sa pertinence, pas parce que c'est le RDÉE national ou le gouvernement qui le fait » (*idem*).

Toutefois, l'approche du « bas vers le haut » s'oppose parfois à une approche du « haut vers le bas ». Par exemple, le fait d'œuvrer dans le cadre du RDÉE suppose de respecter certaines contraintes administratives qui proviennent du gouvernement.

Il y a une sorte d'interdiction de faire du marketing touristique. C'est aberrant. Comment attirer les touristes? Ce n'est pas RDÉE, ils ne sont pas contre mais ils doivent suivre les directives du Ministère des Ressources humaines (entrevue n° 2).

Nous avons vu que le rattachement du RDÉE au ministère du DRHDC limite le mandat du RDÉE à des mesures visant à promouvoir l'emploi. Un autre répondant employé du RDÉE mentionne que le niveau local doit composer avec des contraintes nationales : « Dans certains cas, c'était plus facile [d'implanter le RDÉE], dans d'autres cas, c'était plus difficile parce que on arrivait avec une structure qui demandait une certaine conformité au niveau national » (entrevue n° 7).

Cette approche du haut vers le bas se traduit par une certaine homogénéisation de l'intervention. Lorsqu'on demande quels sont les objectifs du RDÉE dans la province du répondant :

Ils sont devenus les mêmes que ceux des RDÉE dans n'importe quelle province et territoire et de ceux du RDÉE Canada. Il y a quatre axes de développement, et tous les projets doivent s'insérer dans les quatre axes de développement. C'est devenu de faciliter la tâche, alors qu'initialement, on n'avait pas nécessairement les mêmes priorités. Mais lorsque l'Ontario a dû signer, c'est là que le compromis a été « on abandonne la guérilla, on se rallie à la décision du gouvernement, sinon on n'aura pas une cenne (entrevue n° 10).

Les limites de la gouvernance horizontale se présentent dans la façon de planifier l'intervention du RDÉE. Lorsqu'on demande si les objectifs du RDÉE sont compatibles avec les objectifs de développement de la communauté,

Ben non, c'est une gang qui a décidé ça à Ottawa dans le passé, et on vit avec ça depuis ce temps-là. Y a personne qui nous a demandé. Ça n'a pas été un processus par lequel les francophones se sont donnés des outils. Y a quelqu'un au fédéral qui a décidé de donner des outils et d'imposer la structure, la façon de procéder et les objectifs (entrevue n° 13).

[...] ça c'est quelque chose que moi j'ai critiqué depuis le début, c'est que la communauté ne se développe pas seulement en fonction de deux ou trois ou quatre secteurs de sa communauté mais en fonction de tous (entrevue n° 9).

Ainsi, le choix des secteurs ou des axes de développement ne s'inscrit pas dans une démarche de DÉC. En outre, l'origine de la définition des axes n'est pas claire.

Quand on parlait aux gens du gouvernement, ils nous disaient « non non non, ça vient de la communauté, c'est vos priorités ». Il y en a même qui pointait dans le sens du Manitoba, que ça serait venu des leaders à la tête du Comité national, et quand on parlait à des gens de la communauté ils nous disaient « non non non, c'est des directives qui nous viennent du gouvernement », donc moi je n'ai jamais su à ce moment là, d'où ça venait vraiment (entrevue n° 9).

Le choix des axes a en fait été établi dans la précipitation alors qu'on souhaitait profiter d'une opportunité politique pour bénéficier d'un financement pour le projet du RDÉE. Or, la volonté des

OVÉ qui se sont engagés au début du projet RDÉE en Ontario n'allait pas dans cette direction :

Le consortium n'était pas d'accord pour faire un « one size fits all » à travers le Canada, c'était impensable, mais le national n'était pas d'accord, ils voulaient un plan de développement pour tout le Canada (entrevue n° 10).

Un répondant, employé du RDÉE, explique

C'est sûr et certain que si on voulait refléter le développement communautaire de toutes les communautés, on aurait des douzaines d'axes. Le but était justement d'avoir des axes stratégiques, des axes qui allaient englober autant que possible les besoins de la majorité des communautés (entrevue n° 7).

Le choix des mêmes axes pour toutes les provinces répond d'abord à un besoin de gestion et d'organisation du RDÉE qui s'appuie notamment sur le partage de connaissances entre les provinces :

Parce que le réseau met beaucoup d'accent sur la concertation, le partage de meilleures pratiques, leçons apprises, le perfectionnement professionnel. Si on n'est pas capables de s'entendre sur des axes, des secteurs qui sont stratégiques et prioritaires, ben on parle différents langages (entrevue n° 7).

D'où l'importance pour le RDÉE d'une homogénéité dans la planification. Or, pour certains répondants, cela ne s'inscrit pas dans l'approche du DÉC :

C'est pour ça que quand on parle de développement économique communautaire, il faut prendre la communauté comme elle se définit, il faut prendre la communauté comme elle se voit, comme elle nomme ses problématiques, et comme elle nomme ses stratégies de prise en charge socio-économiques. À mon avis, le RDÉE devrait soutenir ça indépendamment de si ça se passe dans les quatre grands secteurs [...] (entrevue n° 9).

C'est en Ontario où l'opposition entre une gouvernance par le haut et une gouvernance exercée à l'échelle locale est la plus forte. C'est un véritable conflit entre deux visions de la gouvernance qui a lieu dans cette province, ce qui retardera l'ouverture du RDÉE dans cette province.

Une chose, c'est que le pallier national ne voulait pas qu'en Ontario on s'organise comme nous nous

voulions nous organiser. Ça c'était grave. Même à un moment donné le président était venu à une rencontre, où on avait incorporé, on s'était donné une image et tout ça, et il venait [...] nous dire qu'on était à côté de la track de mobiliser les unités entrepreneuriales de nos collègues, de se structurer comme on le faisait (entrevue n° 9).

Il semble qu'on ait craint que les OVÉ locaux prennent le contrôle du RDÉE et que celui-ci échappe au gouvernement. Pourtant, cette approche s'inscrivait dans une volonté de prise en charge communautaire, exprimée lors des consultations précédant la conception du RDÉE.

On voulait vraiment que les choses aillent du haut vers le bas, parce que le Comité national ne voulait pas être dominé par les organismes communautaires. Ils ont donc tenté de créer une cloison entre le Comité national et les RDÉE provinciaux. C'était une question de lutte de pouvoir (entrevue n° 8).

Le Comité national aurait contourné le réseau constitué des organismes qui souhaitent prendre en charge le RDÉE :

Mais le CA [national] a manœuvré pour enlever aux quatre organismes le monopole du RDÉE, et c'est pour ça qu'il a créé des groupes régionaux. Il n'y a pas eu de vote pour faire ce changement. Le Comité national est allé chercher des gens dans la communauté dont il savait qu'ils seraient en leur faveur, pour leur donner la majorité des votes. C'était un « putsch ». Les représentants « régionaux », choisis par le Comité national, ont manœuvré pour prendre la présidence, et les organismes ont perdu le contrôle. Maintenant, les organismes n'ont rien à dire. Ce sont les individus qui siègent (entrevue n° 8).

Devant la volonté de prise en charge manifestée par les organismes, le RDÉE se serait tourné vers des individus pour rétablir l'équilibre du pouvoir. Dans la même veine, un répondant, anciennement employé au RDÉE, mentionne qu'au Nouveau-Brunswick, le choix de l'organisme s'est fait par la direction nationale du RDÉE (entrevue n° 6). Dans d'autres provinces, où il n'y a qu'un seul organisme ou aucun OVÉ, cela ne pose pas de problème; mais dans une province où plusieurs organismes sont à vocation économique, cela peut engendrer des tensions entre eux.

Le fait que le RDÉE est rattaché au gouvernement et qu'il doit respecter les exigences qui découlent de ce rattachement vient teinter son approche de la gouvernance. On perçoit ainsi le RDÉE comme une structure gouvernementale qui s'ajoute aux organisations qui existent dans la communauté.

On aurait pu avoir quelque chose de beaucoup plus souple en Ontario, grâce justement au nombre d'organismes qu'il y avait. Ça avait toujours été comme ça en Ontario, puisqu'on est plus nombreux, on a plus de structures, et il aurait fallu travailler avec elles au lieu d'en créer une nouvelle, qui finit par devenir une structure gouvernementale (entrevue n° 10).

On préférerait renforcer les organismes en place plutôt que d'en créer un nouvel :

[...] mais il aurait fallu être plus créatifs et voir comment maintenant à l'intérieur de cette stratégie on peut aussi renforcer l'ensemble des organismes économiques, pas juste une nouvelle structure, mais une nouvelle structure intégrée à une stratégie, intégrant aussi les autres organismes. Ça aurait été win-win pour tout le monde (entrevue n° 9).

Un autre répondant va dans le même sens :

Donc on voulait qu'ils nous donnent le financement, et qu'ils nous laissent le diviser entre les organismes de la communauté, pour que les quatre ou cinq organismes de base reçoivent un financement additionnel apte à leur permettre de recruter un personnel qualifié, dans chacun des champs de compétences du secteur associatif. Au lieu de mettre sur pied un nouvel organisme avec quatre axes de développement (entrevue n° 11).

On souhaitait une approche comme celle qui fût adoptée au Manitoba et au Nouveau-Brunswick, par exemple, où le RDÉE s'insère dans un organisme déjà constitué, rendant même difficile de distinguer ce qui relève des activités du RDÉE de celles de l'organisme (entrevue n° 6). La présence de plusieurs OVÉ en Ontario est venue compliquer le partage de la gouvernance.

Un répondant se demande si la création du RDÉE a été favorable aux organismes de la communauté :

[...] est-ce que les organismes en sortent gagnant, ou est-ce que tous les organismes en sortent perdants parce qu'on a créé un seul organisme qui les remplace tous? (entrevue n° 11).

Le RDÉE est ainsi perçu comme un compétiteur des OVÉ qui accapare des ressources qui auraient pu bénéficier aux organismes en place.

Le danger, quand tu crées une bibitte comme le RDÉE avec 25 employés, tu viens de tuer tous tes partenaires communautaires avec un ou deux employés chacun. On n'a pas les capacités de rivaliser avec les RDÉE de l'Ontario, alors que nous sommes tous membres de son conseil d'administration et que le défi c'est comment les organismes peuvent se concerter, pour pouvoir bénéficier de 25 employés qui peuvent les appuyer, au lieu de réinventer la roue en créant un nouvel organisme (entrevue n° 11).

Du côté du Comité national, on craignait qu'en laissant le RDÉE entre les mains des organismes en place, les régions soient mal desservies. La prise en charge par les organismes provinciaux risquait de concentrer leur action dans la région d'Ottawa. La vision du Comité national encourage un développement dans les régions :

[les organismes partenaires de départ] avaient une vision de travailler à partir d'Ottawa. Nous on disait non, il ne faut pas travailler à partir d'Ottawa, il faut partir des régions, il faut que l'argent aille dans les régions (entrevue n° 7).

Nous avons vu que cela apparaît pour certains répondants comme une stratégie pour réduire le poids des OVÉ dans la structure de gouvernance. Bien entendu, les acteurs en région voyaient un avantage à être représentés sur les structures du RDÉE :

[...] les entrepreneurs du national avait semé le doute qu'un RDÉE seulement au niveau provincial ne distribuerait pas d'argent dans les régions, que ce serait une organisation provinciale qui ne travaillerait pas au niveau des communautés. [...] Ainsi, quand les dissensions ont commencé, les régions ont commencé à vouloir tirer la couverture de leur côté (entrevue n° 10).

Cette approche décentralisée du développement semble appréciée dans les régions moins bien desservies par les organismes provinciaux.

Et dans le Nord, l'équipe du Nord, c'est vraiment du monde du Nord, ils connaissent les acteurs du Nord, ils travaillent main dans la main avec tous les acteurs du Nord ... les gens sont tellement contents qu'il y ait un bureau régional. Cette décentralisation-là fonctionne très très très bien et est grandement appréciée dans le Nord (entrevue n° 9).

Cependant, suite aux tensions vécues dans l'implantation du RDÉE en Ontario, la Chambre économique quitte le RDÉE et n'est plus partenaire.

Notons que la tension en Ontario ne se situait pas seulement entre les organismes communautaires et le Comité national, il se situait également entre les organismes qui ne partageaient pas les mêmes vues sur la gouvernance du RDÉE.

C'est que la Chambre économique avait été recommandée par les consultants du fédéral comme étant l'organisme qui devait gérer le RDÉE Ontario. Mais, cette décision de gérer le RDÉE ne voulait pas dire que tu étais le seul qui recevait un financement d'appui, sans que tu le partages avec les autres membres du consortium (entrevue n° 11).

Les autres organismes à vocation économique contestaient le rôle central que voulait jouer la Chambre économique dans la gestion du RDÉE :

Donc, ce que la Chambre avait fait, c'est qu'elle avait foncièrement créé un système de projets du RDÉE où le RDÉE finançait une partie des projets de la Chambre, et vice versa sans que les gens le sachent. Lorsque les autres membres l'ont appris, ça a créé une situation où nous avons exigé la démission du conseil d'administration de la Chambre économique qui était également le président du CA du RDÉE (entrevue n° 11).

Des employés du RDÉE reconnaissent que l'absence de la CÉO pose un problème.

Si je parle de l'Ontario, je dirais que c'est pas qu'elle fonctionne pas bien mais elle pourrait fonctionner beaucoup mieux parce que la Chambre de commerce n'est pas là. Donc ils ne peuvent pas intervenir avec les entrepreneurs parce qu'ils n'ont pas le

mandat de travailler avec les entrepreneurs (entrevue n° 7).

Mais plutôt que de tenter de nouer un partenariat avec la CÉO, on veut permettre au RDÉE de la province de travailler avec les entreprises, risquant ainsi de concurrencer encore plus avec la CÉO, en jouant son rôle.

Donc on est en train de travailler ça avec eux autres. De faire en sorte de travailler ça, qu'il y ait une reconnaissance du fédéral, de faire en sorte [que les gens du RDÉE] aient le mandat de travailler avec les entreprises puis qu'ils aient le financement qui va avec (entrevue n° 7).

Malgré les tensions qu'il pouvait y avoir entre les organismes, il demeure que ces derniers favorisent tous une véritable approche de la gouvernance du bas vers le haut :

Je crois que s'il y a un message à passer, c'est « arrêter de penser que quand la prise en charge se fait du haut vers le bas, que c'est plus simple ». C'est plus simple pour eux, parce qu'ils parlent avec un interlocuteur, mais, c'est de la foutaise. Toutes les tensions qui ont pu se vivre, particulièrement en Ontario, et sans doute peut-être ailleurs aussi, c'est dû à ça (entrevue n° 9).

Pour ce répondant, la prise en charge communautaire du développement passe par une approche de gouvernance qui s'exerce à l'échelle des organismes de manière à orienter l'action du gouvernement :

Je crois que quand on parle de vraie prise en charge par les milieux, il faut revenir à la base pour mobiliser les meilleurs acteurs pour contribuer à cette cause-là, et travailler avec eux, là. L'argent aurait fait 150 miles de plus, et l'ancrage et l'appartenance aussi, avec bien moins de chicane. La prise en charge ça vient du bas vers le haut (entrevue n° 9).

Or, l'approche que privilégie le RDÉE semble peu promouvoir l'autonomie des communautés :

Du côté des communautés, il y a une certaine autonomie, mais lorsqu'il faut que les priorités des communautés passent par le provincial puis par le national avant d'être financées, alors elles perdent beaucoup de leur autonomie (entrevue n° 10).

Pour un employé du RDÉE toutefois, celui-ci peut favoriser l'autonomie des organismes :

C'est dans l'intérêt des communautés de s'autogérer, d'être auto-suffisant. C'est à leur avantage de se prendre en charge et devenir autonomes. Actuellement, les associations dépendent de Patrimoine Canada alors que l'on peut intervenir afin de les aider à devenir indépendantes (entrevue n° 3).

L'autonomie des communautés semble reposer sur l'autonomie des associations qui demeurent cependant dépendantes de l'aide financière du gouvernement. Nous avons vu que la mise en place du RDÉE s'effectue avec difficulté dans les communautés qui ont déjà une certaine autonomie. En outre, le RDÉE doit respecter certaines exigences qui découlent de son rattachement au gouvernement. Le choix des secteurs d'intervention est un exemple. Des acteurs gouvernementaux interviennent pour aller à l'encontre de l'approche de la communauté et de sa volonté de prendre en charge le RDÉE. Des ruptures se produisent et des liens se construisent néanmoins même si plusieurs organismes partenaires demeurent critiques de la façon dont le RDÉE s'intègre dans les réseaux de la communauté.

3.2. Représentativité

Certains soulignent les limites d'une gouvernance exercée par un organisme comme le RDÉE, un danger étant qu'il confonde l'intérêt général de la communauté avec le sien.

C'est un problème dangereux de tout remettre la responsabilité d'un secteur dans les mains d'un organisme, pour qu'il gère les besoins de la communauté. [...] Il y a ainsi des organismes qui ne peuvent plus être financés, parce qu'ils ne répondent pas aux critères particuliers de l'organisme en question. [...] Les priorités de la communauté deviennent donc les priorités de l'organisme responsable (entrevue n° 10).

Ce répondant de l'Ontario souligne les limites d'une intervention qui promeut le DÉC tout en reposant sur un organisme qui éprouve des difficultés à inscrire son action dans une véritable prise en charge communautaire. Ainsi, les initiatives com-

munautaires doivent s'inscrire dans la planification du RDÉE, plutôt que ce soit l'action de celui-ci qui s'inscrive dans la planification de la communauté. Ces difficultés résident entre autres, selon nous, dans le fait que le RDÉE adopte un comportement organisationnel certes rationnel pour lui, à savoir qu'il vise à assurer sa survie en poursuivant son intérêt. De par son statut, et le fait qu'il doit rendre compte de ses activités au gouvernement, le RDÉE adopte le comportement d'une corporation.

Ce répondant mentionne que le RDÉE n'est pas le véritable porte-parole de la communauté en matière économique :

Mais le RDÉE n'est pas la communauté et il n'est pas représentatif de la communauté. Le gouvernement se coupe donc de la communauté en ne faisant affaire qu'avec le RDÉE. Le gouvernement pense que le RDÉE regroupe tout le monde parce que c'est ce que le Comité national lui dit (entrevue n° 10).

Même si un partenariat sous-tend l'initiative du RDÉE, ce dernier relève du gouvernement fédéral et doit respecter des contraintes ministérielles. Il parvient pourtant à se présenter comme le représentant des organismes communautaires en matière économique. Ce répondant souligne que cette approche ne met pas le gouvernement en relation avec la communauté. Un autre répondant semble accepter le fait que ce soit le RDÉE qui représente le secteur économique au sein des ententes Canada-communauté¹⁵.

[...] le RDÉE est connecté avec tout ce qui bouge de l'économie privée, de l'économie communautaire, du monde associatif; c'est la directrice générale du RDÉE qui représente le secteur économie au sein de [...] l'Entente Canada-Communauté (entrevue n° 9).

Le statut du RDÉE permet difficilement de déterminer qui il représente et au service de qui il est : la communauté ou le gouvernement ? Sa forme hybride et le partenariat qui préside à sa création

15. Les ententes Canada-communauté sont une autre mesure gouvernementale qui s'appuie sur un partenariat et qui vise toutefois le développement du milieu communautaire dans l'ensemble de ses composantes. Voir Forgues (2007) pour en savoir plus sur ce programme.

et à son fonctionnement lui permettent de se positionner à la fois comme étant issue de la communauté et du gouvernement. En ce sens, son statut est représentatif du partenariat qui s'est tissé entre l'État et les CFMS et de la gouvernance partagée qui en découle.

La représentativité des structures assurant la gouvernance du RDÉE est également une question importante pour la légitimité de leur fonctionnement. A cet égard, un répondant questionne la représentativité du RDÉE en raison d'une approche qui est dans les faits « du haut vers le bas ».

[...] comment veux-tu que ça soit représentatif, si la communauté n'a pas participé à la création de cette affaire-là et qu'elle a été imposée par le haut? Et après l'avoir imposée, tu dis « ça va être démocratique cette affaire-là, on va élire du monde ! » On n'a pas donné notre aval à cette stratégie (entrevue n° 13).

Plusieurs répondants ne considèrent pas les comités organisationnels comme étant légitimes, parce qu'ils ne sont pas composés d'élus (entrevues 8, 10 et n° 13). Par exemple, certains répondants questionnent la représentativité des membres du Comité national :

Au RDÉE national, ce sont des entrepreneurs privés qui siègent, et non des représentants d'organisme. C'est une politique du RDÉE national, qui veut des individus et non des gens qui représentent des regroupements d'entrepreneurs. [...] ce n'est vraiment pas représentatif de la communauté, puisque ces personnes ne représentent qu'elles-mêmes en tant qu'entrepreneurs privés, et non la communauté (entrevue n° 10).

On questionne le fait qu'on choisisse des individus qui ne représentent pas des groupes d'intérêt. Par ailleurs, à l'échelle provinciale, on retrouve les principales composantes du développement de la communauté sur le CA, mais la légitimité de cette représentativité ne va pas de soi.

C'est que c'est une structure assez fermée puisque c'est créé par des organismes et que ce sont les organismes qui en sont membres, donc, est-ce que ça représente la communauté? Je pense que les membres des RDÉE représentent plusieurs composantes de la communauté, mais le RDÉE travaille avec toutes les composantes de la communauté qui

s'intéressent au développement économique de la communauté, mais ça ne veut pas dire qu'elle les représente (entrevue n° 9).

Toujours à l'échelle provinciale, on questionne le fait que des membres ne sont pas élus au sein de leurs organismes :

Mais les représentants élus ne sont pas en majorité au CA du RDÉE. La majorité des membres du CA est choisie dans les communautés, et sont pour la plupart des gens dont on n'avait pas entendu parler. Il y a deux factions sur le CA, les organismes et les personnes choisies, et le RDÉE ne veulent pas que les organismes aient le pouvoir (entrevue n° 8).

Le choix des membres provenant des régions sur le CA ne repose pas sur des élections dans les régions d'où proviennent les candidats et suit plutôt un processus de nomination qu'approuve le CA. Cette situation diffère des représentants d'organismes qui sont élus.

Il n'y a pas d'élection pour élire les représentants de la région. On propose des noms au CA, et c'est le CA qui vote, et les candidatures sont habituellement toujours approuvées. J'ai déjà vu approuver un candidat dont on n'avait même pas le CV et qu'on ne connaissait pas. Les membres du CA se sont fiés à la recommandation du Comité national (entrevue n° 8).

Par ailleurs, concernant le CA, les propos de certains répondants questionnent son pouvoir réel et le rôle qu'il joue au sein du RDÉE :

Ce n'est pas le CA qui contrôle le RDÉE, mais la direction générale et le Comité national qui contrôlent le RDÉE en Ontario [...] Et de toute façon, [...] le CA ne fait que du « rubber stamping » (entrevue n° 10).

Le CA ne jouerait donc pas pleinement son rôle au sein de la gouvernance du RDÉE. Un autre répondant va dans le même sens :

Le CA ne prend pas de décisions sur le plan stratégique. Le CA ne fait qu'approuver ce qui est déjà préparé, et il n'a souvent qu'une dizaine de minutes pour regarder la planification stratégique, les états financiers, et il les approuve ensuite. [...] Le CA n'a donc rien à dire. Il n'y a pas de critères de décisions, et les réunions du CA sont seulement protocolaires,

et on leur soumet des rapports sur ce qui a été fait (entrevue n° 8).

Ainsi, un répondant propose de transformer la gouvernance du RDÉE pour développer les capacités des communautés et leur autonomie, en renforçant le rôle du CA et son ancrage dans la communauté.

Il faut changer le RDÉE à la base, le changer complètement. Les projets devraient être choisis par le CA, à partir de critères précis et d'une stratégie de développement, à partir des projets soumis par la communauté. Les employés devraient aider les organismes [...] Il faut s'organiser pour habiliter les gens et responsabiliser la communauté (entrevue n° 8).

La direction du RDÉE en Ontario a donc les coudées franches pour décider des projets qu'il souhaite développer. Il le fait toutefois selon des critères définis en fonction des objectifs généraux du RDÉE national qui varient selon les aléas politiques.

4. Conclusion

La prise en charge des communautés francophones de leur propre développement est une aspiration qui a été exprimée dès les activités de consultation qui ont précédé la conception du RDÉE. Cette aspiration s'est traduite par la volonté de suivre une approche de DÉC qui vise justement à assurer une prise en charge communautaire du développement afin de mieux l'ancrer dans les communautés et d'assurer un contrôle sur celui-ci. Cette aspiration s'est également traduite par la mise en place d'une structure de gouvernance qui assure aux communautés une forme de contrôle sur ce développement. Or, si le RDÉE a été créé dès le départ grâce à des liens de collaborations entre les communautés et l'État, il demeure rattaché au gouvernement. Le RDÉE Canada et les RDÉE provinciaux doivent rendre des comptes à leur bailleur de fonds. Le RDÉE n'est donc pas tout à fait un organisme de la communauté dont cette dernière peut se servir pour prendre en charge son développement. Il est vrai que dans certaines communautés moins organisées, comme en Colombie-Britannique, cette

prise en charge est possible surtout grâce au RDÉE. Le RDÉE y joue un rôle central pour stimuler ce développement et cette prise en charge. Cela peut donner lieu à une situation paradoxale dans la mesure où nous avons affaire à un programme gouvernemental qui doit respecter un ensemble d'exigences dans sa mise en œuvre, limitant de ce fait l'autonomie des communautés dans le cadre du RDÉE. Pour ce type de communautés, cette contradiction entre une volonté de prise en charge et le respect de contraintes bureaucratiques ne pose guère de problèmes, mais pour d'autres, comme en Ontario, l'exercice d'une gouvernance partagée a représenté un défi important. Que la communauté soit au point de départ en matière de DÉC ou qu'elle soit parvenue à une certaine maturité, comme en Ontario et au Nouveau-Brunswick, RDÉE Canada et ses pendants provinciaux souhaitent s'inscrire dans la volonté et les initiatives locales de prise en charge.

Plusieurs résultats de notre analyse montrent que le RDÉE demeure teinté d'une forme de gouvernance verticale. Que ce soit le choix des axes de développement ou les contraintes imposées sur l'orientation de l'intervention du RDÉE par son rattachement à une mesure du programme de l'assurance-emploi, le RDÉE ne peut totalement s'inscrire dans une démarche de DÉC.

Par ailleurs, quelques résultats montrent que la gouvernance du RDÉE souffre d'un déficit de légitimité. Les structures organisationnelles, les partenariats, les mécanismes de décision sont mal connus par les répondants. Les employés du RDÉE admettent que la communauté est mal informée sur le fonctionnement du RDÉE. Or, une gouvernance ne peut être légitime si on ignore comment elle s'exerce. Pour ceux qui pouvaient répondre, on a constaté un degré d'adhésion assez important des répondants envers les décisions qui sont prises dans le cadre du RDÉE.

Cette situation résulte d'une participation sans doute insuffisante des acteurs socio-économiques de la communauté à la gestion du RDÉE. Si dans l'ensemble, les répondants croient que les

comités du RDÉE représentent bien les intérêts socio-économiques de la communauté, plusieurs répondants ont mentionné le manque d'espaces de discussion pour discuter des orientations et de la planification des activités du RDÉE qui doivent cependant répondre à la vision de développement de la communauté.

Chapitre 3

Capital social

1. Analyse documentaire

L'économie est un secteur du développement des communautés qui n'aurait pas reçu toute l'attention qu'il méritait de la part des acteurs communautaires. « S'il était difficile, voire impossible de parler, il y a une trentaine d'années, d'économie francophone, on pouvait cependant apprécier l'apport de certains francophones et d'Acadiens à l'économie de leur province ou région » (Vienneau, consulté en février 2006 : 3). On constate ainsi que des efforts doivent être faits pour développer les réseaux socio-économiques qui sont nécessaires dans la prise en charge communautaire de son développement.

L'entrepreneurship francophone dans les provinces à l'extérieur du Québec est un phénomène récent. [...] La culture entrepreneuriale est aussi un phénomène assez récent chez les Acadiens et les Acadiennes et les Francophones de l'Atlantique. L'absence de réseaux d'affaires dans la plupart des provinces nuit au développement de l'entrepreneurship (Vienneau, consulté en février 2006 : 7).

Le document qui présente le plan directeur de l'adaptation de la main-d'œuvre de la francophonie canadienne souligne l'importance de l'organisation sociale dans le domaine économique en vue d'une prise en charge : « [...] n'oublions pas que de façon générale, les communautés n'ont que très rarement affiché une détermination à se préoccuper du domaine économique » (FCFA et CCC, juin 1995 : 81). On mentionne que « [l]e développement économique a certes été le parent pauvre du développement des communautés francophones et acadiennes » (*idem* : 138) et que « [l]es communautés à travers les années n'ont pas développé un réflexe naturel face à l'économie et à la formation de la main-d'œuvre en français » (*idem* : 133).

L'enjeu lié à l'implantation de réseaux socio-économiques sera central dans l'intervention du RDÉE qui promeut une approche du développement économique communautaire (DÉC). Le DÉC s'appuie sur la participation communautaire et intègre la dimension sociale dans le développement économique. Le DÉC

[...] est fondé sur une approche combinée de développement social et économique, et favorise le bien-être économique, social, écologique et culturel des collectivités. Le DÉC constitue une solution de rechange aux approches conventionnelles de développement économique : les problèmes auxquels font face les collectivités, notamment le chômage, la pauvreté, la perte d'emploi, la dégradation de l'environnement et la délinquance, doivent être abordés d'une manière globale et participative (SDÉCB, 2005 : 2).

Comme nous le verrons dans l'analyse, la conception du DÉC varie selon les intervenants. Certains font la promotion d'une économie sociale, alors que d'autres favorisent une approche plus économique du développement, mais tous le font reposer sur une prise en charge communautaire du développement.

Dès la conception du RDÉE, et même avant, les organismes parlaient de l'importance pour le secteur économique de s'organiser en réseau : « [a]vec un réseau d'économies locales et régionales structurées et organisées, les francophones et les Acadiens sont d'avis qu'ils pourraient davantage s'inscrire dans les efforts développés actuellement par l'ensemble des acteurs économiques canadiens pour relancer l'économie du pays [...] » (FCFA et CCC, 16 juin 1995 : 28). Les réseaux apparaissent donc comme une ressource qui peut être mobilisée dans le développement des CFSM. Ils se présentent comme l'une des forces que la francopho-

nie canadienne se doit d'exploiter (FCFA et CCC, 16 juin 1995). D'ailleurs, « [l]e réseautage pourrait en effet habiliter la maximisation des forces vives du milieu et permettre à la fois d'étendre les marchés, de faciliter l'accès aux mécanismes d'appui et de se compléter mutuellement » (*idem* : 81). On compte sur les communautés qui sont déjà bien organisées en réseaux, et dont le pouvoir de mobilisation a été mis à contribution dans plusieurs domaines (*idem*).

L'importance des réseaux dans l'intervention des RDÉE apparaît de plusieurs façons. Le RDÉE lui-même vise l'implantation d'un réseau pancanadien en développement économique.

[...] les RDÉE ont opté pour se désigner comme des « réseaux » plutôt que des « regroupements » de développement économique et d'employabilité. Le nouveau terme illustre davantage qu'il s'agit d'organisations rassembleuses et non exclusives, qui développent des réseaux à l'échelle provinciale ou territoriale et nationale (CNDRHFC, sans date : 7).

Le développement économique et l'employabilité des CFSM ont pu progresser, entre autres, grâce à la création d'un Comité national, de douze RDÉE, et ce tout en constituant une infrastructure pancanadienne (RHDCC, mai 2004). Au niveau local, les RDÉE provinciaux sont les ramifications locales du réseau national et doivent répondre aux besoins de la communauté (BCP Consultants, pour RDÉE Canada, mars 2003).

Le RDÉE mise également sur les réseaux dans l'utilisation des TIC pour faciliter les échanges entre les agents du RDÉE. Le Comité national et le personnel des RDÉE ont mis en place un réseau intranet qui « [...] facilitera encore plus les communications, la diffusion des connaissances et la collaboration du personnel des RDÉE, des responsables de la concertation sectorielle et des membres du Comité national » (CNDRHFC, *sans date* : 16). On s'inspire du concept de communauté de pratiques qui sont « [...] tout simplement des gens qui ont en commun un ou des thèmes et qui ont avantage à faire connaître leurs pratiques (ou façons de faire). Les échanges peuvent avoir lieu dans le cadre de rencontres, de conférences télé-

phoniques ou par l'entremise des TIC » (RDÉE Canada, 19-20 et 21 juin 2003 : 5).

Selon les agents du Comité national, les discussions de groupe sont importantes pour faire avancer les projets (CNDRHFC, *sans date*). Au RDÉE, nous sommes d'accord : « À l'ère du savoir et des connaissances, les membres du réseau doivent non seulement pouvoir s'échanger un maximum d'information sur l'ensemble des dossiers, mais aussi établir des liens avec les différents acteurs en développement économique (RDÉE Canada, *sans date* : 3) ». Dans cet esprit, « [...] RDÉE Canada s'est doté d'un programme de veille stratégique pour l'ensemble de son réseau. Sur une base quotidienne, les agents reçoivent de l'information pertinente et concise touchant leur secteur d'intervention » (*idem*). Les réseaux jouent donc un rôle dans la diffusion et l'échange d'informations et on en prend pleinement conscience dans l'élaboration de stratégies de DÉC.

Le RDÉE mise par ailleurs sur les réseaux dans sa volonté de travailler avec les réseaux socio-économiques existants. RDÉE Canada promeut la collaboration entre les agents sectoriels et les acteurs socio-économiques afin de faire avancer le développement économique communautaire et partager les informations, les connaissances et les pratiques, permettant ainsi la création de réseaux et d'alliances (Savoie, RDÉE Canada, septembre 2003). Sur le terrain, cette association avec des intervenants et divers partenaires détermine, entre autres, les stratégies d'intervention qui amènent les communautés à se développer (*idem*). Ces partenaires proviennent des instances fédérales, provinciales et territoriales de même que du secteur privé et des organismes œuvrant dans les quatre secteurs d'intervention (RHDCC, mai 2004). De plus, les RDÉE « [...] souhaitent contribuer à réseauter les entrepreneurs entre eux, à promouvoir la culture entrepreneuriale, à se pencher sur des questions de compétence, de formation et conseil et même à envisager des solutions novatrices à l'absence de capital de risque » (Vienneau, consulté en février 2006 : 8). On vise donc à créer des espaces socio-économiques.

Les rencontres dans diverses régions du Canada issues de cette collaboration « [...] ont permis aux agents des provinces et territoires d'échanger entre eux et de rencontrer des leaders du milieu des affaires afin d'en connaître davantage sur les pratiques exemplaires » (RHDCC, mai 2004 : 3). Étant donné que les acteurs connaissent leur région, RDÉE Ontario précise qu'il est important de dialoguer avec eux pour mieux appuyer leur action (RDÉE Ontario, printemps 2004).

Dans l'Ouest canadien, les partenariats de la DÉO avec les secteurs gouvernementaux, privés, universitaires et communautaires permettent de maximiser l'investissement dans les ressources, les talents, l'énergie et les idées des citoyens (DÉO, 2004).

La promotion et le renforcement de la concertation, du réseautage et des partenariats apparaissent comme des moyens pour consolider et développer les capacités des communautés en développement économique (RDÉE Canada, 2004b). À cette fin, on souhaite, entre autres

- cerner et établir des partenariats entre les personnes, les associations et les institutions des communautés;
- cerner le degré auquel les membres des communautés ont, par le passé, travaillé ensemble afin de résoudre les problèmes ou aider les gens;
- s'assurer que les organisateurs établissent des relations de confiance avec les membres des communautés; etc. (*idem*).

Non seulement le RDÉE souhaite travailler de concert avec les réseaux des communautés qu'il dessert, mais le développement des réseaux est au cœur de sa stratégie et celle du Comité national. Les objectifs du Fonds d'appui aux CLOSM sont, entre autres, de renforcer et d'établir des réseaux de partenariats (RHDCC, mai 2004).

Le RDÉE doit également travailler au sein des réseaux existants. L'implantation d'un RDÉE dans la Péninsule acadienne est un projet pilote qui a été réalisé avant d'étendre le RDÉE dans

l'ensemble de la province. Un des défis du RDÉE Nouveau-Brunswick a été de s'intégrer dans ce réseau et occuper une place dans l'espace socio-économique déjà constitué. Le partenariat avec le CÉNB a sans aucun doute facilité cette intégration.

On devait, entre autres développer des paramètres de fonctionnement pour le comité du RDÉE et faire le lien avec le CÉNB, l'organisme délégué au provincial pour le Nouveau-Brunswick. On a assuré la participation à de nombreuses rencontres et forum dans la Péninsule acadienne de façon à rencontrer les intervenants, apprendre à les connaître, explorer les avenues de collaboration et explique la mission et le mandat du RDÉE (JGV Consultant Inc., 2003a : 29).

La place du RDÉE au Nouveau-Brunswick était plutôt à construire dans un espace qui était déjà occupé.

[...] il a fallu sensibiliser les partenaires à la venue du RDÉE, assurer le lien avec la structure au niveau national, définir le rôle qu'il devait jouer dans la Péninsule acadienne et lui trouver une place dans les domaines de l'employabilité et du développement économique. Car il y avait, et il y a toujours, un grand nombre d'intervenants qui œuvrent dans le développement économique dans la Péninsule acadienne. Ces différents intervenants devaient donc définir leur mandat respectif et leur secteur d'intervention pour que chacun puisse y trouver son créneau. Il devenait donc primordial pour le RDÉE de démontrer sa spécificité tout en développant des partenariats solides (JGV Consultant Inc., 2003a : 25).

Certains organismes acceptaient difficilement la venue du RDÉE car ils y voyaient un risque de chevauchement avec leurs propres mandats.

Certains ministères ont vu, au départ, la présence du RDÉE comme difficile à accepter étant donné le mandat de développement économique communautaire et le risque de duplication avec les agences [...] et les différents ministères à vocation économique. [...] (JGV Consultant Inc., 2003a : 31).

Le fait qu'il existe déjà un réseau de développement économique structuré dans toutes les régions du Nouveau-Brunswick et le risque de dédoublement a été souligné à maintes reprises par les répondants (JGV Consultant Inc., 2003a : 7).

L'intégration des activités des divers intervenants en matière économique aurait pu être poussée davantage. Dans ce même rapport, on présente la notion de « guichet de services unique » où les bureaux de RDÉE Nouveau-Brunswick auraient dû, selon les entrepreneurs, être avec les autres agences de développement économique (JGV Consultant Inc., 2003a).

On reconnaît l'importance du « capital social » dans le développement économique : « [p]our plusieurs, bâtir le capital social et économique de la Péninsule acadienne est un processus à long terme » (*idem* : 31).

L'intégration du RDÉE dans la Péninsule acadienne a été rendue possible grâce aux initiatives de plusieurs associations, dont la Concertation rurale Centre Péninsule (CRCP), la Collectivité ingénieuse de la Péninsule acadienne (CIPA), l'Agence de développement économique communautaire (ADÉC) (Entreprise Péninsule) et la Relance économique de la Péninsule (JGV Consultant Inc., 2003a).

Du côté de l'Ontario, un partenariat entre le CCC et le Conseil de la coopération de l'Ontario (CCO) a contribué à l'établissement d'un réseau (RDÉE Ontario, été 2004). Toutefois, le fait que les gens sont isolés rend difficile le réseautage physique ou face à face (RDÉE Ontario (b), *sans date*). Dans cette province, on reconnaît l'importance d'éviter les chevauchements avec les autres organismes à vocation économique (RDÉE Ontario, 24 mars 2004 : 7).

Dans l'Ouest canadien, les RDÉE provinciaux bénéficient d'un partenariat avec l'agence Diversification de l'économie de l'Ouest (DÉO), permettant une intervention directe dans les entreprises (DÉO, 2004). DÉO est partie prenante du Comité national ainsi que du RDÉE (*idem*). Les CLOSM sont encouragées par le partenariat interministériel avec les communautés de langue officielle (PICLO) à créer de nouveaux partenariats, afin de rendre leurs projets plus viables et d'amener un progrès économique pour les collectivités (*idem*).

On peut aussi constater l'importance des réseaux dans l'Ouest avec la stratégie adoptée par DÉO. Dans les mesures envisagées, nous pouvons lire que DÉO a l'intention

- de travailler avec les partenaires du Réseau [de services aux entreprises], notamment les organisations francophones à vocation économique provinciales, pour que soient offerts des séminaires sur l'entreprise aux clients francophones [...].
- d'intégrer au réseau de prestation de services de DEO les quatre OFVÉ [organismes francophones à vocation économiques] de l'Ouest [...].
- de renforcer la relation entre les partenaires du Réseau de services aux entreprises de l'Ouest canadien et les OFVE.
- de continuer de financer [...] l'établissement et les activités du Corridor touristique francophone de l'Ouest – un partenariat faisant intervenir les quatre OFVE de l'Ouest [...] (DÉO, 2004 : 12-18).

Au Manitoba, c'est le CDEM qui gère le RDÉE. Ce dernier est déjà un réseau regroupant les corporations de développement communautaire, les entrepreneurs et les responsables de projets de développement (CDEM, 2005c). « De plus en plus, les municipalités bilingues s'entraident dans la réalisation de projets d'envergure. Partage du savoir et d'expertise et mise en commun des forces locales sont la base de partenariats gagnants » CDEM, 2005b : 32). Le CDEM veut favoriser le réseautage entre les organismes et les entreprises touristiques des municipalités bilingues du Manitoba (CDEM, 2005a).

Il reste que des efforts doivent être faits pour mieux travailler avec les communautés et se faire connaître d'elles. Selon un sondage sur la satisfaction des employés de RDÉE Ontario, ce RDÉE ne connaît pas suffisamment les communautés francophones de cette province (RDÉE Ontario, janvier 2004).

À l'inverse, il semble que la communauté ne connaît pas suffisamment le RDÉE. Les activités du Comité national ne semblent pas être assez connues de la population en générale mais uniquement par les intervenants de ce Comité (Bisson, avril 2000). Quant à RDÉE Canada, il fait observer que les réalisations des réseaux ne sont pas encore suffisamment connues : « Enfin, on traite de l'importance de faire connaître les réalisations du réseau. Ceci n'est pas toujours évident en raison de la nature même du rôle des agents. Dans bien des cas, les agents agissent uniquement comme facilitateurs auprès d'autres organisations afin de les épauler dans l'aboutissement de projets » (RDÉE Canada, 5 et 6 décembre 2003 : 3). Le RDÉE Canada utilise surtout le Bulletin du Comité national, un site Web et la Pochette Lauriers de la PME comme outils de communication (BCP Consultants, pour RDÉE Canada, mars 2003).

Au Nouveau-Brunswick, on fait également des efforts pour faire connaître le RDÉE.

En même temps, le CÉNB s'est associé à la nouvelle revue économique *La voix des Affaires* dans laquelle il occupe deux pages où il insère ses nouvelles, les événements marquants chez ses membres, de même que des articles à caractère économique. La revue bimestrielle est livrée à chaque membre du CÉNB en plus d'être insérée dans *L'Acadie Nouvelle* (CÉNB, mai 2004 : 7).

En Ontario, les employés consultés dans le cadre du sondage mentionné précédemment précisent qu'il faudrait clarifier le rôle du RDÉE Ontario dans la communauté et avec ses partenaires (RDÉE Ontario, printemps 2004). La relation du RDÉE Ontario avec ses partenaires régionaux et provinciaux ainsi qu'avec la communauté francophone de cette province est considérée comme un élément important pour la satisfaction au travail (*idem*).

Les réseaux constituent un capital social lorsque les liens qui les composent sont marqués par une certaine confiance. À cet égard, il est à noter le rôle que jouent les activités d'échanges et les rencontres pour construire la confiance entre les intervenants du RDÉE. Lors de la rencontre sectorielle du secteur du tourisme des RDÉE provinciaux, la

présence du RDÉE Canada « [...] a permis aux participants de mieux comprendre la structure du réseau, sa dynamique et ses défis » (RDÉE Canada, 25-26 octobre 2003 : 12). Selon ce document, cette rencontre a aussi permis d'établir une confiance entre les agents et le RDÉE Canada (*idem*). Un lien de confiance s'est établi entre le Comité national et le RDÉE Ontario (RDÉE Ontario, été 2004). Toutefois, la précarité et l'incertitude entourant le financement du RDÉE a fragilisé la confiance des employés du réseau envers le RDÉE (*idem*).

Les intervenants dans le domaine économique font le lien entre le développement économique et la vitalité des communautés. Par exemple, le développement des collectivités francophones entrepreneuriales dans l'Ouest canadien est favorisé par DÉO qui « offre aux entrepreneurs francophones une riche gamme de services et de produits qui [...] les aide à contribuer au développement économique des communautés francophones et, par ce fait, à rehausser la vitalité de la minorité francophone » (DÉO, 2004 : 3). En misant sur le renforcement et le développement des réseaux, on fait l'équation entre le développement économique, le capital social et la vitalité des CLOSM. Les réseaux constituent également un élément fondamental d'une approche de développement économique communautaire et de gouvernance partagée qui place au cœur de son action la collaboration avec les acteurs présents dans la communauté.

2. Analyse des données du questionnaire sur le capital social

2.1. Ressources pouvant profiter à d'autres organismes

Les réseaux constituent un capital social en ce qu'ils permettent d'accéder à des ressources diverses (économiques, politiques, influence, informations, etc.), d'où l'intérêt de voir si les organismes des répondants disposent de ressources pouvant profiter à d'autres organismes. Des proportions importantes d'organismes disposent de ressources

financières (57 %), humaines (83 %) ou matérielles (75 %) et d'informations sur des opportunités qui peuvent profiter à d'autres organismes (77%). Par ailleurs, 72 % des organismes utilisent les réseaux de liens sociaux comme premier moyen pour diffuser cette information, 32 % utilisent la publicité comme deuxième moyen et 28 % utilisent les réunions et les assemblées communautaires pour la diffuser. Le réseau de liens sociaux demeure donc le moyen privilégié pour diffuser cette information. À noter que dans le choix de réponse « autres », plusieurs répondants mentionnent l'utilisation d'Internet pour la circulation de l'information (courriels ou bulletin électronique).

2.2. Réseaux et RDÉE

Afin de déterminer à quel point le RDÉE s'arrime aux réseaux existants dans les communautés, nous avons voulu savoir si les cinq principaux partenaires des organismes des répondants étaient partenaires dans le cadre du RDÉE. Une proportion importante des principaux partenaires sont aussi partenaires dans le cadre du RDÉE, mais cette proportion diminue pour les derniers partenaires mentionnées. On passe de 44 % à 16 % des répondants qui mentionnent que leurs principaux partenaires sont aussi partenaires dans le cadre du RDÉE. La proportion oscille autour de 37 % des répondants dont les principaux partenaires ne le sont pas dans le cadre du RDÉE.

Partenaires dans le cadre du RDÉE

	1 ^{er} partenaire (%)	2 ^e partenaire (%)	3 ^e partenaire (%)	4 ^e partenaire (%)	5 ^e partenaire (%)
Non	37,3	37,3	32,0	38,7	34,7
Oui	44,0	36,0	33,3	21,3	16,0
Ne sais pas	6,7	5,3	6,7	4,0	4,0
Refus	4,0	6,7	5,3	8,0	8,0
Sans objet	6,7	13,3	21,3	26,7	36,0
Valeurs manquantes	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

En plus des principaux partenaires des répondants, les cinq autres partenaires qui sont mentionnés sont partenaires dans le RDÉE pour 10,7 %, 14,7 %, 10,7 %, 9,3 % et 6,7 % des répondants.

Nous pouvons mesurer le rôle et l'importance des principaux partenaires dans le travail des répondants à travers certains indicateurs. Par exemple, les répondants mènent surtout les activités suivantes avec leurs partenaires : ils échangent des informations, ils organisent des projets, ils s'aident et s'apportent un soutien. En outre, 88 % des répondants affirment que les principaux partenaires les aident à atteindre leurs objectifs. Les principaux moyens utilisés pour les aider à atteindre leurs objectifs sont l'accès à des informations sur les projets et l'accès à des ressources financières. En retour, pour 77 %

des répondants, leurs liens avec leurs principaux partenaires aident ces partenaires à atteindre leurs objectifs. Les principaux moyens utilisés à cette fin sont les mêmes. Lorsqu'on demande aux répondants quels sont les principaux échanges avec leurs partenaires, ils répondent qu'ils s'échangent surtout de l'information et qu'ils s'entraident. La plupart des répondants disent que le sens de l'échange est réciproque, c'est-à-dire qu'ils donnent autant aux partenaires qu'ils reçoivent d'eux.

Plus de 50 % des répondants affirment qu'il est probable ou très probable qu'ils acceptent de collaborer à un projet avec leurs principaux partenaires s'ils leur demandaient (les taux sont plus élevés pour les trois premiers partenaires mentionnés et dépassent les 70 %). Les taux sont semblables si

leurs principaux partenaires leur demandent un service.

Le degré de confiance envers les principaux partenaires est assez élevé. Pour les trois premiers partenaires mentionnés, 60 % et plus des répondants ont confiance ou très confiance en eux. Seul un répondant a exprimé une méfiance à l'égard d'un partenaire.

Soixante pour cent (60 %) des répondants affirment que leurs liens avec leurs principaux partenaires sont utiles dans le cadre du RDÉE (13,4 % affirment qu'ils sont un peu ou pas du tout utiles).

Ces données montrent bien l'importance des partenaires dans la réalisation du travail des répondants. Les liens avec ces partenaires constituent un capital social qui représente une ressource pour la réalisation des projets des répondants.

Pourtant, on peut se demander si le RDÉE mise suffisamment sur cette ressource présente au sein de la communauté. Lorsqu'on demande aux répondants à quel degré ils utilisent leur réseau dans le cadre du RDÉE, le tiers répond un peu, 31 % répondent passablement et 11 % répondent beaucoup.

Nous avons demandé aux répondants de nommer les organismes en qui ils font le plus confiance, tout en indiquant leur degré de confiance envers ces organismes. Bien entendu, les degrés de confiance sont élevés. Lorsque nous lisons les commentaires qui sont ajoutés à cette question, il est intéressant de lire pour un répondant que la confiance n'est pas essentiel pour mener des projets en partenariat : « En affaire, ce n'est pas une question de confiance, mais de partenariats, d'objectifs communs ou gagnant-gagnant ». Nous avons également le point de vue inverse d'un autre répondant : « On ne peut pas perdre notre temps et notre effort à travailler avec des gens avec qui on n'a pas confiance ». Quelques répondants nous ont mentionné que la confiance envers un organisme ou une institution dépend souvent des personnes qui y travaillent.

Nos données montrent que le degré de confiance envers les organismes avec qui les répondants colla-

borent dans le cadre du RDÉE est assez élevé. De faibles pourcentages seulement expriment un sentiment de méfiance ou de neutralité (ni confiance ni méfiance) à l'égard de ceux-ci.

2.3. Le capital social dans la communauté

Malgré la présence d'un capital social qui permet aux répondants de réaliser leurs projets, il reste un pourcentage assez important d'organismes qui préfèrent mener leurs projets seuls. En fait, 53,4 % des répondants affirment que leur organisme préfère ne jamais ou rarement mener leurs projets seul, tandis que 43,8 % répondent qu'ils préfèrent parfois, souvent ou toujours mener leurs projets seul.

La majorité des organismes demeurent malgré tout disposée à collaborer avec d'autres organismes si on leur demandait : 74,6 % des répondants affirment qu'il n'y a aucun organisme avec lequel ils refuseraient de collaborer à leur demande, alors que 17,4 % affirment qu'il y en a. Dans leurs commentaires, les motifs mentionnés pour refuser de collaborer renvoient à des intérêts ou des valeurs différentes, ou au fait d'avoir vécu des conflits avec eux. Cette disposition est encore plus prononcée à l'égard du gouvernement fédéral : 96 % des répondants affirment que la probabilité de travailler sur un projet si le gouvernement fédéral leur demande est moyenne ou élevée.

Cinquante-huit pour cent (58 %) des répondants affirment qu'il n'y a aucun organisme avec lequel ils ont cessé de collaborer ces dernières années, alors que 14 % affirment qu'il y a au moins un organisme. Dans leurs commentaires, des répondants expliquent ce refus par des conflits liés au contrôle en matière d'intervention économique ou par des mauvaises expériences. Ces données montrent néanmoins une disposition favorable des organismes à travailler et à collaborer avec d'autres organismes.

Les données suivantes montrent que, en général, les répondants ne considèrent pas qu'il y ait trop d'organismes au sein de leur communauté.

La majorité (62 %) considère qu'il y en a suffisamment, et 20 % considèrent qu'il en manque.

Organismes en trop

	Pourcentage (%)
Trop organisme	9,5
Assez d'organisme	62,2
Pas assez organisme	20,3
Ne sais pas	4,1
Refus	2,7
Sans objet	1,4
Total	100,0

Dans les commentaires, plusieurs répondants mentionnent qu'il y a des organismes qui ont des mandats semblables et qui se dupliquent. Un autre répondant croit que « certains pourraient fermer parce qu'ils ne répondent pas à de vrais besoins ». Parmi ceux qui pensent qu'il manque des organismes, on mentionne qu'il en faudrait dans les secteurs du logement social, de la lutte contre la pauvreté, de l'économie sociale, en éducation populaire, en éducation économique et entrepreneuriale. Un autre affirme qu'il en manque dans les secteurs qui permettraient aux francophones d'avoir des services équitables : en santé, en éducation et dans le domaine de l'immigration.

Ces indicateurs semblent montrer l'absence d'une situation de compétition entre les organismes. D'ailleurs, 69 % des répondants affirment que leur organisme n'est en compétition avec aucun autre organisme. Près de Vingt-six pour cent (25,7 %) affirment qu'ils le sont avec au moins un organisme. Dans les commentaires, on constate qu'en Ontario, le RDÉE semble vivre une situation de concurrence auprès d'autres organismes à vocation économique. Des relations de concurrence entre ces organismes semblent prévaloir dans l'occupation de l'espace en matière d'intervention économique. Un répondant mentionne que le RDÉE utilise ses ressources pour « contrôler les joueurs et dicter ce qu'ils doivent faire ». Il poursuit en

affirmant : « Il ne remplit pas sa tâche d'outiller la communauté, de renforcer les organismes de la communauté. Il devient un trou noir qui prend toute la place ». L'image du trou noir suggère l'idée que le RDÉE se développe aux dépens des autres organismes communautaires.

Plusieurs commentaires révèlent une perception de dédoublement du mandat du RDÉE avec d'autres organismes. Des commentaires indiquent une situation de compétition entre un organisme francophone et un organisme anglophone qui se dit bilingue. Un commentaire mentionne la difficulté de travailler avec des organismes gouvernementaux en raison de la bureaucratie. Un autre mentionne la difficulté de développer un partenariat avec un organisme qui n'a aucune ressource à offrir.

Par ailleurs, le niveau de confiance envers les représentants de la communauté est assez élevé, soit 62 % des répondants qui ont une grande confiance ou ont confiance envers eux. Le taux de méfiance est assez bas, soit 7 %, alors que le taux des répondants qui ne sont ni confiants ni méfiants envers ces représentants est de 28 %.

Confiance envers les représentants de votre communauté

	Organisme		
	Hors RDÉE (%)	RDÉE (%)	Total (%)
Méfiance	6,3	9,1	6,8
Ni confiance ni méfiance	28,6	27,3	28,4
Confiance	50,8	63,6	52,7
Grande confiance	11,1	0,0	9,5
Refus	1,6	0,0	1,4
Sans objet	1,6	0,0	1,4
Total	100,0	100,0	100,0

Envers le gouvernement fédéral, le taux de confiance et de méfiance est un peu plus faible, alors que le taux de ceux qui ne sont ni confiants ni méfiants est plus élevé.

Degré de confiance envers le gouvernement fédéral

	Organisme		Total (%)
	Hors RDÉE (%)	RDÉE (%)	
Grande méfiance	3,2	0,0	2,7
Méfiance	15,9	9,1	14,9
Ni confiance ni méfiance	33,3	45,5	35,1
Confiance	41,3	36,4	40,5
Grande confiance	3,2	9,1	4,1
Refus	1,6	0,0	1,4
Sans objet	1,6	0,0	1,4
Total	100,0	100,0	100,0

Bref, il semble que les OVÉ disposent d'un capital social qui peut leur servir pour développer des projets en collaboration. Sauf dans certains cas, les OVÉ semblent disposés à travailler entre eux ou avec le gouvernement pour mettre en place des projets de développement. Nous pouvons observer de plus près les relations qui se tissent entre eux.

2.4. Les relations inter-organisationnelles

Il est pertinent d'observer certains indicateurs sur les relations entre les organismes, notamment sur le plan de leur confiance mutuelle, des conflits et des collaborations. Un taux assez faible d'organismes (30,7 %) a vécu une baisse de confiance avec au moins un autre organisme depuis cinq ans. Les répondants mentionnent comme motifs à cette diminution un manque de reconnaissance entre organismes, des organismes qui veulent prendre tout le crédit des projets, des tensions autour de mandats qui se chevauchent, l'esprit de clocher de certains organismes, c'est-à-dire une vision locale des projets à développer, le manque d'imputabilité du RDÉE, et ils remettent en question le processus d'allocation des fonds.

Le taux d'organismes qui ont vécu une hausse de confiance envers d'autres organismes est plus élevé : 27 % affirment que leur niveau de confiance a augmenté avec un organisme et 22 % affirment

qu'il a augmenté envers deux organismes ou plus, tandis que 23 % des répondants affirment que leur niveau de confiance n'a augmenté envers aucun organisme depuis cinq ans. Parmi les commentaires, on évoque plusieurs raisons pour expliquer cette hausse de confiance : les organismes ont appris à mieux se connaître, la collaboration et la communication est bonne entre les organismes, l'organisme est compétent et dispose de ressources utiles, ou les organismes poursuivent des objectifs communs.

Par ailleurs, 42 % des répondants affirment que leur organisme n'a pas vécu de conflit avec un autre organisme depuis cinq ans, alors que 26 % affirment que leur organisme en a vécu un avec au moins un organisme. Les commentaires concernant le conflit qui a entouré la création du RDÉE en Ontario montrent les divergences de perception et d'attentes face à une mesure visant le développement économique selon une approche « de bas en haut ». On explique que le conflit portait sur le choix de l'organisme qui devait prendre en charge le RDÉE. Alors qu'un OVÉ s'attendait à le gérer, les gens du RDÉE souhaitaient plutôt créer un organisme indépendant. Le conflit portait même sur le logo qui devait apparaître sur la carte des employés du RDÉE. Ce conflit montre que la gouvernance horizontale peut susciter des attentes de prises en charge qui vont plus loin que ce qui était prévu, du moins en Ontario. Rappelons qu'au Nouveau-Brunswick et dans d'autres provinces, ce sont des organismes locaux qui gèrent les RDÉE. La situation en Ontario a retardé l'entrée en opération du RDÉE qui a commencé en 2001 plutôt qu'en 1998. Des conflits ont également été vécus avec des organismes qui ne représentent pas bien les intérêts des francophones. Un organisme a vécu des conflits pour faire reconnaître son organisme et son secteur (le secteur agricole) dans le domaine du développement économique, et un autre mentionne le fait qu'un organisme alloue ses fonds dans un esprit de compétition. D'autres commentaires indiquent que l'organisme avec lequel ils ont vécu un conflit ne répond pas aux besoins de la communauté francophone.

Selon les perceptions de la majeure partie des répondants (45 %), le nombre de conflits entre les organismes a diminué, alors que seulement 8 % considèrent qu'il a augmenté.

Évolution du nombre de conflits entre les organismes depuis 10 ans

	Organisme		
	Hors RDÉE (%)	RDÉE (%)	Total (%)
Diminué	42,9	54,5	44,6
Est resté le même	28,6	18,2	27,0
A augmenté	7,9	9,1	8,1
Ne sais pas	11,1	9,1	10,8
Refus	3,2	0,0	2,7
Sans objet	6,3	9,1	6,8
Total	100,0	100,0	100,0

Par ailleurs, la plus grande partie des répondants (soit 49 %) considèrent le nombre de conflits entre les organismes comme étant nul ou faible.

Estimation du nombre de conflits dans la communauté

	Organisme		
	Hors RDÉE (%)	RDÉE (%)	Total (%)
Nul	6,3	0,0	5,4
Faible	46,0	27,3	43,2
Moyen	23,8	63,6	29,7
Élevé	6,3	0,0	5,4
Très élevé	1,6	0,0	1,4
Ne sais pas	9,5	0,0	8,1
Refus	1,6	0,0	1,4
Sans objet	4,8	9,1	5,4
Total	100,0	100,0	100,0

Depuis cinq ans, 8 % des répondants affirment n'avoir créé de nouvelles collaborations avec aucun autre organisme, tandis que 57,4 % affirme avoir créé au moins une nouvelle collaboration.

Lorsqu'on interroge les répondants sur l'impact du RDÉE sur les relations entre les organismes, 43 % considèrent qu'elles ont changé, la proportion étant plus forte du côté des membres du RDÉE.

Est-ce que les relations entre les organismes ont changé avec le RDÉE?

	Organisme		
	Hors RDÉE (%)	RDÉE (%)	Total (%)
Oui	37,5	72,7	42,7
Non	34,4	0,0	29,3
Ne sais pas	15,6	0,0	13,3
Refus	0,0	18,2	2,7
Sans objet	10,9	9,1	10,7
Valeurs manquantes	1,6	0,0	1,3
Total	100,0	100,0	100,0

La plus grande part des répondants estime que les relations sont plus solidaires, soit 36 %, la proportion étant encore plus forte du côté des membres du RDÉE, soit 73 %.

Nature des changements dans les relations inter-organisationnelles

	Organisme		
	Hors RDÉE (%)	RDÉE (%)	Total (%)
Plus conflictuelles	1,6	0,0	1,4
Plus compétitives	4,8	0,0	4,1
Plus solidaires	30,2	72,7	36,5
Autres	1,6	0,0	1,4
Ne sais pas	14,3	0,0	12,2
Refus	0,0	18,2	2,7
Sans objet	47,6	9,1	41,9
Total	100,0	100,0	100,0

Une proportion importante des répondants, soit 53 %, estime par ailleurs que le RDÉE a suffisamment ou beaucoup permis aux organismes de renforcer leurs liens. La proportion est moins forte lorsqu'on enlève les membres du RDÉE, soit 46 %, alors que 28 % des répondants estiment que le RDÉE n'a pas eu cet effet.

RDÉE permet aux organismes de renforcer leurs liens

	Organisme		Total (%)
	Hors RDÉE (%)	RDÉE (%)	
Pas du tout	9,5	0,0	8,1
Pas assez	23,8	0,0	20,3
Suffisamment	31,7	54,5	35,1
Beaucoup	14,3	36,4	17,6
Ne sais pas	9,5	0,0	8,1
Refus	0,0	9,1	1,4
Sans objet	11,1	0,0	9,5
Total	100,0	100,0	100,0

Si on observe la relation entre les organismes communautaires et le gouvernement fédéral, une part importante des répondants, soit 26 %, la jugent comme étant un partenariat inégal, alors que 22 % la considèrent comme une relation de collaboration, 8 % la considèrent conflictuelle et 4 % autoritaire. Fait intéressant, nous observons des taux plus élevés du côté des employés du RDÉE qui considèrent la relation comme un partenariat inégal.

Nature des relations entre le gouvernement fédéral et les organismes communautaires

	Organisme		Total (%)
	Hors RDÉE (%)	RDÉE (%)	
Conflictuelles	7,9	9,1	8,1
Autoritaires	3,2	9,1	4,1
Partenariat inégal	23,8	36,4	25,7
Partenariat égal	9,5	9,1	9,5
Sous-traitance contractuelle	7,9	9,1	8,1
Collaboration	23,8	9,1	21,6
Autre	14,3	9,1	13,5
Ne sais pas	4,8	0,0	4,1
Refus	1,6	9,1	2,7
Sans objet	3,2	0,0	2,7
Total	100,0	100,0	100,0

Dans l'ensemble, ces données montrent que les relations entre les organismes recèlent un capital social en ce sens qu'elles véhiculent une certaine confiance, qu'elles sont peu marquées par la compétition ou le conflit, et qu'un potentiel de collaboration existe.

2.5 L'intégration du RDÉE dans les communautés : analyse des entrevues

L'insertion du RDÉE au sein des réseaux varie selon le degré d'organisation communautaire en matière économique. En fait, plus il y a d'OVÉ dans une province, plus son insertion semble se compliquer. En Ontario, pour démarrer l'initiative du RDÉE, des OVÉ se mobilisent et se concertent. La Chambre économique de l'Ontario (CÉO), l'Union des cultivateurs francophones de l'Ontario (UCFO), l'Association francophone des municipalités de l'Ontario (AFMO) et le Conseil de coopération de l'Ontario (CCO) se réunissent pour implanter le RDÉE en invitant également certains établissements d'enseignement. Ils croyaient qu'ils allaient prendre en charge le RDÉE : « plusieurs d'entre nous on se disaient que ça devait aussi soutenir le développement et la consolidation des *organismes* qui font du développement économique » (entrevue n° 9).

Ils voulaient se répartir les axes de développement du RDÉE et que cette initiative s'insère dans les organismes en place, comme ce fut le cas au Manitoba et au Nouveau-Brunswick, notamment.

Donc au lieu de créer une structure parallèle, ils voulaient appuyer les organismes déjà en place. [...] Mais le fédéral et le RDÉE national n'étaient pas d'accord avec cette structure, et ils leur ont coupé les vivres tant et aussi longtemps qu'ils n'accepteraient pas leur modèle (entrevue n° 10).

Cette volonté s'est heurtée à la volonté du RDÉE national qui souhaitait créer une structure organisationnelle indépendante pour mettre en place le RDÉE et régler les difficultés entourant l'implantation du RDÉE dans cette province. La CÉO se

retire du RDÉE en 2002. Il n'est donc plus un organisme mandataire du RDÉE Ontario (RDÉE Ontario, 25 juin 2002). Des efforts sont faits pour tenter de conserver un lien de collaboration, mais ils donnent des résultats mitigés. Un extrait d'une lettre écrite par la présidente du RDÉE Canada au président de la CÉO se lit comme suit :

J'ai clairement entendu votre message Monsieur [le Président] lorsque vous m'avez dit que la CÉO ne reviendra jamais à la table du RDÉE de l'Ontario. J'accepte votre position mais je suis convaincue qu'il y a toujours place au partenariat entre nos organismes. [...] L'arrivée de nos équipes en Ontario a regroupé des centaines d'entrepreneurs qui maintenant connaissent non seulement les services du RDÉE mais aussi ceux de la CÉO. Le développement économique est un travail d'équipe et les partenariats en économie sont possibles même si vous avez choisi de ne plus siéger à la table (RDÉE Ontario, 24 septembre 2003b : 6).

La réponse du président de la CÉO demeure mitigée :

Je suis aussi fort heureux de voir que le RDÉE Canada et le RDÉE Ontario veulent maintenant travailler avec la Chambre économique de l'Ontario. Je dois vous avouer que certaines paroles et certains gestes nous avaient depuis quelques temps, donné à penser autrement. C'est d'ailleurs ce qui a motivé mon point de vue personnel lors de notre rencontre, à savoir que je ne croyais pas qu'il y ait appétit au sein de notre conseil à réintégrer le conseil du RDÉE Ontario (*idem*).

J'apprécie aussi votre désir de former des partenariats ponctuels avec la Chambre afin de faire avancer des projets précis. Ces partenariats pourraient être négociés à la pièce, de bonne foi, en permettant à toutes les parties en cause d'y trouver avantage et surtout dans l'optique du développement économique réel de nos communautés (*idem* : 7).

En 2004, les membres du CA de RDÉE Ontario discutent de la possibilité de faire d'autres démarches pour rapprocher le RDÉE et la CÉO (RDÉE Ontario, 30 janvier 2004). En l'absence de consensus, le président décide qu'il n'ira pas rencontrer le président de la CÉO car, selon lui, cela ne portera pas fruit (*idem*).

L'approche privilégiée par le RDÉE de créer un organisme de toute pièce en Ontario ne va pas sans susciter une certaine incompréhension de la part des organismes en place : « les bureaux de développements économiques qui manque de subvention et qui voient le RDÉE avec ses ressources et tous ses employés, se demandent pourquoi eux n'auraient pas les subventions, parce qu'ils pourraient faire la job » (entrevue n° 10). Ainsi, certains ne voient pas la pertinence de créer une structure indépendante :

Mais la méthode que le gouvernement a choisie, le RDÉE, ne fonctionne pas. C'est pas compliqué, c'est pas une façon par laquelle les gens se prennent en main, c'est encore une superstructure qui suce beaucoup d'argent, avec laquelle il y a très peu qui reste à la fin dans nos mains (entrevue n° 13).

On voit mal comment la création du RDÉE concourt au développement économique. Il reste toutefois que dans le nord de l'Ontario, le RDÉE semble mieux perçu :

[...] [le RDÉE] est bien perçu dans le Nord et le CSO, parce qu'il y a beaucoup de besoins qui ne sont pas comblés par les autres organismes (entrevue n° 8).

Dans la région de l'est de l'Ontario, où l'espace économique est mieux structuré, des tensions surviennent entre des organismes qui ont des vocations semblables :

Dans l'Est en particulier, les SADC [Sociétés d'aide au développement des collectivités] sentent un dédoublement, que le RDÉE tente de prendre le contrôle¹⁶. Il n'y a pas de collaboration. C'est la guerre : si un finance un projet, l'autre ne le financera pas, et vice-versa. Dans les régions où la communauté est déjà bien organisée, où il y a un bureau de développement économique et des associations

16. Les SADC appuient le développement économique communautaire et l'essor des petites entreprises en milieu rural. Elles fournissent, notamment : des services de planification stratégique et de développement socio-économique ; de l'appui aux projets communautaires ; des services d'information et de planification commerciale ; l'accès au capital aux petites et moyennes entreprises (PME) ainsi qu'aux entreprises sociales (Industrie Canada, http://sadc-ontario.ic.gc.ca/epic/site/fednor-fednor.nsf/fr/h_fn01468f.html, consulté le 19 novembre 2007), alors que le RDÉE vise les CFMS, les SADC visent les communautés francophones et anglophones.

totalemment francophones, c'est le « chiard total ». [...] Par exemple, l'UCFO se perçoit comme l'organisme qui s'est toujours occupé du développement rural, et sent un dédoublement du fait que le RDÉE veuille s'occuper de développement rural (entrevue n° 10).

Cette situation peut sembler inévitable lorsque nous prenons connaissance des mandats des organismes. Certes, il y a des nuances entre les mandats du RDÉE et des SADC. Les SADC peuvent aider directement les petites entreprises. En outre, le RDÉE ne se limite pas au milieu rural, mais les chevauchements sont aussi présents et la perception d'une forme de dédoublement des mandats peut se traduire par des situations de compétition. Cette perception est renforcée lorsque deux organismes organisent des événements qui visent les mêmes objectifs : *Ça faisait quatre ans qu'ils perdaient de l'énergie et du temps à travailler en parallèle. Par exemple, en 1998, la CÉO a fait son premier Gala des Phénix pour souligner les entrepreneurs francophones. En 2002, le RDÉE a commencé à faire son propre Gala [Les Lauriers de la PME] (entrevue n° 10).*

Ces deux concours visent à souligner des entrepreneurs francophones qui se sont démarqués. Les prix Phénix visent à « reconnaître les gens d'affaires francophones qui se sont illustrés par leur esprit novateur, leurs produits et services hautement compétitifs et leur gestion efficace » (RDÉE Canada, 2002). Les Lauriers de la PME « récompensent les entreprises qui sont solidement établies, en bonne santé financière et dont leur réputation est synonyme de qualité et de service » (*idem.*). La rivalité entre le RDÉE et la CÉO les mène donc à implanter des initiatives concurrentes.

Ainsi, certains croient que le RDÉE récupère à son avantage des projets qui ont été initiés par d'autres organismes dans la communauté :

C'est [la chambre économique] qui avait mis sur pied Destination Nord. Mais le RDÉE rivalisait avec eux, leur a promis une employée, et Destination Nord a dû cesser de travailler avec la CÉO, parce que sinon le RDÉE ne les aurait pas aidés. C'est quelque chose qui lui a été aussi rapporté par plusieurs, qui s'étaient fait dire que s'ils travaillaient

avec la CÉO ils n'auraient pas d'argent du RDÉE (entrevue n° 10).

Une rivalité est donc présente entre le RDÉE et la CÉO. Un répondant, anciennement employé du RDÉE, confirme que le RDÉE « fait du pouce », c'est-à-dire arrime ses projets à ceux de la communauté (entrevue n° 6). Ainsi, là où des organismes existent, il semble que l'insertion du RDÉE dans les réseaux en place puisse provoquer des situations de compétition :

Ils ne s'insèrent pas [dans les réseaux]. Avant, ils partageaient des bureaux avec l'AFMO, mais ils ne le font plus. Avec la CÉO, qui est un grand réseau, c'est comme le feu et l'eau. Ils ont quelques projets avec le CCO, mais il y a des tensions entre les grands réseaux. Le RDÉE a de l'argent, et l'UCFO a des compétences communautaires, mais ils ne vont pas chercher leurs compétences, ils vont en chercher au Québec (entrevue n° 8).

Cependant, dans une province où l'espace économique francophone n'est pas encore créé, l'arrivée du RDÉE pose moins de problèmes et ne crée pas de situation de dédoublement ou de rivalité. Il s'agit plutôt de créer un OVÉ qui verra à gérer le RDÉE.

Quand ça vient du haut vers le bas, et qu'on essaie de te dire « en bas, voici comment tu dois t'organiser », c'est sûr que les communautés qui n'avaient pas d'organisation, elles l'ont accepté ça, mais en Ontario, où est-ce qu'il y avait déjà quatre organisations avec plusieurs années d'actif [...] tu ne peux pas dire « voici en Ontario comment vous allez vous organiser ». Juste ça, ça a fait le clash (entrevue n° 9).

Au début, dans les provinces où il n'y avait pas d'organismes d'économie, RDÉE a très bien été reçu. Mais les provinces qui avaient déjà des structures économiques francophones en place, comme l'Ontario et le N-B, il y avait de la méfiance au début. Les gens avaient peur qu'on allait prendre leur job. Il y a eu une période d'ajustement (entrevue n° 5).

En Colombie-Britannique, par contre, on crée la Société de développement économique peu avant l'implantation du RDÉE. C'est elle qui gère le RDÉE. Dans certaines provinces, comme à Terre-Neuve-et-Labrador, c'est l'organisme porte-parole

de la communauté qui gère l'organisme, faute d'OVÉ. Cela peut donner lieu à des situations délicates car cet organisme devient à la fois un partenaire qui gère une initiative fédérale tout en défendant les intérêts de la communauté.

Et ça c'était problématique. Ça a été toujours dans le sens que tu as un organisme d'actions politiques qui est à la fois l'organisme de développement économique. Pour les bailleurs de fonds économiques, c'est difficile. D'un côté, on s'assoit à la table pour négocier, discuter. Le lendemain ils peuvent porter plainte au Commissariat de langues officielles parce que leur Ministère n'offre pas de services adéquats en français (entrevue n° 7).

Cet extrait montre bien l'écart qui existe entre la communauté et une initiative comme le RDÉE. Une incompatibilité prévaut entre les activités qui s'inscrivent dans le cadre du RDÉE et des activités de revendications provenant de la communauté. Bref, le RDÉE ne peut pas servir de véhicule pour exprimer des revendications par les organismes communautaires, montrant bien ainsi son rattachement gouvernemental.

Au Nouveau-Brunswick, le RDÉE s'est doté au départ d'un rôle de « missionnaire », car les différents acteurs dans le développement économique (tant communautaires que provinciaux et fédéraux) étaient incertains, voire réticents à la venue du RDÉE. Pour réagir à cette réticence, on commence par un projet pilote dans la Péninsule acadienne. On voulait ainsi montrer que le RDÉE ne prend pas la place des autres organismes (entrevue n° 12). Comme le mentionne un employé du RDÉE,

En Ontario c'était une question de conflits, de vision, une lutte de pouvoir avec le niveau national. Tandis qu'au Nouveau-Brunswick, ça jamais été le cas. Il n'y a jamais eu de lutte de pouvoir. C'était plutôt se faire une place à l'intérieur de ce domaine-là (entrevue n° 7).

Ainsi, il importe pour le RDÉE de travailler avec les organismes existants. Il doit s'insérer dans des espaces économiques qui sont parfois déjà constitués. La stratégie adoptée au Nouveau-Brunswick

pour s'insérer dans cet espace a été d'agir comme agent de concertation entre les organismes existants.

Au Nouveau-Brunswick, il y a plus de concertation. Ça a été particulier du réseau dans la mesure où c'est la province où il y a le plus d'intervenants francophones qui travaillent dans le développement économique communautaire. C'était un défi à se positionner dans ce giron de joueurs. Alors ils ont trouvé que leur rôle c'était beaucoup plus au niveau de la concertation de ces joueurs-là et faire le lien entre ces joueurs-là et la communauté (entrevue n° 7).

Un autre répondant (entrevue n° 12) parle également de s'insérer dans le milieu et de se faire accepter. Au début les membres du RDÉE ont fait des efforts pour faire connaître l'organisme. Le RDÉE doit se faire accepter par les organismes existants, et cela suppose le développement de liens de confiance. Au Nouveau-Brunswick et au Manitoba, le fait que le RDÉE est géré par un organisme déjà existant a sans doute aidé à faire accepter le RDÉE.

L'importance de travailler dans le cadre des réseaux apparaît nettement dans le fait qu'un responsable d'un RDÉE provincial reconnaît l'importance et la valeur d'embaucher un agent d'un secteur qui est déjà connu du milieu et des agences gouvernementales. L'arrimage du RDÉE aux réseaux dépend de cette insertion, du fait de se faire accepter et des liens de confiance. L'intégration du RDÉE dans les réseaux semble toutefois mitigée :

Dans l'Est [de l'Ontario], ils ne font pas de table de concertation réelle, et il n'y a pas de leaders de la communauté qui s'impliquent dans le RDÉE. La communauté voit le RDÉE comme un pourvoyeur de services et d'argent. Il n'y a pas de structure de bénévolat qui tourne autour du RDÉE, et après les tables de concertations, il n'y a pas de suivi. Les gens ne s'impliquent pas et ne se sentent pas non plus les bienvenus dans la structure du RDÉE (entrevue n° 8).

Le RDÉE apparaît comme une structure extérieure aux réseaux de la communauté. D'ailleurs, il peut être difficile de travailler avec les réseaux locaux en raison de la distance géographique :

Non, nous autres, les francophones de Simcoe, on s'est donné la table de concertation, bien avant le RDÉE. Et la table de concertation regroupe tous les organismes. Ça c'est notre table, notre réseau. Et le RDÉE a certainement encouragé la continuation de la table, ils sont venus à des rencontres, mais encore une fois, tu ne peux pas demander à quelqu'un de Toronto de venir à une table de concertation le jeudi soir à Penetanguishene à tous les mois (entrevue n°13).

Pour ce répondant, il importe d'être présent dans la communauté pour intervenir : « Pour moi c'est même pas une question de rapprochement. Il faut être *dans* la communauté » (entrevue n° 13). L'ancrage territorial des organismes est une condition importante pour que l'organisme soit perçu comme partie intégrante de la communauté.

Dans l'ensemble des provinces, le RDÉE cherche les joueurs clés dans le domaine de l'économie. En Ontario, on explique que c'est par intérêt que les organismes restent partenaires du RDÉE car celui-ci dispose de ressources dont ils peuvent profiter : « Mais le RDÉE de l'Ontario a fait fausse route. Combien de temps encore est-ce qu'ils vont garder les leaders? Mais c'est vrai que leur saupoudrage les aide à aller chercher les leaders. L'argent attire les leaders » (entrevue n° 8). Le RDÉE parvient à s'intégrer et à développer des liens de partenariat avec d'autres organismes en raison des ressources dont il dispose :

Le RDÉE est plus présent, les forces ne sont pas égales et ils ont beaucoup plus d'employés. Le RDÉE était beaucoup plus présent, aidait à former des regroupements de gens d'affaires (ce que le [nom de l'organisme] avait aussi essayé de faire), et pouvait leur donner des employés à temps partiel. [Cet organisme] avait donc des chambres de commerce qui l'appelaient, et s'excusaient de devoir travailler avec le RDÉE, parce qu'il avait de l'argent (entrevue n° 10).

Comme dans mon cas, je suis le seul employé de [nom de l'organisme]. Si je suis disponible, je suis disponible, si je ne le suis pas, c'est bien de valeur, mais ça ne veut pas dire qu'un de mes élus automatiquement va me remplacer. Donc en somme, le RDÉE, en ayant 25 employés éparpillés partout en Ontario, a plus de chances d'être omniprésent (entrevue n° 11).

Lorsqu'on demande comment le RDÉE identifie ses partenaires, voici ce que répond un informateur : « Ce sont ceux qui sont naturels pour nous. Ils ont du savoir, de l'expérience professionnelle qui nous intéresse » (entrevue n° 3). L'extrait suivant montre que la première consultation qui a eu lieu en 1999, avant que les conflits ne surviennent, était plus inclusive que la seconde où le RDÉE invitait les organismes :

La première fois [en 1999] ça avait été superbe, parce que les organismes provinciaux s'étaient mis ensemble pour planifier le développement économique de la province ensemble. C'était vraiment un travail d'équipe, et plus de 300-350 personnes avaient été consultées. La deuxième fois (2002-3), lors de la mise à jour de la planification de 1999, on n'a pas été invités. Ils ont invité des organismes régionaux et qui ils voulaient inviter (entrevue n° 10).

Le RDÉE tente d'intégrer les réseaux socio-économiques existants, au risque de provoquer des situations de chevauchement et de compétition. Il appuie son action sur des partenariats qui s'établissent par affinité d'intérêt, et les activités de concertation se font avec des acteurs ciblés, venant limiter la portée communautaire du développement économique promu. Cette approche qui fonctionne dans le cadre de réseaux renvoie à une forme de gouvernance horizontale qui semble tiraillée entre une approche par le haut et par le bas.

4. Conclusion

Les réseaux constituent une ressource dont les concepteurs du RDÉE avaient vu la valeur et l'importance. Nos données montrent que les communautés disposent de ce type de capital social composé de liens entre les acteurs et pouvant favoriser la formation de partenariats.

La prise en charge qu'on encourage dans le cadre d'un développement qu'on veut communautaire doit prendre appui sur des réseaux d'acteurs socio-économiques. On misait ainsi sur le partenariat et la concertation pour obtenir un développement qui répond aux préoccupations et aux besoins de la communauté et des acteurs qui sont mandataires et fiduciaires de ses intérêts.

Non seulement l'intervention du RDÉE veut s'appuyer sur les réseaux de la communauté, mais le RDÉE veut également contribuer à renforcer, voire créer de nouveaux réseaux. Nos données montrent que selon plusieurs répondants, il est parvenu à le faire. Dans certaines communautés, comme en Colombie-Britannique, l'intervention du RDÉE devait être précédée de la création préalable d'une organisation à vocation économique. Dans d'autres, comme en Ontario et au Nouveau-Brunswick, le RDÉE devait s'implanter dans un espace socio-économique déjà parvenu à maturité. Les enjeux sont alors différents. Si la venue du RDÉE se passe bien dans une communauté qui est peu organisée dans le secteur économique, elle se complique lorsque l'organisation manifeste déjà une certaine prise en charge et une certaine autonomie en matière de développement socio-économique.

Au Nouveau-Brunswick et en Ontario, l'enjeu pour le RDÉE consistait à faire sa place dans un espace où les risques de dédoublement, de chevauchement et de compétition étaient élevés. Dans cette situation, nous constatons que le capital social, qui repose notamment sur la confiance, est fragilisé entre le RDÉE et les organismes qui ont des mandats similaires.

Chapitre 4

Rationalisation

1. Analyse documentaire

1.1. Vision, mission et objectifs

Dans cette partie, nous voulons analyser le processus de rationalisation des activités communautaires qui découle de l'intervention du RDÉE. Nous montrerons en quoi le RDÉE favorise dans la communauté des activités de planification et comment se définit à l'interne le rôle des différentes instances organisationnelles du RDÉE.

Le développement qu'on tente de promouvoir par le biais du RDÉE mise beaucoup sur la planification des activités visant le développement des CFMS. Les communautés francophones et acadienne du Canada reçoivent l'appui du RDÉE Canada pour la planification et l'intervention en développement économique ainsi que pour le développement des capacités humaines (RDÉE Canada, 2004b).

Le RDÉE est financé par le Fonds d'appui aux communautés minoritaires de langue officielle, qui se rattache au programme Partenariats du marché du travail (PMT), découlant de la *Loi sur l'assurance-emploi*. Lancé en 1999, ce Fonds vise à « [...] renforcer les assises du développement économique au sein des communautés minoritaires de langue officielle en soutenant la collaboration entre les forces vives disponibles au sein des collectivités » (RHDCC, mai 2004 : 13). Plus précisément, il apporte son soutien au Comité national qui encadre le RDÉE dans ses efforts pour :

- exercer un effet de levier sur le potentiel de développement des capacités communautaires et les ressources du partenariat;

- consolider l'adoption des priorités économiques et la prise de décision au niveau local; et
- créer un environnement propice au développement économique menant éventuellement à la création d'emplois (RHDCC, mai 2004 : 3).

Les propositions financées par le Fonds d'appui pour le Comité national du développement des ressources humaines de RHDCC contribuent à la rationalisation des activités communautaires. Plus précisément, elles doivent

- répondre aux besoins économiques des communautés minoritaires de langue officielle francophone et anglophone dans les quatre secteurs prioritaires identifiés [...];
- viser à atteindre des objectifs quantifiables et des résultats mesurables [...];
- tenir compte des missions (communautaire et gouvernementale) du Comité national et s'appuyer sur des partenariats durables dans le secteur privé ou public ;
- démontrer par quels moyens les communautés ont été consultées ;
- démontrer la capacité d'exécution des activités; et
- indiquer clairement les objectifs, les activités, les partenariats, les consultations communautaires, les résultats attendus, la durée du projet et le budget des coûts anticipés ainsi que la prévision de comptant (RHDCC, mai 2004 : 81).

L'intervention de l'État tend donc à s'inscrire dans une démarche rationnelle et planifiée qui tend à s'imposer aux organismes communautaires. Rappelons que ce qui motive l'intervention

du Comité national est de combler l'écart de la situation économique entre les francophones et la majorité en mettant en place des stratégies (JGV Consultant Inc., 2003a) et des mesures énergétiques (Formatel, juin 1995). En se fondant sur l'engagement et la participation de tous les acteurs d'une communauté, la planification stratégique apparaît comme « La clé de ce changement ». La planification donnera lieu à « la formulation d'une *vision* claire de ce développement, de buts et d'objectifs concrets de développement. Il vise aussi la sélection et la mise en œuvre de certaines stratégies [...] » (*idem* : 28, nos italiques). De plus, on vise l'autonomie de la communauté face à son développement à l'aide d'une approche socio-économique qui intègre les éléments qui permettent à cette communauté de contrôler sa destinée en ce qui concerne l'activité économique locale (*idem*). Le développement économique est un moyen pour « assurer le développement global de la communauté » (*idem* : 29).

Une vision commence à prendre forme, mais elle reste à préciser. D'ailleurs, « l'un des enjeux majeurs dans le secteur économique consiste à positionner les Francophones et les Acadiens sur l'échiquier économique en établissant une vision claire et commune à tous les partenaires » (Vienneau, consulté en février 2006 : 7). La vision du développement socio-économique local promue à l'origine de l'initiative RDÉE se formulait ainsi en 1995 : « [...] la transformation de la structure de la production sur un territoire donné afin d'assurer une plus grande qualité de vie et une plus grande sécurité à toute la communauté » (Formatel, juin 1995 : 28). Cette vision promeut « [...] la participation de toute la communauté à une stratégie de dépassement, une nouvelle manière de s'instituer [...] Le processus d'autodétermination est enclenché à partir du moment où une communauté vit un sentiment de partage et de solidarité dans la prise de conscience des besoins, l'élaboration et la réalisation d'actions communautaires » (*idem* : 111). La participation et l'autonomie sous-tendent donc l'approche de développement qu'on souhaite au sein des CFSM.

Si on encourage une approche participative favorisant la prise en charge des CFSM, la transformation « de la structure de production » se traduira dans les faits par un accent mis sur la création d'emplois et des mesures d'employabilité, qui est un des objectifs premiers du Comité national. En outre, il semble que la formation de la main-d'œuvre apparaît comme un moyen important pour assurer la prise en charge des communautés de leur propre développement.

Bien ancrée dans une approche de développement économique local générateur d'emploi, la formation de la main d'œuvre deviendra l'outil par excellence par lequel les communautés pourront amorcer le virage vers une prise en charge de leur espace économique. Cette approche [...] devrait aussi permettre un développement économique durable assurant un avenir prometteur aux communautés francophones et acadiennes (FCFA et CCC, juin 1995 : 91).

Dans la réflexion qui a précédé et inspiré la création du RDÉE, la FCFA et ses partenaires insistaient pour que les moyens employés s'inscrivent dans la volonté des communautés d'exercer un contrôle sur leur développement : « Toute refonte du système de mise en valeur de la main-d'œuvre canadienne doit respecter la volonté des communautés francophones et acadienne de gérer leur propre développement [...] » (Formatel, juin 1995 : 18). On veut donc respecter les valeurs d'autonomie des communautés.

Cependant, l'autonomie passe par un rapprochement de l'État, auquel contribue justement le Comité national dont les objectifs sont :

- d'entretenir des relations soutenues avec les communautés et le gouvernement;
- de fournir des avis afin d'orienter les politiques, les programmes et les services des organismes fédéraux membres du comité; et
- de stimuler le développement socio-économique de la francophonie (RDÉE Canada, avril 2004 : 2).

On constate que le Comité national veut faciliter les relations entre le gouvernement et les communautés visées par leurs politiques. Afin de

favoriser le développement socio-économique des communautés francophones, le Comité national propose un modèle de développement local qui aura pour mandat de soutenir les initiatives économiques communautaires en misant sur des activités de consultations, de sensibilisation au développement économique, d'animation économique, de concertation entre les acteurs socio-économiques, de planification de la formation (prioriser, définir les besoins de formation et de main-d'œuvre) et d'élaboration de stratégies d'intégration des communautés ethnoculturelles (Formatel, juin 1995 : 4). Nous voyons qu'on tente d'ancrer l'intervention dans les communautés en élaborant une planification qui intègre les acteurs qui sauront impliqués dans la mise en œuvre des plans d'action.

Cela correspond à une attente de la communauté, comme le rappelle la FCFA en 1995 en mentionnant le document Dessein 2000 qui « [...] propose trois principes qui doivent chapeauter le développement des communautés francophones : la prise en charge de leur développement; des partenariats qui appuient cette prise en charge; la pleine participation des francophones à la société canadienne » (FCFA et CCC, juin 1995 : 26).

[...] il apparaît maintenant impératif de consolider et de stimuler leur développement [des communautés francophones et acadiennes] en favorisant tout d'abord, la prise en charge des principaux leviers de développement économique par les communautés elles-mêmes, et la création de nouvelles dynamiques économiques locales et régionales puisant leur essence à même le vécu culturel et social de chacune des communautés (*idem* : 27).

Dans cette foulée, une culture organisationnelle axée sur la création d'alliances et de partenariats d'affaires ciblés est mise en place au sein du Comité national et devra

- Réaliser des alliances et des partenariats stratégiques dans la mise en œuvre du plan stratégique quinquennal du CNDRHFC.
- Favoriser les initiatives issues de la planification stratégique du CNDRHFC ayant un financement interministériel et/ou privé.

- Faciliter l'élaboration de stratégies régionales de développement socio-économique complémentaires aux stratégies nationales provinciales et territoriales. (CNDRHFC, *sans date* : 1).

L'imbrication de l'intervention de l'État dans la communauté ressort de plusieurs documents. On tente non seulement de bien arrimer les politiques publiques aux besoins et aux ressources des communautés, mais aussi de favoriser la prise en charge de ces communautés. Ainsi, la mission de la composante communautaire du Comité national, soit RDÉE Canada, est d'« Orienter et stimuler, en collaboration avec ses partenaires régionaux, provinciaux et territoriaux, la prise en charge stratégique du développement économique des communautés francophones et acadienne dans le but d'augmenter la création d'entreprises et d'emplois durables » (RDÉE Canada, décembre 2003 : 3).

Les partenariats se présentent par ailleurs comme une stratégie du RDÉE pour accroître ses résultats au sein de la communauté. Dans une étude faite sur le RDÉE, on signale que « RDÉE-Canada ainsi que son réseau des RDÉE ont besoin d'une stratégie d'établissement de partenariats locaux, régionaux et nationaux qui leur permettra d'accentuer l'effet levier du financement en vertu des Partenariats du marché du travail (PMT) » (*idem* : 3).

L'approche du DÉC se dessine donc peu à peu au fil des réflexions et des consultations. Le DÉC vise à établir une capacité pour la communauté à avoir une économie locale viable (Loizides, juin 2004). Les moyens envisagés pour promouvoir le DÉC consistent à « [...] bringing community leaders to develop a common vision and strategy. It identifies the social and economic assets which can leverage resources for development, and provide a foundation for partnership and strategic alliances » (*idem* : 5). Il reste que le DÉC peut être et sera interprété différemment par les intervenants. Lors d'une conférence en 2004, on souligne l'absence des outils ou du cadre de référence permettant de mettre en application des principes du DÉC (Loizides, juin 2004). En Colombie-Britannique, des efforts sont faits pour expliquer ce qu'on entend

par DÉC, pour le distinguer de l'économie sociale et pour préciser la place qu'il occupe dans l'épanouissement de la communauté francophone (SDÉCB, 2005).

L'investissement du gouvernement fédéral soutient le DÉC en aidant les communautés francophones et acadienne à employer leurs capitaux afin de créer des emplois et de la richesse (Loizides, juin 2004). Les activités du DÉC « [...] ultimately aim to build the capacity of a community, so that it can foster greater self-reliance and generate its own solution to the socio-economic problems it faces » (*idem* : 16). Prise en charge, développement de capacités et autonomie sont des mots-clés qui décrivent l'approche promue par le RDÉE qui s'appuie sur un exercice de planification et des partenariats (*idem* : 17).

Si des objectifs visent le DÉC dans la mise en œuvre du RDÉE dans les communautés, d'autres visent davantage le gouvernement. La composante gouvernementale du Comité national a pour mission de « Reconnaître les communautés francophones et acadienne comme clientèle cible en vertu de la LLO [...] pour faciliter l'accessibilité aux programmes et services des différents organismes fédéraux à caractère économique et de développement des ressources humaines » (JGV Consultant Inc., 2003a : 12). Nous notons que les CFSM sont conçues comme des « clientèles cibles » en regard des services et des programmes qu'offrent le gouvernement et ses agences. L'intervention du RDÉE sera fortement influencée par ce besoin des représentants gouvernementaux d'atteindre leurs différents « publics cibles » dans la prestation de services. Ainsi, une partie importante de son rôle consiste à informer les CFSM des occasions existantes au sein de l'appareil gouvernemental et à les accompagner dans la préparation et la conduite de leurs demandes de soutien pour atteindre leurs objectifs de développement. Parallèlement à cet objectif, RDÉE Canada doit néanmoins favoriser la prise en charge des CFSM de leur développement.

1.2. Un mandat difficile à arrimer aux besoins de la communauté

Le rattachement du RDÉE aux PMT (*Loi sur l'assurance-emploi*), l'empêche d'intervenir dans les entreprises, sauf dans l'Ouest où le RDÉE bénéficie d'un partenariat avec DÉO. « Le peu de contacts directs avec les entrepreneurs représente toutefois une certaine limite pour le RDÉE. Les critères de financement du programme d'appui ne permettent pas d'intervenir auprès des entrepreneurs. Cependant, les projets auxquels il a contribué laissent croire à des résultats positifs » (JGV Consultant Inc., 2003a : 5). Ce constat ne semble pas partagé puisque selon un autre document, le travail du RDÉE ne serait pas concluant face à la création d'emplois, ce qui est pourtant l'objectif premier du Comité national (RDÉE Nouveau-Brunswick, *sans date*).

On semble penser que l'impact du RDÉE sur le développement économique et l'employabilité serait plus important s'il pouvait intervenir directement auprès des entreprises, alors que le RDÉE intervient en amont du développement économique en facilitant un développement économique qui s'ancre dans les réseaux communautaires et la volonté de prise en charge communautaire du développement.

Le rattachement du Fonds de soutien aux PMT explique l'accent mis sur la création d'emplois. Les activités financées par le Fonds d'appui du DRHC doivent s'inscrire dans les critères axés sur l'employabilité des PMT (RDÉE Canada, décembre 2003).

Au cours des années, on note une interprétation de plus en plus restrictive de ces critères. Cette situation ne facilite pas les interventions du RDÉE Canada et des organisations provinciales/ territoriales qui s'inscrivent davantage – dans bien cas – en développement économique. La diversification du financement est donc un enjeu majeur pour le réseau (*idem* : 3).

Ainsi, « [...] les critères du Fonds d'appui de RHDC basés sur les PMT ne permettent pas au réseau de répondre à la diversité des besoins des

communautés ne s'inscrivant pas uniquement en « employabilité », mais de façon plus globale en « développement économique » (RDÉE Canada, avril 2004 : 6).

Une certaine asymétrie semble ainsi prévaloir entre les intentions de départ, les attentes des communautés et ce que peut faire le RDÉE. L'évaluation formative du Fonds montre une certaine inquiétude de la part des intervenants gouvernementaux et du RDÉE en ce qui concerne la conformité du Fonds d'appui face aux paramètres du programme de Prestation d'emploi et mesures de soutien (PEMS) (RHDCC, mai 2004). De fait,

[d]es répondants citent les engagements de RHDCC [...] et perçoivent une asymétrie entre ces engagements et l'interprétation que fait le Ministère des modalités d'application des PEMS, tout particulièrement en ce qui concerne le développement économique. Selon eux, cette asymétrie force les organismes mandataires à restreindre, voire à réorienter leur champ d'action (*idem* : 15).

On tente donc de régler la question de l'asymétrie entre les objectifs du programme et les attentes de la communauté concernant la création du RDÉE.

[...] les activités des communautés minoritaires se limitaient à ceux répondant aux modalités d'application des PMT. Depuis, on a conféré à RHDCC [Ressources humaines et Développement des compétences Canada] les pouvoirs nécessaires pour instaurer de nouvelles modalités d'application et affecter de nouveaux fonds du Trésor jusqu'au 31 mars 2005. Ces nouveaux pouvoirs ont pour effet de combler l'écart entre le mandat et les objectifs du Fonds d'appui et les activités que le Ministère peut appuyer financièrement (RHDCC, mai 2004 : x).

Un virage s'opère donc pour le RDÉE. « Ne délaissant en rien le volet de son mandat consacré à l'employabilité et poursuivant ses efforts pour stimuler l'acquisition de compétences auprès des collectivités, RDÉE Canada met résolument de l'avant sa mission en développement économique communautaire » (RDÉE Canada, *sans date* : 2). Aussi, « Dans ses stratégies opérationnelles, RDÉE Canada met nettement l'accent sur la diversifica-

tion de son financement et sur la recherche de partenariats et d'alliances » (*idem*).

1.3. La planification des activités des RDÉE provinciaux

Comme nous l'avons vu auparavant, quatre secteurs ont été définis pour orienter l'intervention du RDÉE, soit le développement rural, la jeunesse, le tourisme et l'économie du savoir. On explique l'importance du choix des quatre secteurs d'intervention.

Les secteurs prioritaires ciblés par le Comité national ne sont pas le fruit du hasard. Le Tourisme a fait l'unanimité lors des trois derniers forums des gens d'affaires francophones du Canada et est un secteur qui fait, entre autres, connaître notre spécificité culturelle; celui de l'Économie du savoir s'impose de lui-même, la tendance mondiale étant on ne peut plus claire; celui du Développement rural est essentiel car la moitié des communautés francophones et acadiennes sont en milieu rural et le besoin d'une stratégie nationale de développement ne fait aucun doute; quant à l'Intégration des jeunes dans le développement économique, elle va de soi si nous voulons assurer la relève (RDÉE Canada, avril 2004 : 3-4).

On présente ainsi le choix de ces quatre secteurs comme allant de soi et qui, de ce fait, ne semblent guère discutables.

Une rencontre organisée par le Comité national avec les agents du RDÉE Canada montre une volonté d'ancrer le développement dans les initiatives et les ressources existantes dans les communautés. Le RDÉE souhaite

- dégager, à partir des initiatives régionales en cours, les éléments qui constituent une *vision commune* du secteur et qui peuvent donner lieu à des actions collectives;
- faciliter la consolidation, le *développement et la communication du savoir-faire* sectoriel pour chacune des régions;
- *informer le réseau d'intervenants* des multiples possibilités de développement sectoriel dans chacune des régions canadiennes;

- *informer le Comité national* de l'évolution du secteur en question (CNDRHFC, *sans date* : 6-7, nos italiques).

Il est à noter qu'on tente de dégager une vision commune qui sous-tend les initiatives de développement régional. Par ailleurs, le RDÉE constitue une interface entre le Comité national et les acteurs sur le terrain. Nous avons donc deux interfaces – le Comité national et le RDÉE Canada – pour faire le lien entre le gouvernement, les possibilités de soutien qu'il offre et les communautés.

Le plan d'action du secteur touristique repose sur trois orientations stratégiques : l'acquisition de compétences, les partenariats et la recherche (RDÉE Canada, 25-26 octobre 2003 : 3-4-5).

- Dans ce secteur, le RDÉE a donné son aval à deux secteurs d'intervention : le développement d'un portail touristique et les efforts coopératifs liés au marketing en tourisme (RDÉE Canada, décembre 2003). Le projet de portail touristique est considéré comme un outil pouvant appuyer les activités des professionnels de ce secteur, dans leurs activités d'évaluation des atouts touristiques, de recherche et de veille stratégique, de soutien au marketing ainsi que de partage du savoir et du perfectionnement professionnel. Bref, cet outil peut doter les communautés de ressources pour promouvoir le tourisme aux échelons local, régional, national et

On mentionne également plusieurs besoins liés à la formation et aux compétences en marketing, dans l'utilisation des TIC, à l'accès aux études de marché et à l'arrimage aux programmes gouvernementaux (*idem*).

On a mis en place un *Task Force* dont le rôle est de conseiller le RDÉE Canada dans l'élaboration d'une stratégie qui inclurait :

- Le conseil et l'expertise sur la mise en place d'un portail touristique francophone;
- La promotion de ce portail à travers des activités existantes;

- La facilitation dans le développement de partenariats et d'alliances avec d'autres emplacements touristiques à travers le Canada; et
- La facilitation dans le développement d'un partenariat avec la Commission canadienne du tourisme » (RDÉE Canada, 26 et 27 juin 2003 : 3).

Lors du compte-rendu de la rencontre sectorielle du secteur du tourisme en septembre 2003, on mentionne le projet de créer un corridor touristique francophone pancanadien visant à faire la promotion des produits francophones (RDÉE Canada, 4 septembre 2003). En Colombie-Britannique, le corridor développerait

[...] un marché touristique qui prend de l'ampleur, provenant de l'Europe qui parle le français vers le Québec. Ce potentiel touristique pourrait être amené vers la région du nord-ouest de la Colombie-Britannique en développant un réseau touristique parlant le français et en travaillant en étroite collaboration avec les réseaux existants, et dans les bureaux de tourisme encourager l'engagement de personnel bilingue (français/anglais) (Cenitagoya, février 2004 : 28).

Toutefois, ce projet est mis en veilleuse pour les raisons suivantes :

- Les entrepreneurs francophones dans chaque province et territoire ne sont pas tous prêts à faire la promotion à grande échelle de leurs produits touristiques. En d'autres mots, certains produits sont prêts et d'autres sont encore au stade du développement.
- Les gouvernements provinciaux et territoriaux ont des stratégies de promotion.
- La Commission canadienne du tourisme a un site Internet très complet qui fait la promotion de produits touristiques par province et territoire. Ce site offre même une panoplie d'outils aux entrepreneurs.
- Enfin, sommes-nous stratégiques d'inclure dans le Plan d'action le [Corridor touristique francophone pancanadien] quand des principaux partenaires nous le déconseillent? Ce fut

en effet une des recommandations des membres du Task Force (*idem* : 5-6).

On ne semble pas vouloir concurrencer ce qui se fait par d'autres partenaires en matière touristique en s'en remettant plutôt aux organismes touristiques en place, qui n'ont toutefois pas un mandat spécifique pour les francophones.

On suggère donc aux entrepreneurs francophones qui sont prêts à faire la promotion à grande échelle de leurs produits touristiques de transiger par le biais du ministère du tourisme de leur province et territoire. Ces entrepreneurs - par l'entremise de leurs organisations provinciales et territoriales - peuvent également tenter de faire valoir leurs produits en passant par le site Internet de la CCT (*idem*).

Ainsi, on préfère promouvoir ce projet dans le cadre des services en place en dehors du RDÉE. Promu par les acteurs socio-économiques francophones, ce projet est réorienté vers des organismes qui ont un mandat dans le secteur touristique sans viser spécifiquement les francophones. Or, ce qui distingue le RDÉE est que son intervention vise spécifiquement les francophones en situation minoritaire.

Quant au secteur de l'intégration de la jeunesse dans l'économie, les agents du RDÉE Canada trouvent important de financer des activités qui permettent de « contrer l'exode des jeunes » (RDÉE Canada, 5 et 6 décembre 2003 : 7). À cette fin, on fait la promotion de l'entrepreneuriat en organisant notamment des camps de formation et en misant sur le mentorat de personnes d'expérience auprès des jeunes¹⁷. Pour plusieurs organismes mandataires, le secteur de la jeunesse représente un défi important dans le cadre du RDÉE (RHDCC, mai 2004). Le fait qu'il ne s'agisse pas d'un véritable secteur de développement économique semble laisser les agents du RDÉE dans l'incertitude sur la façon d'intervenir à l'égard de la jeunesse : « On ne semble pas trop savoir si on doit y prévoir une planification stratégique particulière ou l'associer comme volet complémentaire à d'autres priorités » (*idem* : 43).

Pour ce qui est du secteur de l'économie du savoir, les RDÉE encouragent la promotion de la mise en place de services Internet à large bande et du développement d'applications ainsi que la sensibilisation des PME aux affaires électroniques auprès des collectivités et les PME francophones au pays (RDÉE Canada, mai 2004 : 5). Dans ce secteur, le plan d'action a été mis en œuvre grâce à un réseau existant d'organismes œuvrant pour le DÉC, soit le Réseau canadien de développement économique communautaire (RDÉE Canada, mai 2004). Dans un compte-rendu d'une rencontre réunissant les agents du secteur de l'économie du savoir,

[l]es agents ont exprimé que le programme semble davantage être un programme d'aide financière aux entreprises fournissant l'accès à Internet qu'un programme favorisant l'accès communautaire. Ils ont exprimé le souhait de voir un jour un tel programme ciblant spécifiquement les communautés, lequel programme pourrait être co-géré par Industrie Canada et les RDÉE (RDÉE Canada, 20-21 et 22 novembre 2003 : 4).

Ainsi, deux visions semblent se profiler dans l'intervention du RDÉE : soit qu'on souhaite que ce dernier aide les entreprises, soit qu'on veuille qu'il cible davantage la communauté.

Par ailleurs, ce secteur représente un défi de taille pour une majorité des membres du RDÉE (RHDCC, mai 2004). « Les conditions minimales du succès dans ce secteur ne sont pas facilement réunies, y compris les infrastructures technologiques liant les collectivités francophones aux grandes autoroutes du savoir » (RDÉE Canada, 19-20 et 21 juin 2003 : 43-44).

Dans le secteur rural, l'intervention du RDÉE s'est s'arrimée à l'Initiative de planification communautaire, financée par Agriculture et agroalimentaire Canada et Patrimoine canadien. On veut « aider les collectivités de langue minoritaire des régions rurales agricoles à rallier les intervenants à des possibilités de développement qui misent sur les atouts de la collectivité et qui permettent d'atteindre un équilibre entre les objectifs économiques, sociaux et environnementaux » (Gouvernement

17. [en ligne] www.rdee.ca, consulté en février 2008.

du Canada, *sans date* : 4). Afin d'atteindre ce but, l'initiative a pour objectif de :

- stimuler le leadership qui existe déjà dans les collectivités ;
- renforcer la capacité de ces collectivités à optimiser leur potentiel de développement en tirant profit des possibilités locales; et
- diversifier l'économie locale (*idem*).

Cette mesure s'est concrétisée principalement par l'élaboration de plans de développement socio-économiques des collectivités en milieu rural, appelés « plans visions » selon une méthode de planification élaborée par le CDEM, afin d'assurer le développement et la croissance économique des municipalités bilingues du Manitoba. Cette méthode permet une « [...] planification qui explore toutes les ressources et les particularités d'une communauté afin de concevoir un plan d'affaires pour le développement et la croissance économique de celle-ci » (CDEM, 2005b : 3). Adopté par Agriculture et Agroalimentaire et Patrimoine canadien, le modèle Vision devient un modèle pour le Comité national et le gouvernement fédéral dans la mise en place en 2003 de l'Initiative de planification communautaire (RDÉE Canada, 4 septembre 2003).

Ce modèle vise, entre autres, un accroissement des activités récréatives et touristiques, une valorisation du patrimoine culturel, une exploitation d'industries liées à l'agriculture, une continuation de l'expansion de la vente de cultures spécialisées à l'étranger ainsi que l'amélioration des volets résidentiel, commercial et industriel (Les CDEM, mars 2003).

L'Initiative de planification communautaire promeut également une gouvernance du bas vers le haut qui :

[...] permettrait d'accroître l'engagement communautaire et d'améliorer la planification stratégique en vue de cerner des occasions d'affaires uniques dans les collectivités de langue minoritaire des régions rurales agricoles. Il favoriserait la diversification de l'économie locale et la création d'emplois. Cette approche doit se réaliser de façon ascen-

dante, et la collectivité doit y participer activement (Gouvernement du Canada, *sans date* : 4).

Pour cela, il faut cependant passer de la planification du développement à la mise en œuvre des plans qui en découlent, ce qui demande des ressources qui n'étaient pas prévues à l'origine de ces projets de planification. On reconnaît que la crédibilité du RDÉE dépend de sa capacité d'obtenir le financement pour mettre en œuvre ces plans. Lors du compte-rendu de la Rencontre sectorielle du secteur du développement rural en juin 2003, on souligne que

[d]ans le cadre du suivi de l'Initiative [IPC], non seulement les provinces et territoires qui ont reçu peu (ou pas) de projets pourraient recevoir des fonds pour en initier, mais également l'ensemble des provinces. Les agents sont néanmoins d'accord que la mise en œuvre des projets actuels est essentielle à la crédibilité du réseau (RDÉE Canada, 19-20 et 21 juin 2003 : 2).

Cette planification suscite donc des craintes au sein du RDÉE :

[...] cette initiative a soulevé des craintes considérables chez des dirigeants de RDÉE pour qui la somme prévue (25 000 \$) est insuffisante et les délais sont trop courts pour mobiliser les forces vives nécessaires pour réaliser une planification stratégique viable. De plus, on craint que beaucoup de gens soient mobilisés pour produire des plans intéressants sans qu'il n'y ait de fonds disponibles pour les mettre en œuvre (RHDC, mai 2004 : 43-44).

On craint de manquer de ressources pour mettre en œuvre les projets de planification et de créer ainsi des attentes dont la satisfaction n'est pas assurée.

1.4. En bref

Nous constatons que l'intervention du RDÉE se situe en amont du développement économique en favorisant la réalisation d'études et de consultations et en misant sur les partenariats qui sauront mobiliser de manière plus efficaces ou synergiques les ressources qui sont disponibles dans la communauté. Le RDÉE tente également d'aider les organismes à obtenir des ressources supplémentaires

pour appuyer leur développement en les aidant à profiter des possibilités et à obtenir des ressources au sein de l'appareil gouvernemental.

Des efforts de rationalisation sont entrepris pour mieux appuyer l'action du RDÉE. Dans l'évaluation formative du Fonds d'appui aux communautés minoritaires de langues officielles (RHDC, 2004), on mentionne l'élaboration d'un *Guide de demande d'aide financière* pour remédier au « manque de clarté quant aux critères et au processus de traitement des demandes de financement » (*idem* : xi). Par ailleurs, des efforts de rationalisation sont promus afin d'évaluer l'impact du RDÉE dans les communautés. « L'absence d'indicateurs de rendement pour le Fonds d'appui et de données concernant la situation actuelle des communautés minoritaires de langue officielle rend impossible la cueillette de renseignements liés au rendement du programme » (*idem* : xiii). On a donc l'intention d'élaborer de tels indicateurs de rendement.

Cependant, déjà l'évaluation fait ressortir un alourdissement des activités administratives entourant la gestion du RDÉE par les organismes mandataires. « Près de la moitié des quatorze dirigeants d'organismes mandataires ont fait mention de la lourdeur du processus et des exigences relatives à la préparation et à la présentation des demandes de financement. » (*idem* : 24).

Des consultations auprès des membres de l'Association des municipalités bilingues du Manitoba ont fait ressortir « que la tâche du CDEM s'alourdit et on se préoccupe de la capacité du CDEM à répondre aux besoins croissants des CDC » (AMBM, 2003 : 2).

L'imposition d'indicateurs de rendement risque d'accentuer cette lourdeur administrative. Cela ne va pas sans susciter des préoccupations : « Tant le SCMLO que la partie communautaire commencent à s'inquiéter de la lourdeur qui se développe progressivement autour de ce processus administratif. » (*idem*.)

2. Analyse des données du questionnaire

2.1. Impact du RDÉE et rationalisation des activités organisationnelles

Nous avons tenté de déterminer l'effet de l'intervention du RDÉE dans la communauté, de même que l'impact qu'il a eu sur la communauté et les organismes communautaires du point de vue des répondants. Le RDÉE étant à vocation économique, nous avons d'abord demandé aux répondants quel impact économique a eu le RDÉE : 20 % des répondants le jugent nul ou faible, alors que 54 % le jugent assez important, important ou très important. Notons qu'aucun employé du RDÉE ne juge cet impact nul ou faible.

Dans les commentaires, on mentionne le rôle du RDÉE dans le financement d'études et de projets (effet de levier), son rôle de facilitateur dans les demandes de subvention ou pour entrer en contact avec des personnes ressources ainsi que son rôle de formateur et de mobilisateur des acteurs (concertation). Certains mentionnent que le RDÉE contribue à l'emploi. Un répondant mentionne que la plupart du budget du RDÉE passe dans le salaire de ses employés et, allant dans le même sens, un autre mentionne un « Impact trop tourné vers le RDEE lui-même ».

Impact économique du RDÉE au sein de la communauté

	Organisme		Total (%)
	Hors RDÉE (%)	RDÉE (%)	
Nul	3,2	0,0	2,7
Faible	20,6	0,0	17,6
Assez important	20,6	18,2	20,3
Important	19,0	36,4	21,6
Très important	7,9	36,4	12,2
Ne sais pas	14,3	0,0	12,2
Refus	0,0	9,1	1,4
Sans objet	14,3	0,0	12,2
Total	100,0	100,0	100,0

L'impact politique est jugé nul ou faible par 42 % des répondants, alors que 26 % le jugent assez ou très important. Plusieurs commentaires indiquent que le mandat du RDÉE n'est pas politique. Cependant, un répondant mentionne que le RDÉE est « bien branché », soulignant ainsi que son personnel est en contact avec des personnes ressources au niveau gouvernemental. Un répondant mentionne que grâce au RDÉE, il y a une « plus grande reconnaissance de l'apport potentiel des francophones ». Un autre répondant souligne le capital symbolique qu'apporte le RDÉE aux projets en affirmant que le RDÉE « sensibilise au niveau politique les gens de la communauté francophone au développement économique. Un projet soutenu par le RDÉE a plus de crédibilité. C'est une valeur politique ajoutée ». Ainsi, le RDÉE apporte une crédibilité aux projets qu'il soutient, et le fait qu'il soit « bien branché » souligne que ses liens avec les décideurs est une ressource politique pouvant être utile pour les influencer à la faveur de la communauté.

Impact politique du RDÉE

	Organisme		
	Hors RDÉE (%)	RDÉE (%)	Total (%)
Nul	19,0	27,3	20,3
Faible	20,6	27,3	21,6
Assez important	9,5	18,2	10,8
Important	7,9	9,1	8,1
Très important	6,3	9,1	6,8
Ne sais pas	15,9	0,0	13,5
Refus	0,0	9,1	1,4
Sans objet	20,6	0,0	17,6
Total	100,0	100,0	100,0

L'impact social est jugé nul ou faible par 35 % des répondants alors que 34 % le jugent assez à très important. Plusieurs commentaires mentionnent que l'impact social du RDÉE est faible.

Cependant, plusieurs soulignent que le RDÉE a un impact social en contribuant au développement des réseaux et en créant des liens entre les francophones. Un répondant mentionne même que c'est davantage de ce côté que se situe l'apport du RDÉE : « Surtout au niveau du réseautage et grâce à lui, au partage d'informations, aux cours et aux formations organisés par le RDÉE. Pas par des subventions ». Ce serait donc par son rôle d'animateur des réseaux et de concertation que se démarque le RDÉE, contribuant à renforcer le capital social de la communauté dans le domaine économique.

Impact social

	Organisme		
	Hors RDÉE (%)	RDÉE (%)	Total (%)
Nul	15,9	0,0	13,5
Faible	22,2	18,2	21,6
Assez important	12,7	27,3	14,9
Important	11,1	18,2	12,2
Très important	3,2	27,3	6,8
Ne sais pas	14,3	0,0	12,2
Refus	0,0	9,1	1,4
Sans objet	20,6	0,0	17,6
Total	100,0	100,0	100,0

L'impact organisationnel est jugé assez à très important par 55 % des répondants, alors qu'il est jugé nul ou faible par 20 % des répondants. Avec l'impact économique, c'est le type d'impact qui est le plus important selon les répondants. Plusieurs commentaires soulignent le rôle du RDÉE pour aider les organismes à élaborer leurs projets (faire des plans d'affaires ou une planification stratégique par exemple), à mieux s'organiser ou pour rallier les acteurs importants (concertation).

Impact organisationnel

	Organisme		Total (%)
	Hors RDÉE (%)	RDÉE (%)	
Nul	7,9	0,0	6,8
Faible	12,7	18,2	13,5
Assez important	20,6	36,4	23,0
Important	25,4	0,0	21,6
Très important	6,3	36,4	10,8
Ne sais pas	12,7	0,0	10,8
Refus	0,0	9,1	1,4
Sans objet	14,3	0,0	12,2
Total	100,0	100,0	100,0

L'impact culturel est jugé nul ou faible par 38 % des répondants, alors que 33 % d'entre eux le jugent assez ou très important. Sur ce type d'impact, les employés du RDÉE émettent des points de vue contradictoires : certains affirment que ce n'est pas dans le mandat du RDÉE d'intervenir dans le secteur culturel alors que d'autres mentionnent qu'il soutient des organismes ou des événements culturels.

Impact culturel

	Organisme		Total (%)
	Hors RDÉE (%)	RDÉE (%)	
Nul	11,1	27,3	13,5
Faible	25,4	18,2	24,3
Assez important	12,7	0,0	10,8
Important	9,5	27,3	12,2
Très important	7,9	18,2	9,5
Ne sais pas	11,1	0,0	9,5
Refus	0,0	9,1	1,4
Sans objet	22,2	0,0	18,9
Total	100,0	100,0	100,0

Nous avons demandé si le RDÉE a amené les organismes des répondants à organiser différemment leurs activités : 45 % répondent que non, alors que 27 % affirment que oui. Un répondant précise que le RDÉE a amené son organisme à organiser différemment leurs activités « Au niveau de la conception et de la mise en œuvre. Les gens comprennent maintenant la progression de la mise en œuvre d'un projet. ». Un autre répondant soutient que son organisme a modifié ses activités selon les exigences du programme.

RDÉE et organisation des activités des organismes

	Organisme		Total (%)
	Hors RDÉE (%)	RDÉE (%)	
Oui	28,1	18,2	26,7
Non	51,6	9,1	45,3
Ne sais pas	3,1	0,0	2,7
Refus	0,0	9,1	1,3
Sans objet	15,6	63,7	22,7
Valeurs manquantes	1,6	0,0	1,3
Total	100,0	100,0	100,0

Cinquante-et-un pour cent (51 %) des répondants affirment que le RDÉE n'a pas eu l'effet de modifier les objectifs de l'organisme du répondant, alors que 23 % des répondants affirment le contraire. Des répondants mentionnent qu'ils ont modifié leurs objectifs conformément aux « critères de RHDCC [Ressources humaines et développement des compétences du Canada] ». Un autre répondant mentionne que l'analyse des forces et des faiblesses de la communauté les amène à se concentrer davantage sur certains secteurs. Un autre répondant affirme que son organisme a précisé ses objectifs. Enfin, un répondant affirme que « C'est contre les principes de [l'organisme] de modifier ses objectifs pour répondre à des programmes ».

RDÉE et modification des objectifs de l'organisme du répondant

	Organisme		
	Hors RDÉE (%)	RDÉE (%)	Total (%)
Oui	21,9	27,3	22,7
Non	59,4	0,0	50,7
Ne sais pas	3,1	0,0	2,7
Refus	0,0	9,1	1,3
Sans objet	14,1	63,7	21,4
Valeurs manquantes	1,6	0,0	1,3
Total	100,0	100,0	100,0

Le cas échéant, nous avons voulu savoir si ces changements permettaient à l'organisme de mieux jouer son rôle. Trente-cinq pour cent (35 %) affirment que ces changements permettent à l'organisme de mieux jouer son rôle, alors que 12 % affirment que cela permet de jouer aussi bien et 4 % affirment que cela permet de moins bien jouer son rôle. Plus d'employés du RDÉE croient que ces changements permettent aux organismes de moins bien jouer leur rôle. Quelques répondants mentionnent que leurs organismes jouent mieux leur rôle car ils connaissent mieux les besoins des communautés. Deux employés du RDÉE mentionnent toutefois que les critères de décision ne sont pas assez clairs et qu'ils sont complexes.

Changement précédent permet de mieux jouer leur rôle

	Organisme		
	Hors RDÉE (%)	RDÉE (%)	Total (%)
Moins bien	1,6	18,2	4,1
Aussi bien	12,7	9,1	12,2
Mieux	34,9	36,4	35,1
Ne sais pas	11,1	0,0	9,5
Refus	0,0	9,1	1,4
Sans objet	39,7	27,3	37,8
Total	100,0	100,0	100,0

Par ailleurs, 29 % des répondants affirment que le RDÉE a permis de préciser les objectifs de leurs

organismes, comparativement à 44 % des répondants qui affirment que non. Certains répondants expliquent en mentionnant l'existence d'« exigences accrues du programme », tandis qu'un autre mentionne que le RDÉE amène l'organisme à « redéfinir notre organisation ». Un répondant mentionne que : « Ce n'est pas toujours évident pour un organisme communautaire de faire valoir l'aspect économique d'un projet, de *comprendre* le potentiel de développement économique de leurs projets. Plusieurs organismes ne le comprennent pas encore », ce qui laisse entendre qu'un savoir-faire reste à développer sur ce plan.

RDÉE et précision des objectifs

	Organisme		
	Hors RDÉE (%)	RDÉE (%)	Total (%)
Oui	29,7	27,3	29,3
Non	51,6	0,0	44,0
Ne sais pas	3,1	0,0	2,7
Refus	0,0	9,1	1,3
Sans objet	12,5	63,7	20,0
Valeurs manquantes	3,2	0,0	2,6
Total	100,0	100,0	100,0

Le tiers des répondants affirme que le RDÉE a permis de préciser les moyens employés par les organismes pour atteindre leurs objectifs, comparativement à 40 % qui répondent que le RDÉE n'a pas eu cet effet. Un répondant affirme qu'« On doit être plus précis pour mieux planifier lorsqu'on travaille en partenariat ».

RDÉE et précision des moyens

	Organisme		
	Hors RDÉE (%)	RDÉE (%)	Total (%)
Oui	34,4	27,3	33,3
Non	46,9	0,0	40,0
Ne sais pas	3,1	0,0	2,7
Refus	0,0	9,1	1,3
Sans objet	14,1	63,7	21,4
Valeurs manquantes	1,6	0,0	1,3
Total	100,0	100,0	100,0

La tendance est semblable en ce qui concerne la précision des résultats. Un répondant mentionne que cela est normal de préciser les résultats : « C'est normal. Et selon les critères ». Un employé du RDÉE précise que « Tous les programmes sont mesurables. ». Un répondant affirme que « Maintenant on pense en termes d'objectifs. Avant l'idée était floue, c'était plus le cœur qui parlait, et moins la tête. Maintenant c'est les deux : l'émotivité est encadrée par le rationnel ». Ainsi, il semble que l'initiative RDÉE contribue à la rationalisation des activités de certains organismes. D'autres mentionnent que leurs organismes avaient déjà établi des résultats mesurables.

RDÉE et précision des résultats

	Organisme		
	Hors RDÉE (%)	RDÉE (%)	Total (%)
Oui	31,3	27,3	30,7
Non	43,8	0,0	37,3
Ne sais pas	3,1	0,0	2,7
Refus	0,0	9,1	1,3
Sans objet	18,8	63,7	25,4
Valeurs manquantes	3,2	0,0	2,6
Total	100,0	100,0	100,0

Nous avons voulu savoir si les organismes des répondants tendaient à définir leurs objectifs en fonction des programmes gouvernementaux. Cinquante-huit pour cent (58 %) d'entre eux affirment qu'ils tendent à le faire beaucoup, voire totalement, alors que 24 % affirment qu'ils ne le font pas du tout ou le font un peu. Les employés du RDÉE sont très majoritaires à le faire, ce qui peut se comprendre en raison de l'imbrication gouvernementale du RDÉE. Les autres répondants sont tout de même nombreux à le faire beaucoup ou totalement, soit 43 %.

Définition des objectifs à partir des programmes gouvernementaux

	Organisme		
	Hors RDÉE (%)	RDÉE (%)	Total (%)
Pas du tout	7,9	0,0	6,8
Un peu	20,6	0,0	17,6
Passablement	11,1	0,0	9,5
Beaucoup	31,7	45,5	33,8
Totalement	20,6	45,5	24,3
Ne sais pas	3,2	0,0	2,7
Refus	0,0	9,1	1,4
Sans objet	4,8	0,0	4,1
Total	100,0	100,0	100,0

La proportion de répondants à dire que leurs organismes définissent leurs objectifs en fonction des besoins de la communauté est plus forte : 77 % d'entre eux affirment que leur organisme le fait beaucoup ou totalement.

Définition des objectifs à partir des besoins de la communauté

	Organisme		
	Hors RDÉE (%)	RDÉE (%)	Total (%)
Un peu	3,2	0,0	2,7
Passablement	9,5	45,5	14,9
Beaucoup	39,7	27,3	37,8
Totalement	42,9	18,2	39,2
Ne sais pas	1,6	0,0	1,4
Refus	0,0	9,1	1,4
Sans objet	3,2	0,0	2,7
Total	100,0	100,0	100,0

Enfin, nous avons demandé aux répondants si la communauté pouvait mieux s'organiser grâce à l'intervention du RDÉE : 40,5 % affirment que c'est le cas, alors que 28 % affirment que ce n'est pas du tout ou pas assez le cas. Plusieurs répondants affirment que l'action du RDÉE n'est pas suffisamment connue, voire que le RDÉE n'est pas

assez présent dans leur communauté. Un répondant affirme que « Les organismes ne connaissent pas assez le RDÉE. Il est soit vu comme un bailleur de fonds, ou soit comme un organisme comme les autres. Quand il est vu comme un bailleur de fonds, c'est comme s'il avait un droit de veto, les gens n'osent pas discuter. Le RDÉE ressemble plus à une agence fédérale. Il n'est pas démocratique. Par exemple, quand un organisme a une rencontre avec des représentants de Patrimoine canadien, on ne discute pas d'égal à égal, on dit oui. Ensuite ensemble on discute si on est d'accord ou non ». Le fait que le financement provient du gouvernement rend la relation inégale entre les organismes communautaires et le RDÉE.

Plusieurs mentionnent également un manque de ressources humaines et financières. La réponse d'un informateur nous éclaire quant au rôle du RDÉE dans les communautés : « Les petites communautés francophones n'étaient pas au courant de différents programmes. Le RDÉE a conseillé et facilité les demandes ». Ainsi, il semble que le RDÉE aide les organismes à connaître les opportunités de financement et à préparer leurs demandes de financement.

La communauté peut-elle mieux s'organiser grâce au RDÉE?

	Organisme		
	Hors RDÉE (%)	RDÉE (%)	Total (%)
Pas du tout	6,3	0,0	5,4
Pas assez	27,0	0,0	23,0
Suffisamment	20,6	63,6	27,0
Beaucoup	12,7	18,2	13,5
Ne sais pas	12,7	0,0	10,8
Refus	0,0	9,1	1,4
Sans objet	20,6	9,1	18,9
Total	100,0	100,0	100,0

3. Analyse des entrevues

3.1. La rationalisation des activités socio-économiques

Selon plusieurs répondants, la planification au sein du RDÉE demeure influencée par une approche centralisée qui résulte en une certaine homogénéisation de la planification entre les communautés.

Moi j'étais invité comme expert-conseil, de participer à une réunion, à Ottawa, lorsqu'ils étaient en train de mettre ça sur pied. Et à cette rencontre, mon intervention, c'était qu'il fallait faire de la planification. Eux ils avaient déjà tout planifié. Ils n'ont pas fait de planification pour voir c'est quoi les besoins des francophones de l'Ontario, c'est quoi les forces, les faiblesses, la meilleure façon d'intervenir. Ils ont dit « voici, il y a 4 domaines, voici votre 4 millions de dollars, organisez-vous » (entrevue n° 13).

Pourtant, les communautés ont des besoins qui varient et qui demandent une planification qui soit assez souple pour en tenir compte.

Mais le besoin dans ce village-là, n'est pas nécessairement le besoin dans le village juste à côté, alors il faut reconnaître les différences, et c'est là que le RDÉE, quand la personne responsable pour le développement rural est assise dans une ville à 100 km de là, ne peut pas... (entrevue n° 13).

Même si on voulait ancrer les activités de planification dans la communauté par le biais de consultations, il manque d'espace de discussion pour permettre aux représentants des organismes d'exprimer leur vision et leur besoin de développement.

Je n'ai pas de façon par laquelle je peux partager avec le RDÉE ce que notre communauté a besoin. Je peux communiquer avec [la responsable du RDÉE] et lui dire ce dont [mon organisme] a besoin, mais la communauté francophone [...], on doit avoir un forum dans lequel on se parle, on planifie. Il n'y a pas de planification au RDÉE d'ici (entrevue n° 13).

Pour ce répondant, cela se traduit par une absence de partenariat réel entre le RDÉE et les organismes à vocation économique :

D'abord, il n'y a pas de partenariat. Partenariat veut dire qu'on est partenaire, qu'on veut travailler ensemble, qu'on a chacun nos compétences à partager. [...] Ce n'est pas un partenariat. Il n'y a pas d'échange entre les deux, de contribution de la communauté au RDÉE en termes de planification ou de stratégie, il y a rien de ça (entrevue n° 13).

Il manquerait de canaux de communication entre le RDÉE et les représentants du secteur économique de la communauté. Le RDÉE peut ainsi difficilement connaître les besoins et les ressources de la communauté et construire son intervention à partir de cette connaissance. Le RDÉE appuie des projets sans que cela s'inscrive dans une véritable planification communautaire.

Le seul problème est de savoir comment est-ce que ça rentre dans une planification d'ensemble, comment est-ce que ça répond aux objectifs. De ce côté, c'est moins évident, mais c'est vrai que je ne le vois pas de l'intérieur (entrevue n° 10).

Ainsi, les projets sont promus sans qu'ils ne s'insèrent dans une planification élaborée au sein d'un espace de discussion communautaire et qui permettrait d'élaborer des projets suivant un fil conducteur qui les intègre en fonction d'une vision de développement.

Tout projet va être perçu par ceux qui en font la promotion comme étant important, par définition. Est-ce que c'est important dans le développement de la francophonie locale? Peut-être pas, mais on n'a pas eu de discussion. Y a pas de forum pour discuter de l'avenir et des points clés dans lesquels on devrait investir (entrevue n° 13).

À défaut de tels espaces de discussion, ce sont les rapports d'influence qui déterminent qui verra son projet financé :

Puisqu'il n'y a pas de stratégie et que ça ne repose pas sur une analyse globale de la situation de l'Ontario français ou [de la région], et à la table de concertation il n'y a pas de place pour discuter stratégie ou avenir des plans de développement. À mesure que les demandes rentrent, tu considères... Si moi je mets

plus de pression sur [l'agent du RDÉE], peut-être que j'aurai plus qu'un autre (entrevue no 13).

Ne décelant pas de stratégie planifiée, des répondants ne comprennent pas le fonctionnement du RDÉE :

Dans une stratégie, il y a des raisons pour [allouer le financement], mais eux n'ont pas de stratégie. Ils ont juste quatre secteurs, si le projet rentre dans un des quatre secteurs, c'est le 1^{er} critère, le 2^e c'est si on a assez d'argent et on n'en a jamais assez (entrevue n° 13).

Ainsi, on mesure mal quel est l'impact du RDÉE dans la communauté :

Les gens savent que le RDÉE a des employés sur le terrain, qu'il a de l'argent pour embaucher des consultants. Mais ce n'est pas ça le rôle du RDÉE, qui est plutôt de créer des emplois. Les leaders ne savent pas ce que le RDÉE peut faire pour eux à part animer des réunions, leur donner des bouts de fonds pour des consultants (entrevue n° 8).

Le fait que le mandat du RDÉE ait changé en l'espace de quelques années ne favorise pas la compréhension de son rôle dans la communauté. Comme le mentionne un employé du RDÉE,

Il y a deux ans, c'était l'élément économique que l'on visait, par le biais du tourisme et du savoir-faire. Il y a un an, l'employabilité était le défi à rencontrer. Depuis avril dernier, on parle de développement économique. On a donc donné trois messages différents dans une courte période de temps (entrevue n° 1).

Ce type de réaligement du mandat du RDÉE découle de repositionnement bureaucratique de l'initiative RDÉE au sein de l'appareil gouvernemental qui amène certains organismes à modifier leurs objectifs :

À la demande du bailleur de fonds [...] il faut présenter notre plan stratégique pour réorienter la mission à cause de la nouvelle orientation qui est vers le développement communautaire (entrevue n° 1).

Ainsi, certains organismes s'adaptent au changement du RDÉE « Pour suivre la planification du RDÉE, qui a une orientation plus centrée sur l'éco-

nomie et moins sur le tourisme » (entrevue n° 2). D'autres répondants vont dans le même sens.

Les bailleurs de fonds changent et avec eux, l'orientation que doit prendre RDÉE. Par exemple, avec Service Canada, c'est le développement économique communautaire qui est important¹⁸ (entrevue n° 3).

Il y a une adaptation des organismes aux sources de financement, parce que les organismes manquent de financement. Les besoins s'adaptent aux sources de financement et non aux besoins réels de la communauté (entrevue n° 10).

L'incompréhension du rôle du RDÉE ne semble pas seulement résider dans l'inconsistance du mandat du RDÉE, mais dans l'intervention même du RDÉE qui reflète un manque de vision dans la planification du développement :

Mais il n'y a pas de gros projets qui seraient des locomotives pour le développement. Le RDÉE ne suit pas de stratégie. Il saupoudre pour plaire à tout le monde. Au CA, on ne discute pas de grands projets mobilisateurs, de stratégies. Donc au niveau général, il n'y a pas d'objectif de développement de la communauté (entrevue n° 8).

Selon ce répondant, ce manque de vision est compensé par un saupoudrage du financement qui permet au RDÉE d'obtenir le soutien de la communauté :

Le RDÉE et ses employés travaillent de façon très opportuniste, pour s'acheter le support de la communauté, au lieu de chercher les priorités pour faire quelque chose de vraiment important, de monter des grands projets. Et dans tout ça, le CA n'a pas un mot à dire. C'est un saupoudrage de fonds et d'activités (entrevue n° 8).

À défaut de vision intégrée du développement, où les projets se renforcent les uns les autres et s'inscrivent dans un plan de développement et mènent vers le renforcement des capacités communautaires, par exemple, on dissémine de modestes subventions qui servent à montrer que le RDÉE inter-

vient dans la communauté. On voit mal comment l'appui à certains projets s'insère dans une stratégie de développement :

Des petits projets, mais je ne sais pas vraiment, on n'en discute pas sur le CA. Par exemple, ils ont subventionné un projet de maison rurale dans l'Est, mais ce n'est pas une priorité pour la région (entrevue n° 8).

Les propos suivants d'un responsable d'un RDÉE provincial confirment ce manque de vision. Du moment qu'un projet rencontre les critères, il n'en tient qu'aux préférences des agents de développer un ou des projets particuliers :

Si j'ai 25 projets qui rencontrent les critères et qui répondent à un besoin communautaire, et que je dois en choisir 15, je vais dire aux employés de choisir les 15 projets qui les intéressent (entrevue n° 1).

Cette perception d'un manque de planification peut étonner sachant que le RDÉE doit entre autres aider les organismes à planifier leurs activités. Lorsqu'on demande à des responsables du RDÉE ce que finance le RDÉE, voici ce qu'ils répondent :

- La planification.
- Il y a une multitude d'activités. Évidemment dans les quatre axes qu'on a mentionnés et dans les quatre secteurs. Ça peut être des forums économiques, des études de rentabilité...
- Des guides de promotion touristiques par exemple, ils font ça (entrevues n° 7).

Ainsi, on encourage plusieurs activités de planification qui crée des attentes, mais aussi des déceptions lorsque le financement pour mettre en œuvre ces plans est manquant :

Service Canada est bien fort [...] pour financer des études de faisabilité, mais très peu capable de financer les projets après l'étude de faisabilité. C'est ça le problème : on crée de fausses attentes au sein des communautés, parce que les gens pensent qu'après avoir développé un projet, que le financement va suivre, alors qu'il ne suit pas (entrevue n° 11).

Quand tu fais des Plans Vision, et que le plan vision est excellent, mais il n'y a personne qui le finance...

18. Service Canada a été créé en 2006 et constitue un guichet unique pour offrir les services aux canadiens en regroupant les services gouvernementaux au même endroit (virtuel ou physique). Le RDÉE est désormais rattaché à Service Canada.

l'attente c'était quoi? [...] Tu fais des Plans Vision, satisfais tout le monde à court terme, à long terme, les gens ne peuvent plus poursuivre, alors le projet est mort, le financement est mort (entrevue n° 11).

Un ancien employé du RDÉE confirme cette situation. On a développé une planification en milieu rural (environ une soixantaine de plans visions au pays) mais le problème selon lui est qu'il n'y a pas d'argent pour les mettre en œuvre (entrevue n° 6).

3.2 L'impact du RDÉE dans la communauté

Le RDÉE doit cependant démontrer qu'il a un impact dans les communautés où il intervient. La façon d'y arriver est de montrer qu'il atteint les résultats qu'il s'était fixés, d'autant plus qu'il doit répondre aux exigences de la gestion axée sur les résultats du gouvernement fédéral : « [...] on est en train de développer cette expertise-là au sein du réseau. On a une formation sur la gestion axée sur les résultats. Et puis on continue de travailler sur ce concept-là. » (entrevue n° 7)

Je sais par des courriels que le directeur général nous envoie pour notre information, que les directeurs des différentes provinces et territoires sont en train de développer avec RDÉE du Canada, des indicateurs de rendement pour justifier nos activités (entrevue n° 2).

Ainsi, on élabore des méthodes pour évaluer l'impact du RDÉE dans la communauté :

Le Manitoba [a] réussi à calculer les retombées en termes d'emplois. C'est une formule intéressante pour voir les résultats du RDÉE et on est présentement en train de regarder si on pourrait l'adapter à d'autres provinces (entrevue n° 5).

D'autres tentent d'évaluer l'effet multiplicateur pour chaque dollar investi, formule qui ne convainc pas certains répondants :

Selon ma perception (qui n'est pas celle que le RDÉE publicise avec son « effet multiplicateur »), dans l'Est, à part des activités et un peu de réseautage, il y a peu de résultats concrets. Il n'y a rien de durable (entrevue n° 8).

Sous leur propre initiative, certains RDÉE provinciaux mesurent les résultats en fonction des objectifs qu'ils se sont donnés. Par exemple, en tourisme, on souhaite accroître le nombre de touristes francophones. Si on souhaite organiser une rencontre, alors la mesure des résultats est le nombre de participants à cette rencontre.

Il demeure que la réalisation d'études est un résultat important pour le RDÉE :

Ils commencent juste à se donner certaines statistiques. Ils parlent qu'ils ont déjà financé, cofinancé ou aidé à trouver du financement pour 200 études dans les quatre secteurs d'activité. Ils parlent qu'ils ont investi plusieurs dizaines ou centaines de milliers de dollars pour ces années-là (entrevue n° 9).

Un répondant précise qu'il y a une différence entre montrer qu'on a réalisé des activités qu'on a planifiées et montrer que ces activités ont un impact réel sur le développement de la communauté :

Mais en développement économique, peu de gens voient la différence entre des activités et des résultats [...] La mission du RDÉE au début, c'était la création d'emploi, et ils ne réussissent pas. Mais les gens sont heureux de voir que des activités sont faites (entrevue n° 8).

Autrement dit, il ne suffit pas de démontrer qu'on effectue les activités qu'on a planifiées pour prétendre qu'on a un impact dans la communauté. Il faut montrer que le RDÉE contribue au développement de la communauté, tel qu'il était prévu à sa création.

Ce constat rejoint l'évaluation formative réalisée en 2004 par le RHDC où on peut lire que

L'examen des rapports d'activités figurant dans les dossiers a mis en relief certaines faiblesses. Les rapports sont, en général, des listes de rencontres et d'activités. On n'y retrouve pas d'analyse des progrès vers la réalisation des engagements figurant dans les ententes de contribution, d'indications de défis ou d'occasions spéciales ou encore d'évaluation des résultats atteints. Dans l'ensemble, le contenu n'est pas uniformisé et l'utilité de ces rapports est variable. Le SCMLLO et les deux comités nationaux ne semblent pas avoir articulé des fins et des utilisations

précises pour ces rapports, outre celle de justifier le transfert de fonds. (RHDC, 2004 : 35).

Bref, si les RDÉE sont certainement actifs, il reste à démontrer que cette activité a un impact sur la communauté, conformément aux attentes et objectifs qui sous-tendent l'implantation du RDÉE.

4. Conclusion

L'impact du RDÉE dans la communauté est perçu comme étant assez important, en particulier sur le plan économique et organisationnel. Cet impact semble résider dans ses activités de concertation et de réseautage, notamment en servant d'intermédiaire entre la communauté et les agences gouvernementales. Dans l'ensemble, le RDÉE semble avoir peu incité les organismes à modifier leurs activités et leurs objectifs, mais une part assez importante d'organisme affirme qu'il a permis de préciser leurs objectifs et leurs moyens. En outre, si les organismes tendent à définir davantage leurs objectifs à partir des besoins de la communauté, une proportion assez importante les définit en fonction des programmes gouvernementaux.

Chapitre 5

Compétences et capacités communautaires

1. Analyse documentaire

L'analyse des objectifs du RDÉE montre que le développement des compétences et des capacités constitue un enjeu important pour le RDÉE, et ce de deux façons. D'une part, la promotion de l'employabilité, la création d'emplois et le développement économique passent notamment par le développement des compétences de la main-d'œuvre francophone. Nous avons vu qu'il s'agit d'un objectif central de l'intervention du RDÉE. D'autre part, le développement économique passe également par le développement des capacités des communautés de prendre en charge leur développement. Cette prise en charge s'appuie notamment sur des capacités communautaires de planifier le développement, de consulter les intervenants socio-économiques, de mettre en œuvre les plans d'action qui découlent de la planification, et d'obtenir le financement à cette fin.

1.1. Ressources humaines

L'enjeu de la compétence se pose d'abord pour les employés du RDÉE. On constate un manque de formation et d'expérience chez plusieurs intervenants des organismes mandataires. De plus,

[...] la création des RDÉE [...] a créé un besoin pour des ressources humaines et pour une expertise en développement économique communautaire, qu'il s'agisse de gestionnaires, d'agents de développement ou de techniciens. Dans bien des cas, le bassin de ressources disponibles était insuffisant, résultant en l'embauche d'un certain nombre de personnes sans formation pertinente et/ou sans expérience appréciable dans les domaines du développement économique communautaire ou de l'employabilité. L'expertise limitée et les habiletés non spécifiques de leurs effectifs ont porté les deux comités nationaux

et les RDÉE à élaborer des programmes de formation (RHDCC, mai 2004 : 40).

Selon une étude de besoins en matière d'appui administratif et opérationnel des RDÉE, un manque de compétences en ressources humaines au sein du RDÉE Canada pourrait compromettre les résultats de la mise en œuvre du Plan stratégique national (RDÉE Canada, 13 juillet 2004). Il y a un réel besoin d'établissement d'un plan de rétention des ressources humaines pour le réseau des RDÉE (*idem*). Selon les employés du RDÉE Ontario, il existe des besoins de compétence importants du côté des employés du RDÉE pour mettre en œuvre des projets (RDÉE Ontario, janvier 2004).

Ce discours contraste avec celui du RDÉE Ontario qui affirme contribuer à l'épanouissement des communautés francophones ontariennes et ce, grâce à l'engagement et au professionnalisme de son équipe (RDÉE Ontario, été 2004). On reconnaît toutefois qu'étant donné que cet organisme existe seulement depuis 1999, ces employés comptent peu d'années de service (RDÉE Ontario, janvier 2004).

À ce manque d'expérience des employés du RDÉE s'ajoute une incompréhension par les coordonnateurs régionaux du ministère qui doivent siéger sur les comités réviseurs du Fonds d'appui et réviser les demandes de financement afin d'éviter des situations de chevauchement avec d'autres programmes de financement :

Les preuves démontrent que certains coordonnateurs régionaux et d'autres membres des comités réviseurs n'ont pas une bonne compréhension du Fonds d'appui ou du rôle qu'ils doivent jouer dans le processus de révision des demandes de contribution. Cette situation pourrait restreindre la fiabilité

de leurs recommandations ainsi que leur contribution au processus décisionnel des comités réviseurs (RHDC, mai 2004).

Le Plan d'action 2003-2004 de RDÉE Canada propose des mesures pour assurer le développement et l'adaptation de la main-d'œuvre des ressources humaines du réseau des RDÉE, dont une mesure vise à « Augmenter le niveau de compétence en technologie de l'information et des communications » (RDÉE Canada, 13 juillet, 2004). On cherche également à accroître le savoir-faire en matière du développement économique communautaire des ressources humaines du réseau de même que de nouvelles compétences relatives à l'employabilité (RDÉE Canada, 15 décembre 2006).

1.2. Compétence en développement

Plusieurs activités du RDÉE visent le développement de capacités en développement économique. Le développement des ressources humaines est envisagé comme une priorité pour la région de Terrace, dans le Nord-ouest de la Colombie-Britannique (Cenitagoya, février 2004 : 34). Des séminaires sont organisés par exemple en Colombie-Britannique pour

[d]évelopper des connaissances, des capacités, des partenariats et des outils pour les organisations de développement communautaire et les intervenants francophones afin de renforcer leur travail au niveau des initiatives de développement économique communautaire et d'économie sociale qui a pour but de répondre aux besoins des Francophones de Colombie-Britannique (SDÉCB, 14 janvier 2006 : 9).

Le secteur du développement économique communautaire au Manitoba offre des services « aux gens d'affaires pour la création et le développement d'entreprises, dont l'aide à la réalisation de plan d'affaires, étude de marché, plan de marketing, recherche de financement, projet d'import-export, stratégies de partenariat d'affaires » (CDEM, 2005c : 7). De plus, on semble prendre conscience de la valeur du savoir dans l'économie : « [l]e savoir joue un rôle déterminant dans l'économie. Les connais-

ces, l'expertise des gens et l'accès à la technologie y contribuent de façon positive » (*idem* : 10).

En 2003, lors de la rencontre du Groupe de travail en tourisme, un commentaire a été émis sur

[l]es besoins en formation et en perfectionnement professionnel (d'après le sommaire) comportaient le développement de produits, le service à la clientèle, le marketing, la budgétisation, la conception de sites Web, la tenue de statistiques sur les visiteurs, la formation en gestion, la formation et la rétention du personnel (RDÉE Canada, décembre 2003 : 7-8).

Si le RDÉE encourage le soutien à des études pour permettre aux communautés d'orienter leur développement, lui-même nécessite l'accès à des données, des études et des connaissances pour fonder son intervention. Par exemple, lors de l'évaluation du RDÉE Nouveau-Brunswick en 2003, on recommande la création d'une banque de données sur les quatre secteurs d'intervention puisque ces données sont difficiles à obtenir (JGV Consultant Inc., 2003a).

La DÉO parraine chaque année des « [...] projets de recherche et d'initiatives conduisant à une meilleure compréhension des secteurs clés... » (DÉO, 2004 : 5). Les gouvernements provinciaux, les établissements universitaires, les laboratoires de pensée et le secteur privé financent plusieurs de ces projets de recherche (*idem*).

1.3. La question du financement

L'intervention du RDÉE dépend bien entendu du financement et des ressources dont il dispose pour intervenir dans la communauté. À cet égard, on questionne le fait que le RDÉE finance les communautés avec les mêmes ressources financières, alors que les besoins varient d'une communauté à l'autre¹⁹. « À noter qu'on fait le constat de fortes inégalités entre les régions francophones mais qu'on tend vers un seul programme, le RDÉC qui deviendra le RDÉE qui aura les mêmes capacités/ressources pour toutes les provinces sauf l'Ontario et les territoires » (FCFA et CCC, juin 1995).

19. Cela est vrai, sauf pour l'Ontario, qui bénéficie de fonds supérieurs, et les territoires qui reçoivent un peu moins que les provinces.

Par ailleurs, un élément qui ressort des documents est qu'une grande partie des ressources vont au fonctionnement même du RDÉE, et il met surtout à la disposition de la communauté ses ressources humaines et son savoir-faire, savoir-faire qu'on a vu comme étant problématique. On peut se demander si, dans sa forme actuelle, le RDÉE peut atteindre les objectifs qu'il s'est fixés avec les moyens dont il dispose. Une évaluation du RDÉE porte à croire qu'une part importante du financement va au fonctionnement du RDÉE et à l'embauche du personnel, ce qui limite son action au sein de la communauté, si bien qu'on voit mal comment les moyens mis en œuvre par le RDÉE pourraient assurer un rattrapage économique des francophones. Dans une étude,

Les répondants en question croient que trop de fonds sont investis dans des processus administratifs excessifs, dans des réunions internes trop nombreuses et dans l'embauche d'un nombre trop élevé d'employés, au détriment de l'investissement direct dans le développement des communautés. L'examen des rapports d'activités corrobore ces inquiétudes (RHDC, mai 2004 : 32).

Le RDÉE ne veut pas se présenter comme un bailleur de fonds, puisqu'il n'a pas les fonds nécessaires à cette fin, et appuie surtout des études et des activités de réseautage ou des projets ponctuels et modestes. Cependant, en Colombie-Britannique, on souhaite aller plus loin en matière d'intervention.

Pour que la communauté puisse assurer un développement plus en profondeur et continu, il est important qu'elle se dote de structures, de capitaux et de moyens économiques, tout en assurant une indépendance croissante vis-à-vis des subventions provinciales et fédérales. Consciente de cette nécessité, la communauté a fait plusieurs démarches pour se renforcer économiquement. L'autonomie financière d'une communauté qui se prend en charge et se donne les moyens de se diversifier trouve sa solution dans la création d'une Fondation (SDÉCB, 14 janvier 2006 : 17).

D'autre part, une incertitude entoure l'existence du RDÉE et son financement. La précarité du financement préoccupe les membres du RDÉE,

« [L]e ministère des Ressources humaines et du Développement des compétences a besoin de nouvelles autorisations de financement pour garantir de nouveaux fonds de fonctionnement, ce qui pose un défi au Comité et aux bureaux du RDÉE » (DÉO, 2004 : 16). Le principal intervenant de ce ministère et les organismes mandataires sont dans une situation d'incertitude puisque le financement n'est pas garanti à long terme pour le Fonds d'appui (RHDC, mai 2004).

Lors d'une évaluation du RDÉE Nouveau-Brunswick « [c]ertaines personnes ont indiqué avoir la perception que le RDÉE est un « élément négatif » pour le développement économique étant donné que certains ministères pourraient se retirer financièrement de certaines initiatives » (JGV Consultant Inc., 2003a :7).

Le RDÉE Ontario reçoit des subventions au niveau fédéral mais son financement n'est pas permanent (RDÉE Ontario, janvier 2004). Face à l'insécurité des employés, la direction générale a entrepris un sondage afin d'évaluer la satisfaction au travail du personnel du RDÉE (*idem*). Les employés qui sont satisfaits de la mission du RDÉE Ontario expliquent que c'est dû au fait qu'ils peuvent se développer professionnellement, travailler dans leur langue maternelle, etc. (*idem*), tandis que l'insatisfaction des employés concerne surtout la communication, la gestion ou le fonctionnement et le financement (*idem*).

De ce fait, le Secrétariat, Communautés minoritaires de langues officielles (SCMLO) cherche une manière d'assurer un financement à long terme (*idem* : x).

L'objectif face à l'insécurité du financement du programme du RDÉE Canada est de « [c]ollaborer à la mise en place d'un fonds permanent pour le financement à long terme de la mise en œuvre de la planification stratégique [...] » (RDÉE Canada, 13 juillet 2004 : 5). Les étapes pour atteindre cet objectif est de « [p]oursuivre les négociations des enveloppes globales pour les volets sectoriels de même que le financement de base du réseau (*idem* : 5).

Une campagne pour solliciter des lettres d'appui pour RDÉE Ontario a été entreprise et elle procède de la façon suivante :

Un Mémoire au Cabinet sera présenté cet automne pour le financement des RDÉE sur une base pluriannuelle. [...] Le RDÉE Ontario entreprend une campagne afin d'obtenir 300 lettres d'appui et des témoignages (RDÉE Ontario, 15 septembre 2004).

Ces lettres ont été envoyées à la Chambre des communes et au ministre responsable des langues officielles ainsi qu'à cinq autres ministres (*idem*).

Des pressions en ce sens s'exercent également dans les provinces. En 2003, on mentionne, dans le procès-verbal de l'Assemblée générale annuelle du RDÉE Ontario, l'importance de renouveler l'entente et de renégocier le Fonds d'appui afin d'avoir une entente quinquennale et un renouvellement à long terme (RDÉE Ontario, 24 septembre 2003c). L'incertitude liée au financement suscite des craintes qui incitent le RDÉE Ontario à rassurer la communauté. En 2004, on peut lire dans le Bulletin du Regroupement franco-ontarien de développement économique que

[p]lusieurs personnes racontent que le RDÉE Ontario est dans une situation précaire. En fait, le RDÉE, le réseau national dans son ensemble, ne s'est jamais aussi bien senti. Par ailleurs, il est en transition. Tout changement est toujours difficile chez les membres d'un réseau à rompre avec le passé. [...] À tous les incroyables, le RDÉE, notre réseau national, est là pour rester (RDÉE Ontario, été 2004).

Une étude montre que l'incertitude liée au financement « [...] a pour effet de mettre les opérations des organismes mandataires à risque, car certains des employés actuels ou potentiels des RDÉE, percevant la nature temporaire du Fonds d'appui et de son financement, se laissent facilement tenter par des offres d'emploi plus stables ailleurs » (RHDCC, mai 2004 : 14).

Selon les organismes mandataires, il y a un manque d'information au sujet du budget alloué aux RDÉE (RHDCC, mai 2004). RDÉE Canada

mentionne qu'il a une formule avec des attentes précises au sein des communautés (*idem*). Toutefois,

Le SCMLLO indique ne pas avoir émis de formule aussi précise. Il soutient aussi que le montant alloué dépend de la capacité organisationnelle et administrative de l'organisme mandataire, de son aptitude à réaliser chacune des priorités ainsi que du degré et de la qualité de l'utilisation et de la gestion des fonds au cours de l'année précédente. Le montant alloué dépend également de la nature novatrice et mobilisatrice de la demande et de l'existence d'une stratégie adéquate permettant d'utiliser l'entente de contribution comme levier pour de l'investissement en provenance d'autres sources publiques ou privées. Le montant consenti, selon les circonstances, pourrait s'avérer supérieur ou inférieur à la formule communiquée par la partie communautaire (*idem* : 24).

Bref, malgré l'application d'une formule par le RDÉE, le secrétariat affirme ne pas être tenu de la respecter. Les critères demeurent donc vagues. Le Fonds d'appui

[...] prévoit l'octroi d'une contribution pour un projet d'envergure, et ce, à une seule occasion par organisme mandataire durant le cycle actuel du Fonds d'appui. Les critères d'admissibilité régissant ces « projets d'envergure » demeurent quelque peu vagues. Selon le SCMLLO, le projet doit être d'envergure provinciale et potentiellement applicable à d'autres régions ou à l'échelle nationale. Il doit prévoir la mobilisation d'un nombre important de partenaires, autant au niveau organisationnel qu'au niveau monétaire. [...] Toutefois, les répondants dans une communauté en particulier ont indiqué que la crédibilité du RDÉE et sa capacité de demeurer un agent de développement économique efficace dépendent de l'approbation anticipée du projet d'envergure (*idem* : 25).

Les attentes à l'égard du RDÉE sont donc élevées du côté communautaire. Selon les RDÉE, le Comité national et les RDHDCC, les organismes mandataires subissent le contrecoup de l'inégalité d'engagement financier des institutions fédérales ainsi que du manque d'engagement d'institutions signataires du protocole d'entente (RHDCC, mai 2004). Cela a pour effet de limiter la portée des travaux du Comité francophone et de limiter aussi les

synergies potentielles qui pourraient découler du Fonds d'appui (*idem*). Dans ces conditions, nous pouvons nous demander si le RDÉE possède les ressources suffisantes pour véritablement contribuer au développement économique des CFSM et atteindre ses objectifs.

2. Données du questionnaire sur les compétences

Nous nous sommes intéressés aux capacités des organismes et, plus généralement, de la communauté, à gérer le RDÉE. Les employés du RDÉE sont moins nombreux que les autres répondants à affirmer que la communauté est très compétente pour gérer le RDÉE (respectivement 18 % et 35 %), alors qu'ils sont plus nombreux à affirmer qu'elle est assez compétente (46 % comparativement à 21 %). En tout, 9,5 % des répondants affirment que leur communauté n'est aucunement ou pas assez compétente pour gérer le RDÉE. Un employé du RDÉE souligne l'avantage pour le RDÉE d'être ancré dans les réseaux de la communauté. En outre, il fait un lien direct entre les réseaux et le développement de compétences : « Quand le RDÉE développe des relations et des réseaux, la compétence augmente ». Un autre répondant affirme que les compétences sont présentes, mais elles ne sont pas sollicitées.

Degré de compétence de la communauté pour gérer le RDÉE

	Organisme		
	Hors RDÉE (%)	RDÉE (%)	Total (%)
Aucune	1,6	0,0	1,4
Pas assez	6,3	18,2	8,1
Assez	20,6	45,5	24,3
Très compétente	34,9	18,2	32,4
Ne sais pas	26,5	9,1	25,7
Valeurs manquantes	7,9	9,1	8,1
Total	100,0	100,0	100,0

Dix-huit pour cent (18 %) des répondants affirment que leur communauté n'a pas été assez préparée ou ne l'a pas été pour gérer le RDÉE, comparativement à 43 % qui croient que leur communauté a été assez ou très bien préparée. Une part importante ne sait pas à quel degré leur communauté a été préparée. Plusieurs répondants, notamment les employés du RDÉE, pensent que la communauté a été préparée, notamment dans le cadre de tables de concertation, des réunions, des consultations, etc. Un répondant affirme que le RDÉE va chercher des gens de la communauté, qu'il ne s'agit pas d'une « tour d'ivoire bureaucratique ». Il précise que la préparation de la communauté se fait par des études sur la communauté.

Degré de préparation de la communauté pour gérer ces programmes

	Organisme		
	Hors RDÉE (%)	RDÉE (%)	Total (%)
Aucune	3,2	0,0	2,7
Pas assez	14,3	18,2	14,9
Assez	25,4	27,3	25,7
Très bien préparée	15,9	27,3	17,6
Ne sais pas	31,7	18,2	29,7
Refus	1,6	9,1	2,7
Sans objet	7,9	0,0	6,8
Total	100,0	100,0	100,0

Les capacités des communautés comprennent entre autres les structures organisationnelles mises en place pour gérer le RDÉE. Dix-neuf pour cent (19 %) des répondants estiment qu'elles ne sont pas du tout ou qu'elles sont un peu adéquates, alors que 46 % considèrent qu'elles sont assez ou très adéquates. À noter qu'en proportion, les employés du RDÉE sont plus nombreux à considérer qu'elles sont un peu ou pas du tout adéquates, soit 27 %, et les autres répondants sont plus nombreux à répondre ne pas le savoir, soit 27 %. Un répondant mentionne qu'« Il faudrait arrêter de créer de nouvelles structures. Leur organisation mange le financement et il ne reste rien pour les gens ». Un autre

répondant affirme que ces structures entrent en compétition avec les organismes existants. « Au lieu d'appuyer le développement à travers les autres organismes déjà en place, le RDÉE entre en compétition avec ces organismes. C'est menaçant, et le RDÉE réduit l'autonomie des organismes. Il accapare le financement et distribue des petits 5 000 \$ ou 2 000 \$ par-ci par-là ».

Adéquation des structures organisationnelles pour gérer le RDÉE

	Organisme		Total (%)
	Hors RDÉE (%)	RDÉE (%)	
Pas du tout	6,3	9,1	6,8
Un peu	11,1	18,2	12,2
Assez	30,2	27,3	29,7
Très adéquate	12,7	36,4	16,2
Ne sais pas	27,0	0,0	23,0
Refus	0,0	9,1	1,4
Sans objet	12,7	0,0	10,8
Total	100,0	100,0	100,0

Donnant raison à des commentaires qui ont été faits en ce sens, un employé du RDÉE explique que le CA ne prend pas les grandes décisions, mais qu'il est là surtout pour vérifier les rapports financiers. « Ça enlève au CA de « runner le show ». Des commentaires mentionnent que le RDÉE répond aux exigences du gouvernement plutôt qu'à celles de la communauté :

- « Pas très axé sur le communautaire, trop gouvernemental ».
- « Ils font leurs choses très bien, ça a l'air bien, mais c'est *leurs* décisions, *leur* CA. Ils invitent des gens pour la concertation, mais n'ont pas à leur rendre de comptes sur leur fonctionnement ».
- « les structures organisationnelles ne sont pas assez directes à la communauté ».

Enfin, quelques commentaires soulignent le fait que les structures sont adéquates, mais il ressort que la gouvernance du RDÉE ne semble pas s'ancrer dans la communauté. Malgré le fait que celui-ci promeut le DÉC, qui devrait prendre appui dans les structures présentes dans les communautés, il demeure perçu comme un organisme qui poursuit ses propres objectifs.

2.1. Autonomie et participation

L'approche partagée de la gouvernance suppose une prise en charge par les acteurs de la communauté de la gouvernance exercée en ce qui concerne leur développement. En d'autres mots, la gouvernance partagée devrait favoriser l'autonomie des communautés et des organismes qui les desservent. À travers quelques indicateurs, nous avons voulu voir à quel point les répondants perçoivent une forme d'autonomie dans leurs pratiques.

Nous avons demandé aux répondants si le gouvernement fédéral aidait les organismes communautaires à choisir les personnes ou les organismes dans le cadre du RDÉE. Un pourcentage important des répondants, soit 62 %, affirment ne pas le savoir. Ce pourcentage est élevé également du côté des employés du RDÉE, qui occupent pourtant une position qui devrait leur permettre d'avoir l'information pour répondre. Nous croyons que ces résultats démontrent une hésitation à répondre. Il demeure que 15 % des répondants affirment que le gouvernement n'aide jamais ou rarement les organismes à faire ces choix, alors que 11 % croient qu'il le fait parfois, souvent ou toujours. Les commentaires des répondants nous aident à nuancer ces résultats. D'une part, les membres du RDÉE tendent à affirmer que le gouvernement n'intervient pas au niveau du RDÉE provincial (mais qu'il le fait au RDÉE national). « Pour l'équipe du RDÉE, les agents viennent du gouvernement. Le gouvernement impose une imputabilité ». Un autre répondant affirme qu'« Il semble y avoir de l'ingérence, dans les choix des programmes par rapport au gouvernement en place, dans les projets du RDÉE ».

**Gouvernement aide à choisir
les personnes ou les organismes
pour le RDÉE/IPC**

	Organisme		
	Hors RDÉE (%)	RDÉE (%)	Total (%)
Jamais	7,9	18,2	9,5
Rarement	3,2	18,2	5,4
Parfois	1,6	9,1	2,7
Souvent	7,9	0,0	6,8
Toujours	1,6	0,0	1,4
Ne sais pas	63,5	54,6	62,1
Refus	1,6	0,0	1,4
Sans objet	12,7	0,0	10,8
Total	100,0	100,0	100,0

Lorsque nous avons demandé si le gouvernement fédéral imposait parfois ses choix en faveur de personnes ou de comités particuliers dans le cadre du RDÉE, une proportion importante affirme ne pas le savoir (soit 65 %), alors que 12 % des répondants affirment qu'il le fait jamais ou rarement (la proportion étant plus forte du côté des employés du RDÉE), et 11 % affirment qu'il le fait parfois, souvent ou toujours. Un membre du RDÉE mentionne qu'il y a des contraintes du programme qu'il faut respecter. Un répondant d'un organisme qui gère le RDÉE répond qu'il le fait « jamais ou bien indirectement par influence personnelle de certains individus ».

Les membres du RDÉE ont tendance à dire que le RDÉE est indépendant du gouvernement et que s'il imposait ses choix, cela « casserait l'autonomie du RDÉE ». Un répondant d'un organisme externe précise quant à lui que « Le gouvernement encadre pour assurer qu'il n'y a pas de fraude. Il y a des règlements, des balises d'imputabilité, un encadrement ».

**Gouvernement impose ses choix
pour le RDÉE/IPC**

	Organisme		
	Hors RDÉE (%)	RDÉE (%)	Total (%)
Jamais	6,3	18,2	8,1
Rarement	3,2	9,1	4,1
Parfois	4,8	9,1	5,4
Souvent	3,2	9,1	4,1
Toujours	1,6	0,0	1,4
Ne sais pas	66,6	54,6	64,9
Refus	1,6	0,0	1,4
Sans objet	12,7	0,0	10,8
Total	100,0	100,0	100,0

Soixante-douze pour cent (72 %) des répondants affirment ne pas savoir si des organismes ont été exclus dans le choix des organismes ou des personnes pour gérer le RDÉE, alors que 8 % affirment qu'il y en a eu aucun et 5,5 % affirment qu'il y a eu quelques organismes d'exclus.

**Organismes exclus
dans des choix pour le RDÉE/IPC**

	Organisme		
	Hors RDÉE (%)	RDÉE (%)	Total (%)
Aucun	6,3	18,2	8,1
Quelques uns	3,2	9,1	4,1
Tous	1,6	0,0	1,4
Ne le sais pas	71,4	72,7	71,7
Refus	1,6	0,0	1,4
Sans objet	15,9	0,0	13,5
Total	100,0	100,0	100,0

Nous avons demandé s'il arrivait que le gouvernement fédéral aille à l'encontre des décisions prises par la communauté : 15 % croient qu'il ne le fait jamais, comparativement à 20 % qui affirment qu'il va parfois contre ces décisions et 12 % qui affirment qu'il va souvent contre les décisions de la communauté. À noter qu'un pourcentage élevé

des répondants, soit 36,5 %, ne le savent pas. Les employés du RDÉE sont plus nombreux en proportion à penser que le gouvernement va parfois ou souvent contre les décisions prises par la communauté, soit 64%.

Le gouvernement fédéral va-t-il contre les décisions prises par la communauté?

	Organisme		
	Hors RDÉE (%)	RDÉE (%)	Total (%)
Jamais	14,3	18,2	14,9
Parfois	15,9	45,5	20,3
Souvent	11,1	18,2	12,2
Ne sais pas	41,3	9,1	36,5
Refus	0,0	9,1	1,4
Sans objet	17,5	0,0	14,9
Total	100,0	100,0	100,0

Nous avons voulu savoir si, dans l'éventualité où le gouvernement fédéral allait contre les décisions prises par la communauté, cela avait un impact sur la communauté. Vingt-sept pour cent (27 %) des répondants croient que oui, alors que 4 % affirment que non, 21 % répondent ne pas le savoir et 45 % indiquent que la question est sans objet pour eux. Des répondants affirment que le programme n'est pas défini en fonction des besoins de la communauté. Un répondant développe sa réponse en questionnant le choix des quatre secteurs de développement du RDÉE : cela ne correspond pas à son avis aux besoins de sa communauté ni à une approche de développement économique communautaire. D'autres déplorent les coupures de financement ou le manque de continuité dans les programmes.

S'il le fait, cela a-t-il un impact sur la communauté?

	Organisme		
	Hors RDÉE (%)	RDÉE (%)	Total (%)
Oui	20,3	63,6	26,7
Non	4,7	0,0	4,0
Ne sais pas	23,4	9,1	21,3
Refus	0,0	9,1	1,3
Sans objet	50,0	18,2	45,3
Valeurs manquantes	1,6	0,0	1,3
Total	100,0	100,0	100,0

Nous avons voulu savoir si les répondants croyaient que le gouvernement avait la légitimité d'aller à l'encontre des décisions prises par la communauté. Les membres du RDÉE croient à 100 % qu'il a parfois la légitimité de le faire, alors que 59 % des autres répondants le croient également, et 24 % d'entre eux croient qu'il n'a jamais la légitimité de le faire. Cela peut se comprendre, sachant que l'État finance les activités du RDÉE, qu'il définit ses objectifs et que ce dernier doit rendre des comptes d'abord à l'État. Ainsi, le gouvernement aurait la légitimité d'aller contre les décisions de la communauté.

Le gouvernement a-t-il la légitimité de le faire?

	Organisme		
	Hors RDÉE (%)	RDÉE (%)	Total (%)
Jamais	23,8	0,0	20,3
Parfois	58,7	100,0	64,9
Souvent	6,3	0,0	5,4
Toujours	1,6	0,0	1,4
Refus	6,3	0,0	5,4
Sans objet	3,2	0,0	2,7
Total	100,0	100,0	100,0

Nous avons voulu savoir si le RDÉE a favorisé la prise en charge par la communauté de son propre développement. Selon 34 % des répondants, le RDÉE n'a pas du tout ou pas assez permis à la communauté de prendre en charge son propre développement, tandis que 37 % croient qu'il a permis de le faire suffisamment ou beaucoup. En proportion, les employés du RDÉE croient davantage que leur organisme a permis à la communauté de prendre suffisamment ou beaucoup en charge son développement (55 % comparativement à 33 %). Dans leurs commentaires, les répondants mentionnent l'insuffisance des ressources du RDÉE pour parvenir à cet objectif. Deux répondants soulignent que le RDÉE est un joueur parmi d'autres : « Mais autour de la table, il n'y a pas un organisme qui ressort plus que d'autres. La présence du RDÉE dans les comités de développement économique est une participation bénéfique mais pas la seule ». Deux répondants qui sont employés du RDÉE mentionnent que les critères sont trop complexes et qu'ils ne correspondent pas aux besoins de la communauté. Un autre employé du RDÉE affirme que les organismes qui travaillent en partenariat avec le RDÉE développent des capacités, alors qu'un autre répondant soutient que la communauté a besoin de formation et de « perfectionnement » pour parvenir à se prendre en charge. Dans cette veine, un répondant mentionne que le RDÉE n'assure pas le transfert de compétences vers la communauté. Un autre répondant met aussi en doute le rôle du RDÉE pour renforcer les capacités communautaires, tout en semblant considérer l'initiative comme transitoire : « Quand le RDÉE va partir, il va rester les autres organismes [...], mais le travail de renforcement n'a pas été fait. ».

RDÉE permet à la communauté de prendre en charge son développement

	Organisme		
	Hors RDÉE (%)	RDÉE (%)	Total (%)
Pas du tout	9,5	0,0	8,1
Pas assez	25,4	27,3	25,7
Suffisamment	20,6	27,3	21,6
Beaucoup	12,7	27,3	14,9
Ne sais pas	15,9	0,0	13,5
Refus	0,0	9,1	1,4
Sans objet	14,3	9,1	13,5
Valeurs manquantes	1,6	0,0	1,4
Total	100,0	100,0	100,0

Nous avons demandé par ailleurs quel était le degré d'autonomie de la communauté dans le cadre du RDÉE. Selon 41 % des répondants, la communauté est autonome ou très autonome dans le cadre du RDÉE, alors que 27 % considèrent qu'elle l'est peu ou pas du tout. Il est à noter que les employés du RDÉE sont plus nombreux en proportion à penser que la communauté est peu ou pas du tout autonome dans le cadre du RDÉE, soit 48 % des répondants, comparativement à 24 % des répondants qui ne sont pas employés du RDÉE. Un employé du RDÉE affirme que la communauté est autonome, « Mais elle a besoin d'être guidée. Les groupes sont autonomes au RDÉE, et souvent se pensent autonomes en général, mais ils dépendent du financement. Le RDÉE les aide à gagner en autonomie pour leur gestion. Les organismes apprennent avec le RDÉE à obtenir du financement, et après quelques fois ils peuvent le faire sans aide ». Cet employé perçoit son rôle comme devant accompagner les organismes jusqu'à ce qu'ils développent une forme d'autonomie dans la préparation de demandes de financement. Cela semble limiter le rôle du RDÉE au développement de capacités administratives pour obtenir de l'aide financière des agences gouvernementales ou autres organismes de soutien économique.

Degré d'autonomie de la communauté dans le RDÉE

	Organisme		
	Hors RDÉE (%)	RDÉE (%)	Total (%)
Très autonome	12,7	9,1	12,2
Autonome	27,0	36,4	28,4
Peu autonome	20,6	36,4	23,0
Pas du tout autonome	3,2	9,1	4,1
Ne sais pas	25,4	0,0	21,6
Refus	0,0	9,1	1,4
Sans objet	11,1	0,0	9,5
Total	100,0	100,0	100,0

Quarante-cinq pour cent (45 %) des répondants affirment avoir participé à la planification communautaire dans le cadre du RDÉE, alors que 41 % n'y ont pas participé. Un employé du RDÉE mentionne que « La table de concertation est plus pour former les capacités et le réseautage, elle ne sert pas à la planification du RDÉE ». Cela signifie que la planification du développement économique au RDÉE ne prend pas appui sur des activités de consultation et de concertation communautaires.

Participer à la planification communautaire dans le cadre du RDÉE

	Organisme		
	Hors RDÉE (%)	RDÉE (%)	Total (%)
Oui	42,2	63,6	45,3
Non	46,9	9,1	41,3
Ne sais pas	0,0	9,1	1,3
Refus	1,6	18,2	4,0
Sans objet	7,8	0,0	6,7
Valeurs manquantes	1,6	0,0	1,3
Total	100,0	100,0	100,0

3. Analyse des entrevues

3.1. Autonomie et capacité communautaire

Un des objectifs qui présidait à la création du RDÉE était de favoriser la prise en charge par les communautés de leur développement. Or, un employé du RDÉE reconnaît qu'il y a un effort à faire au RDÉE pour réaliser le transfert des compétences et développer les capacités des organismes :

[...] c'est important d'habiller les communautés à se prendre en charge. Il y a du travail à faire de ce côté. Il y a certains agents provinciaux qui font tout au lieu d'habiller la communauté à se prendre en charge, à développer son propre plan de vision (entrevue n° 5).

Ce même répondant mentionne à cet égard que des activités de formation ont été organisées en ce sens : « [Les agents] doivent habiller les communautés à prendre en charge leur développement économique. À cause des formations que nous avons offertes, les agents comprennent mieux ce rôle » (entrevue n° 5).

D'autres répondants préféreraient que les activités de formation soient offertes aux membres de la communauté plutôt qu'au RDÉE, laissant entendre que le RDÉE renforce davantage ses propres capacités plutôt que celles de la communauté :

Dans le sens que les employés du RDÉE sont allés suivre des cours de développement économique, oui, ça fait 50 personnes de plus de formées. Mais est-ce qu'elles sont transmises, je ne suis pas sûre. Je ne crois pas qu'ils mettent de l'emphase sur ça, mais plus sur le fait d'aider des organismes à obtenir du financement (entrevue n° 10).

L'approche même du RDÉE, qui est d'aider les organismes à obtenir du financement, à l'intérieur des programmes d'aide existants, ne semble pas favoriser la prise en charge du développement des communautés, puisqu'il cultive la dépendance à l'égard des sources de financement gouvernemental :

Dans certaines régions, ça aura probablement aidé les organismes, mais ce n'est pas sûr qu'ils aient réussi à rendre les organismes autonomes (entrevue n° 10).

Plus fondamentalement, le fait de créer un organisme tel que le RDÉE ne favorise pas en soi l'autonomie des communautés.

On serait capables de gérer cet argent et de façon créative. Au lieu, on veut favoriser la prise en charge, mais on signifie aux communautés qu'elles ne sont pas assez responsables pour le gérer l'argent. Les anglais sont capables à Toronto par exemple, mais vous autres [...] (entrevue n° 9).

Une autre approche souhaitée par certains OVÉ aurait été de confier le financement aux organismes de la communauté qui auraient géré les montants reçus. Certains répondants envisageaient une distribution différente des ressources. On a plutôt créé un organisme, le RDÉE, qui demande beaucoup de ressources :

Le national pour les grandes priorités, et un RDÉE Ontario, qui décide « ok, on va avoir un bureau à Ottawa, on va embaucher du monde », et parce que la province est assez grande avec des francophones répartis partout, ils ont créé trois bureaux. Donc il faut financer, toujours avec l'argent du fédéral, c'est-à-dire le nôtre comme payeurs de taxes, on paye un bureau à Ottawa, à Sudbury, à Toronto, avec tous les employés que ça prend (entrevue n° 13).

On en vient à percevoir le RDÉE comme une initiative qui mobilise beaucoup de ressources et dont l'objectif vise à assurer sa propre existence : « Les 50 ou 60 employés du RDÉE ne font pas une différence, puisqu'ils ne travaillent pas pour les organismes communautaires, mais pour le RDÉE » (entrevue n° 10). On reproche ainsi au RDÉE d'adopter le comportement d'une corporation qui, comme toute corporation, poursuit son intérêt. Or, ce comportement semble difficilement conciliable avec l'objectif de promouvoir le DÉC, qui suppose un comportement issu de la communauté et réunissant les conditions d'une véritable prise en charge communautaire, en créant par exemple des espaces de concertation communautaire qui devient le dépositaire du pouvoir communautaire en matière de DÉC. Bref, le

statut organisationnel du RDÉE et son rattachement à l'État entrent en opposition avec une prise en charge communautaire du développement économique.

Ainsi, une grande partie des ressources est consacrée au fonctionnement même du RDÉE. Lorsqu'on demande quels sont les projets que finance le RDÉE, voici ce que nous répondent des employés du RDÉE :

Je ne sais pas. Mais je sais qu'il finance les salaires des employés de [l'organisme qui gère le RDÉE] (entrevue n° 2).

Il n'y a pas vraiment de projet comme tel encore. [...] Ce sont surtout les salaires des employés qui sont financés. Nous sommes dans la phase de planification des actions à prendre pour le développement économique communautaire, avec d'autres bailleurs de fonds (entrevue n° 3).

Le financement du RDÉE est surtout pour financer le coût des employés et des rencontres sectorielles (entrevue n° 5).

On leur donne des outils pour mieux s'affirmer, mieux s'orienter quand ils ont besoin de fonds et d'autres genres d'accompagnement. On organise des forums, des séminaires. On assure leurs frais de déplacement pour ces formations parce que la [province] est grande et c'est dispendieux (entrevue n° 5).

Je crois qu'il ne finance que des plans d'affaires (entrevue n° 10).

Les montants qui restent pour promouvoir le développement sont faibles par rapport aux fonds reçus par le RDÉE :

[...] à la fin, quand tout le monde est bien payé, qu'on paye leur transport et leurs repas et leurs bureaux et tout le reste, ce qui reste du 4 millions dans notre région – et il y en a trois des régions – l'an passé, notre région avait 56 000 \$, de 4,5 millions. C'est pas fort. C'est ridicule (entrevue n° 13).

Cela va à l'encontre de l'approche souhaitée à l'origine par les organismes de l'Ontario :

Le problème, c'est que le plus gros d'argent passe à payer les salaires et le fonctionnement de l'organisme, et qu'il n'en reste plus beaucoup pour les

projets. Au contraire, ce qu'on prônait [...], c'était d'en mettre moins dans la main-d'œuvre, et d'en garder le plus possible pour monter des projets dans la communauté (entrevue n° 10).

D'autant plus que l'aide du RDÉE aux organismes semble se réduire à une aide technique ou conseil :

Ce serait mieux d'investir dans les organisations pour les aider à partir des projets, ce qui ferait plus de développement économique, qu'un employé que le RDÉE envoie pour les aider à remplir une demande de financement (entrevue n° 10).

Ainsi, on doute de l'efficacité des actions du RDÉE et de son impact réel dans la communauté. On rappelle que le RDÉE n'est pas une fin en soi, mais un moyen de favoriser le développement de la communauté : « Oui, pour soutenir des mécanismes ou des structures, comme le RDÉE, qui offre de l'assistance technique, ou d'autres mécanismes, qui ne sont pas une fin en soi » (entrevue n° 9).

On doute ainsi de l'efficacité de l'intervention du RDÉE qui s'appuie sur des intervenants qui ne sont pas issus des organismes de la communauté.

Le RDÉE a beaucoup d'argent, la communauté en a besoin, et très peu de l'argent du RDÉE se ramasse dans la communauté. Les employés du RDÉE ont des salaires de loin supérieurs aux gens qui travaillent dans les organismes de la communauté, tandis que ces derniers font un meilleur travail, que c'est eux qui ont les compétences (entrevue n° 8).

Le fait de ne pas être présent dans la communauté pose problème : « Or, ça c'est le problème. Les gens sont compétents, mais ne sont pas ici et ne savent pas les subtilités, et souvent ça ne réussit pas à attirer des fonds, parce qu'ils ne connaissent pas la région » (entrevue n° 13).

On doute donc que le RDÉE suffise à avoir un impact significatif dans la communauté :

Donc en somme, le gouvernement dit, « C'est bien important le français, mais on n'est pas prêts à vous appuyer au niveau de la valorisation ou des projets qui valoriseraient la langue ». Prend ça comme tu veux. Ça revient à dire que si le gouvernement a pas une plus grande ouverture d'esprit, c'est de la fou-

taise de croire qu'un organisme va faire la différence (entrevue n° 11).

Un autre répondant questionne l'impact réel du RDÉE et de ses résultats affichés.

S'ils nous aident à faire une demande de fonds, s'ils nous aident à faire un plan d'affaires, ou même parfois ils vont contribuer un 5 000 \$, dans ces cas-là, ils font une grande liste de tous leurs succès. Ça devient impressionnant, ils ont des succès partout partout. Mais leur contribution a été pour très très peu. Et quand on regarde la question de l'argent, moi je n'ai pas de chiffres devant moi, et eux autres ne publient pas leurs chiffres (entrevue n° 13).

Le RDÉE peut démontrer qu'il s'affaire à plusieurs projets, mais plusieurs projets sont des initiatives de la communauté que soutient timidement le RDÉE, pouvant ainsi prétendre avoir contribué au projet. En Ontario, certains croient que le RDÉE va jusqu'à fragiliser les organismes en place plutôt que les renforcer :

À long terme, si et quand le RDÉE va disparaître, on va se retrouver avec une UCFO plus faible, une AFMO plus faible, une CÉO plus faible (si elle existe encore) et un CCO plus faible. Même l'AFMO et le CCO, puisqu'ils vont perdre l'employé qu'ils ont maintenant grâce au RDÉE (entrevue n° 10).

Avec un peu de cynisme, un répondant mentionne que l'impact du RDÉE se mesure plus par rapport à lui-même :

Quand tu regardes les circonstances des dernières années, la Chambre économique a connu des déficits importants. T'as eu les organismes qui ont fait faillite, et dans tout ça, le seul qui est stable au niveau du financement, c'est le RDÉE, avec un budget de 2 millions (entrevue n° 11).

Certains perçoivent donc la création du RDÉE comme se faisant aux dépens des organismes communautaires. On crée le RDÉE mais d'un autre côté on laisse des organismes en difficulté :

En somme, la Francoscénie, le Festival franco-ontarien, la Chambre économique, c'est des exemples frais à la mémoire, la faillite Nadeau-Beaulieu et Associés, c'est tous des exemples frais de 12 mois, d'organismes qui étaient à l'apogée, et qui sont rendus en bas de la côte et qui sont prêts à disparaître

parce qu'à un moment donné ils sont incapables de payer leur dettes, et donc font faillite (entrevue n° 11).

Ce long extrait présente un point de vue critique sur la pertinence de certaines décisions du RDÉE, de même que les limites de la gouvernance exercée par le CA :

Un autre exemple est la brochure du RDÉE. Elle est payée à 100 % par le gouvernement fédéral, mais maintenant le RDÉE a décidé de vendre de la publicité à l'intérieur. Mais cette brochure n'apporte rien au développement économique, et en plus, la tarte publicitaire n'est pas grosse en Ontario francophone, et ils vont donc nuire ainsi à la publicité dans les journaux et les publications communautaires franco-ontariens, qui eux ne sont pas subventionnés et dépendent de cette publicité. [...] On devrait peut-être même pas faire une brochure comme ça et utiliser les revues communautaires, et de cette façon les supporter (entrevue n° 8).

Ces propos renforcent l'idée que le RDÉE se développe aux dépens de la communauté. Selon certains répondants, le RDÉE n'entraîne pas d'impact durable dans la communauté :

[...] le RDÉE a aidé un projet de transformation d'une école en centre communautaire, mais dès que l'agent du RDÉE est parti, le projet a disparu. La communauté ne prend pas vraiment le lead, c'est ponctuel. Ils voient le RDÉE comme un pourvoyeur de services, et ça ne crée rien de permanent (entrevue n° 8).

Lorsqu'on demande quels sont les résultats du RDÉE, un agent du RDÉE répond qu'il n'y a pas de résultats. Cependant, il ajoute :

Il y a beaucoup de positif. On rencontre des intervenants des différentes provinces et territoires intéressants à travers RDÉE. Cela permet de faire des échanges, du réseautage, de s'entraider, de partager des idées. En plus, il y a les professionnels de l'industrie qui viennent donner des formations (entrevue n° 2).

Un autre répondant mentionne parmi les résultats que le RDÉE permet de « Sensibiliser les gens. Nous avons rencontré la communauté à deux reprises. Nous les avons fait venir à Vancouver pour les introduire au développement économique com-

munautaire » (entrevue n° 3). Il y a des activités de réseautage, de formation et d'échanges d'informations, mais plusieurs doutent de leur impact réel dans la communauté. Ils sont sceptiques quant aux retombées réelles du RDÉE dans la communauté :

Les projets pour lesquels le RDÉE n'a fait que donner 5 000\$, ce projet fait partie des réussites du RDÉE, et c'est sur le rapport que tu vas lire. C'est facile d'avoir 150 succès comme ça. Je t'appelle et tu me files de l'information sur une source de financement pour mon projet, et toi tu le mets dans ton rapport comme étant un succès. Wow. Donc c'est impressionnant, mais ça n'a aucun rapport avec la réalité (entrevue n° 13).

Des employés du RDÉE considèrent qu'ils ont atteint leur résultat, à savoir la création du RDÉE, ce qui tend à donner raison aux répondants qui voient le RDÉE comme un organisme dont l'objectif est d'assurer sa propre survie :

Les objectifs à court terme, oui. Les objectifs à moyen terme, on est en train de les atteindre et les objectifs à long terme, évidemment on ne les a pas encore atteints. Mais à court terme, on a consolidé un réseau pancanadien en matière de développement économique communautaire. Ça va faire dix ans en février alors c'est encore jeune (entrevue n° 7).

De façon plus générale, un répondant constate que l'approche des organismes communautaires a changé dans le contexte des partenariats établis entre le gouvernement et les communautés. Le partenariat avec le gouvernement mène à une approche conciliante plutôt que revendicatrice : « *Et depuis les cinq dernières années, on a reçu le financement basé sur une approche de conciliation au lieu de revendication, comme nous avons joué au tout début* » (entrevue n° 11).

C'est ce que semble confirmer ce document de RHDCC qui mentionne une évolution positive du soutien du Secrétariat, Communautés minoritaires de langue officielle (SCLOSM) pour les organismes mandataires (RHDCC, mai 2004) :

[s]elon un certain nombre de dirigeants d'organismes mandataires et quelques fonctionnaires de

ministères fédéraux, les RDÉE ont eu un impact important sur la façon dont les décideurs, y compris les gouvernements provinciaux, perçoivent leur communauté francophone. À leurs yeux, la conversion des perceptions est en train de se faire, de celle de groupes revendicateurs à celle de partenaires pour le développement économique de leur province (*idem* : 42).

Dans le domaine économique, les rapports entre les CLOSM et l'État seraient donc en voie de passer de rapports conflictuels, marqués par les revendications, à des rapports de partenariat.

4. Conclusion

À la conception du RDÉE, l'objectif était ambitieux : il s'agissait de favoriser un rattrapage économique des communautés francophones. Toutefois, lorsqu'on analyse les moyens mis en œuvre par le RDÉE, on mesure le fossé qui sépare cette intention de départ et l'impact réel du RDÉE dans la communauté. De fait, le RDÉE intervient surtout pour favoriser des partenariats entre les acteurs socio-économiques et pour réaliser des études de faisabilité, des plans de développement et pour offrir un soutien technique à la préparation de demandes de financement.

L'intervention du RDÉE doit refléter les objectifs que se donnent les communautés pour assurer leur développement, de même que les moyens envisagés à cette fin. Nous avons vu que les communautés ne partent pas du même point en matière de DÉC et de planification. Dans certains cas, comme en Colombie-Britannique, le RDÉE est le principal agent de planification du DÉC. Dans d'autres provinces, le RDÉE doit arrimer son exercice de planification à ceux menés par la communauté.

Or, nous avons vu que le rattachement du RDÉE au programme de l'assurance-emploi impose certaines contraintes dont il doit tenir compte dans son intervention, si bien que l'arrimage entre les besoins et les objectifs de développement de la communauté et l'action du RDÉE se fait parfois difficilement. Ces contraintes s'opposent à une véritable approche de DÉC, pourtant promue dans le cadre du RDÉE. Le DÉC se définit à partir des activités

de planification des communautés. Le RDÉE a donc la tâche de réconcilier les attentes de la communauté avec les contraintes bureaucratiques issues de son rattachement gouvernemental.

Malgré ces contraintes, le RDÉE tente d'offrir un soutien aux communautés dans leurs efforts de planification. Il finance plusieurs études et plusieurs activités de consultation qui visent à mieux planifier le DÉC. L'intervention dans le secteur rural, par exemple, consiste pour l'essentiel à faire des plans de développement locaux.

Ces études suscitent des attentes au sein de la communauté, ce qui ne va pas sans créer certaines craintes chez les intervenants, car rien ne garantit l'obtention du financement permettant la mise en œuvre de ces plans. Bref, les communautés se sont mobilisés pour produire des plans de développement sans savoir si les ressources étaient disponibles pour les concrétiser. De fait, le RDÉE offre un soutien aux organismes dans leur démarche pour obtenir de l'aide financière auprès des agences gouvernementales ou communautaires. Un de ses rôles vise précisément à aider les organismes à profiter des ressources que rendent disponibles les différents services du gouvernement pour les communautés.

Si le RDÉE encourage la réalisation d'études et de plans de développement, plusieurs répondants ne voient pas en quoi l'action du RDÉE et les projets qu'il soutient s'intègrent à une vision stratégique. L'intervention du RDÉE est d'autant plus difficile à saisir que plusieurs changements ont eu lieu dans son mandat en quelques années, créant ainsi une confusion quant à son rôle.

Pour certains répondants, les moyens qu'emploie le RDÉE sont insuffisants pour atteindre les objectifs fixés. La plus grande part des ressources va au fonctionnement même du RDÉE, si bien que sa propre existence est présentée comme un résultat important de toute cette initiative. Le RDÉE lui-même est un réseau pancanadien qui est présenté comme une composante du DÉC. On assisterait donc à un reversement des objectifs et des moyens : alors que le RDÉE était envisagé

comme un moyen pour favoriser le développement des communautés francophones, sa création et son existence sont devenues des objectifs en soi. Cela est d'autant plus vrai dans certaines communautés où l'espace socio-économique est peu développé, car le DÉC se réduit pour l'essentiel aux activités du RDÉE. Le statut organisationnel du RDÉE s'inscrirait difficilement dans une approche de DÉC.

En outre, le RDÉE est une agence de services qui dispose de ressources limitées pour renforcer le DÉC. En outre, l'incertitude entourant le financement du RDÉE engendre une préoccupation des intervenants qui doutent que le RDÉE puisse pérenniser son intervention et son impact dans les communautés.

Par ailleurs, le RDÉE ressent de nombreux besoins en matière de compétence et de ressources humaines. Un roulement de personnel élevé contribue à précariser le savoir-faire dont il dispose (RHDC, 2004). En outre, ce même personnel ressent des besoins de formation en matière de DÉC et d'employabilité. Or, le RDÉE doit contribuer à renforcer les capacités des communautés en matière de DÉC, de prise en charge et de mise en œuvre de projets de développement. On peut se demander jusqu'à quel point les besoins en savoir-faire qu'éprouve le RDÉE compromettent son action à cet égard.

Le DÉC promu dans le cadre du RDÉE vise une prise en charge par les communautés de leur propre développement. À ce sujet, une proportion importante de répondants affirme que l'État va parfois contre les décisions de la communauté. Mais cela ne semble pas poser de problème pour une portion importante de répondants, surtout du côté des employés du RDÉE, qui considèrent qu'il a la légitimité de le faire. Enfin, une majorité de répondants pense que le RDÉE permet une prise en charge du DÉC.

Bref, l'approche du RDÉE encourage des exercices de planification communautaire mais dispose de moyens limités pour véritablement contribuer

au DÉC. En outre, son action ne témoigne pas d'une vision stratégique intégrée exprimant une planification rigoureuse de son action.

Conclusion

Les résultats de notre analyse montrent que le développement des CFSM s'appuie sur une concertation des organismes des CFSM. Ce modèle de développement s'est précisé depuis les années 1980, alors qu'on cherchait visiblement à favoriser une concertation communautaire autour de l'enjeu du développement économique. Depuis les années 1990 et 2000, ce modèle s'est modifié à la faveur d'un partenariat entre les organismes à vocation économique et l'État qui intervient depuis lors dans le secteur économique des CFSM. L'ajout de cet acteur a un impact dans la prise en charge des CFSM de leur propre développement économique. Il joue un rôle dans la constitution d'un espace économique francophone qui, en 1981, restait encore à développer aux dires de la Fédération des francophones hors Québec. Dans un document de cet organisme, on affirmait l'importance de créer un « espace économique » qui fasse converger dans un effort collectif les initiatives économiques individuelles (FFHQ, 1981). L'aide de l'État se traduit par la mise en place de structures qui favorisent une telle approche concertée du développement économique tant au sein des CFSM qu'entre celles-ci et l'État. En ce sens, le RDÉE semble s'inscrire dans la continuité des aspirations des CFSM et de leur vision du développement économique.

L'initiative du RDÉE est la première mesure de soutien économique du gouvernement fédéral qui vise spécifiquement les CFSM. À cet égard, il importe de noter que l'État est intervenu tardivement dans ce secteur économique, après avoir privilégié notamment le secteur associatif communautaire, le secteur éducatif et le secteur culturel. Le secteur économique des CFSM fait l'objet d'un soutien spécifique de la part de l'État depuis les années 1990. Nous l'avons vu, les CFSM se disent maintenant prêtes à promouvoir le secteur économique, après avoir fait avancer des secteurs

jugés plus prioritaires comme l'éducation, le secteur culturel et le milieu communautaire. Cela ne signifie pas qu'aucun effort collectif n'était fait pour assurer le développement économique des communautés, mais plutôt que d'autres secteurs de la vie communautaire étaient jugés plus prioritaires par les organismes porte-parole des CFSM. On peut penser que tant que l'économie offrait un espace de socialisation en français, elle ne constituait pas une menace pour la reproduction linguistique des CFSM. C'est le cas d'une économie rurale et familiale qui caractérisait une part importante des activités économiques des francophones. Mais dès qu'on souhaite s'ouvrir à l'économie environnante et jouer selon ses règles du jeu, ce qui est plus nettement le cas depuis les années 1980, l'économie devient un enjeu pour les CFSM qui posent leur développement non seulement dans les termes de la réussite économique mais dans la capacité de lier cette économie à la reproduction linguistique des CFSM. Comment est-il possible de faire des affaires dans une économie à majorité anglophone tout en conservant la langue et la culture francophone? Cet enjeu se pose plus nettement dans les années 1980, alors que les CFSM vivent un tournant dans leur discours économique en promouvant les valeurs de l'économie dominante et en adoptant ses catégories. Nous savons que l'économie est une composante importante du développement global d'une communauté, en autant que cette économie ne soit pas le lieu d'une assimilation. L'économie contribue non seulement au développement d'une communauté, mais elle doit aussi contribuer à sa reproduction linguistique. À cet égard, les enjeux ne sont pas les mêmes dans la Péninsule acadienne qu'au Manitoba et en Colombie-Britannique.

Le RDÉE est une réponse du gouvernement qui résulte de son engagement à promouvoir l'épanouissement et le développement des CLOSM selon la LLO. La manière de justifier l'aide au développement économique des CFSM semble suivre deux orientations : au départ, le discours des CFSM est au rattrapage économique et propose même une transformation des structures de production pour assurer ce rattrapage. Par la suite, nous avons vu que les acteurs socio-économiques engagés dans l'initiative du RDÉE misent sur la « valeur ajoutée » des CFSM en voulant montrer qu'il est « rentable » d'investir dans le développement économique des CFSM. Ce changement de discours marque un changement de stratégie important. L'économie des CFSM devrait désormais démontrer une certaine rentabilité pour profiter d'une aide de l'État. Pour maintenir le financement dans le domaine économique au sein des CFSM, il semble désormais stratégique de justifier l'intervention gouvernementale en montrant qu'il s'agit d'un investissement rentable dans des communautés qui apportent une contribution positive à l'économie. Ainsi, l'État ne tend plus à intervenir au sein des CFSM pour rétablir une forme d'égalité économique, mais parce que c'est rentable de le faire.

Il peut être difficile cependant d'arrimer cette approche aux objectifs de la LLO qui visent le développement et l'épanouissement des CLOSM afin de rétablir une égalité réelle entre les communautés (Doucet, 2007). Les discours privilégiant les initiatives à forte valeur ajoutée amènent-ils l'État à s'éloigner des objectifs de la LLO ? Avec ce changement de discours, nous assistons à un glissement d'une approche fondée sur le droit vers une approche fondée sur la rationalité économique. Ainsi, c'est parce que les CFSM apportent une valeur ajoutée en économie que l'État doit intervenir en matière économique. Or, si ce sont les critères économiques qui guident l'intervention de l'État, le financement pourrait uniquement cibler les secteurs et les projets de développement qui sont rentables et délaisser les autres. En outre, si l'économie des CFSM souffre d'un retard ou d'une inégalité, il peut être difficile

de démontrer sa rentabilité. Il est à noter enfin que le fait d'insister sur la valeur ajoutée du fait français a un impact sur l'identité francophone, comme le soutient Monica Heller (2003; Budach et al., 2003). Elle montre que de la sorte, les CFSM tendent à se définir et à se présenter comme une marchandise : marchandise de la force du travail dans le marché de l'emploi, qui a une valeur ajoutée en raison de sa langue ou produit touristique valorisée par sa spécificité linguistique et culturelle.

On peut penser que ce virage dans le discours reflète les effets de la « nouvelle gestion publique » et la gestion axée sur les résultats qui intègrent des critères de performance dans la gestion publique (Merrien, 1999). Les investissements de l'État deviennent conditionnels à l'efficacité de son intervention, qui se mesure par les résultats obtenus. Il devient ainsi tentant de soutenir des projets à valeur ajoutée ou qui atteignent leurs résultats. Puisque le gouvernement a pris le virage de la gestion axée sur les résultats, ce sont l'atteinte de ceux-ci, et donc l'efficacité, qui déterminent peu à peu les motifs justifiant son intervention.

Suivant en cela les principes de la nouvelle gestion publique, l'intervention de l'État dans le secteur économique s'appuie sur un nouveau rapport entre le gouvernement et la communauté. Pour être plus précis, il s'agit d'établir une entente, voire un contrat de collaboration entre le gouvernement et la communauté qui précise les termes de l'échange de services et de financement (Merrien, 1999). En échange d'un financement que reçoivent les communautés, mais surtout le RDÉE, les communautés acceptent de participer aux efforts du RDÉE visant le DÉC. Elles aident ainsi l'État à atteindre ses objectifs en matière de langue officielle. Cette entente entre l'État et les communautés doit s'établir afin d'assurer la collaboration nécessaire à la mise en œuvre de la mesure de soutien. Souvent qualifié de partenariat, ce nouveau type de rapport permet aux représentants gouvernementaux et communautaires de travailler ensemble pour mettre en œuvre les actions du gouvernement.

Dès la conception du RDÉE et jusqu'à sa mise en œuvre, nous observons ce type de collaboration entre le gouvernement et les CFSM. Les activités de réflexion qui ont conduit à la création du RDÉE impliquaient des représentants du gouvernement fédéral et de la communauté. Cette approche s'observe dans les autres secteurs où intervient l'État et découle du virage opéré par le gouvernement canadien vers la nouvelle gestion publique, de même que la volonté des communautés de prendre en charge leur propre développement. Cette approche s'oppose à l'ancienne approche de gouvernance verticale où les relations entre l'État et les communautés se réduisaient, pour le dire rapidement, à des relations de revendication et de demandes de la part des communautés et des politiques publiques qui répondaient à ces demandes et qui étaient administrés exclusivement par le gouvernement.

La gouvernance tend désormais à être partagée entre les représentants de l'État et de la communauté, ce qui implique des relations de collaboration à toutes les étapes de la mise en œuvre des politiques publiques, même si en dernière analyse l'État conserve un pouvoir décisionnel.

Comme nous l'avons observé lors de notre étude des ententes Canada-communautés, les CFSM tendent ainsi à être intégrées dans la conception et la mise en œuvre des politiques publiques (Forgues, 2007). Elles participent aux efforts du gouvernement dans l'atteinte de ses objectifs eu égard à la LLO. Elles le font d'autant plus que ces objectifs rejoignent leur intérêt. C'est le cas dans le cadre du RDÉE, en ce qui concerne le secteur économique. La gouvernance de l'initiative du RDÉE est partagée au niveau du Comité national et de RDÉE Canada. À l'échelle des RDÉE provinciaux, la gouvernance se fonde sur les réseaux économiques locaux.

Comparativement aux ECC, l'exigence de légitimité pèse moins fortement sur la prise en charge communautaire du RDÉE. On raisonne davantage suivant une logique de réseaux caractéristiques de la façon de faire de milieu économique, en fonction d'intérêts complémentaires, de partenariats

socio-économiques et d'opportunités, plutôt qu'en fonction d'exigence de légitimité démocratique. L'approche du RDÉE en matière de gouvernance se distingue donc de celle adoptée dans le milieu associatif communautaire qui est davantage porteur de valeurs démocratiques.

On tente néanmoins d'ancrer l'initiative RDÉE dans le milieu associatif économique en promouvant un DÉC qui favorise la prise en charge par les acteurs socio-économiques du développement de leur communauté. Cela suppose une forme de gouvernance communautaire qu'on pourrait qualifier de gouvernance en réseau tant celle-ci s'appuie sur les réseaux qui existent au sein de la communauté (Juillet, 2000; Sorensen *et al.*, 2005; Koliba, 2006). À cet égard, un tel type de gouvernance recourt au capital social que représentent les réseaux, mais risque de rencontrer certaines limites mentionnées par Stoker dans son analyse de la gouvernance (Stoker, 1998, *op. cit.*).

En s'exerçant dans le cadre des réseaux existants ou que l'on met en place, on peut noter que des efforts restent à faire par le RDÉE pour rendre l'approche du DÉC plus inclusive et plus transparente. Des proportions importantes de répondants, qui sont pourtant des acteurs socio-économiques, ne disposaient pas d'informations suffisantes pour répondre aux questions touchant la gouvernance. Plusieurs répondants, par ailleurs, considéraient que ces questions étaient sans objet pour eux, montrant bien ainsi que la gouvernance du RDÉE concernait les gens du RDÉE et non la communauté.

La légitimité de la gouvernance suppose que les acteurs concernés par les décisions prises soient informés, intégrés et participent aux fonctions de gouvernance. Cela devrait se traduire par une connaissance du processus de gouvernance. La légitimité repose, notamment, sur la représentativité des décideurs, la transparence des processus de décisions, l'accessibilité de l'information ainsi que sur le degré d'ouverture des processus de consultation et de discussion au sein de la communauté concernée. Les résultats que nous avons obtenus soulèvent certaines questions à cet égard. Nous avons observé

une méconnaissance des mécanismes de décision et de fonctionnement du RDÉE, des comités du RDÉE et des critères de décisions. Cela avait été souligné dans un rapport d'évaluation sur le RDÉE du Nouveau-Brunswick : « Des efforts importants devront être consacrés pour informer les partenaires gouvernementaux et communautaires sur les activités de RDÉE, ses projets et ses actions. » (Vienneau, 2003 : 9). Cela peut étonner du fait que l'existence du RDÉE doit être le produit d'un partenariat entre les CFSM et l'État.

Outre la gouvernance, le DÉC promu par le RDÉE révèle certaines limites en raison d'un difficile arrimage entre cette initiative et la communauté, au regard des objectifs poursuivis par le RDÉE. Étant données les intentions à l'origine de sa création, le RDÉE devait avoir un impact significatif sur le DÉC des francophones. Son rattachement au programme d'assurance-emploi l'oblige à cibler ses objectifs sur la création d'emplois en favorisant des actions qui visent l'adaptation et la formation de la main-d'œuvre. Une certaine contradiction prévaut entre les attentes de la communauté et ce que peut faire le RDÉE en matière de DÉC. Ce dernier se réduit à des mesures d'employabilité. En outre, nous l'avons constaté, les moyens dont dispose le RDÉE pour promouvoir le DÉC sont limités, sans compter que le fonctionnement même du RDÉE accapare l'essentiel des ressources.

L'intervention du RDÉE consiste pour l'essentiel à stimuler le DÉC en réalisant ou en soutenant la réalisation d'études de faisabilité, des plans de développement et des partenariats, en vue d'appuyer les projets dans les communautés et de faire des démarches pour obtenir des ressources pour les mettre en œuvre. Le RDÉE constitue une interface entre la communauté et le gouvernement : il renseigne le gouvernement des initiatives communautaires et renseigne la communauté sur les occasions offertes par le gouvernement. L'accent qu'il met sur le développement des ressources humaines, tant interne qu'externe, répond à un besoin de renforcer les capacités des communautés en matière de DÉC. Un défi particulier se pose d'abord pour les ressources humaines internes du RDÉE qui éprouve

des besoins de compétence en matière de DÉC. L'enjeu se pose également pour les communautés qui doivent développer un savoir-faire en matière de DÉC. À cette fin, le RDÉE a saisi l'importance de la recherche, de la formation et du savoir pour mieux définir les projets et mieux planifier le développement.

Cependant, même si le RDÉE encourage la réalisation d'études et de plans de développement, plusieurs répondants ne voient pas comment l'action du RDÉE et les projets qu'il soutient s'intègrent dans une vision stratégique. L'intervention du RDÉE est d'autant plus difficile à saisir que plusieurs changements ont eu lieu dans son mandat en quelques années, de par les ajustements bureaucratiques qui ont été effectués, notamment pour permettre au RDÉE de mieux jouer son rôle en matière de DÉC.

Par ailleurs, l'approche du DÉC adoptée par le RDÉE se complique dans les communautés déjà bien organisées dans le domaine économique. L'intégration du RDÉE dans les communautés se passe bien lorsque l'espace économique est faiblement organisé, comme c'est le cas en Colombie-Britannique et au Manitoba. Dans ces contextes, le RDÉE contribue plutôt à créer un espace économique, en incitant par exemple la création d'organismes à vocation économique. Lorsque l'espace économique est déjà constitué, comme au Nouveau-Brunswick et en Ontario, l'intégration du RDÉE s'accompagne de certaines tensions, voire de conflits, qui sont liés au fait que des organismes à vocation économique sont déjà présents et assument parfois des mandats très proches de celui du RDÉE. Cependant, lorsque le RDÉE est géré par un organisme de la communauté, comme au Nouveau-Brunswick et au Manitoba, l'intégration du RDÉE dans la communauté se passe mieux que lorsqu'on crée une nouvelle structure, comme ce fût le cas en Ontario. Pour plusieurs organismes partenaires ou non du RDÉE, la création du RDÉE en Ontario semble se faire aux dépens des OVÉ existants. Selon les perceptions des répondants, plutôt que de renforcer l'espace économique

communautaire, le RDÉE semble l'affaiblir. Une grande partie des ressources vont dans le financement des activités de fonctionnement du RDÉE et très peu d'argent reste pour les communautés. Cette perception montre bien qu'on voit le RDÉE comme une initiative ou une structure externe qui s'arrime mal à la communauté.

Pourtant, le RDÉE doit stimuler le DÉC ce qui signifie qu'il doit développer les réseaux existants au sein des communautés, car c'est sur leur appui que le DÉC prend son essor. Il doit contribuer à créer des espaces de concertation et de consultations communautaires inclusifs qui réunissent les acteurs socio-économiques. Toutefois, il est perçu en Ontario comme un organisme externe qui accapare des ressources et qui fait du « saupoudrage » pour conserver des liens de partenariat. Il soutient des projets de façon ponctuelle dont on voit mal comment ils s'inscrivent dans une vision stratégique. Il est considéré comme un rival ou un compétiteur car plusieurs situations de chevauchement existent. Au lieu de prendre le leadership dans le réseautage et la création d'espace de concertation socio-économique, on le perçoit comme s'accaparant certaines initiatives locales, ou comme un organisme qui s'arrime aux projets déjà initiés dans la communauté, pour les inclure dans ses résultats par la suite. Si bien que l'élément fondamental qui lui permet de jouer son rôle dans la communauté, soit la confiance, est fragilisée. Or, comme le montre la littérature à ce sujet, le développement de réseaux et leur mobilisation repose sur cet élément qui est au cœur du capital social. Les difficultés rencontrées par le RDÉE en voulant s'insérer dans les réseaux déjà en place dans certaines communautés ont contribué à miner la confiance entre lui-même et plusieurs organismes à vocation économique qui sont pourtant des chefs de file de leur communauté dans ce secteur. Cette confiance demeure donc fragile et reste bien souvent à construire.

Ce qui contribue à fragiliser la confiance est l'approche du RDÉE qui n'a pas réussi à s'affranchir d'une culture de gouvernance verticale. Le DÉC suppose que le développement se fasse par

et en fonction des communautés à l'intérieur desquelles il prend place. Apparemment, il semble que l'approche du RDÉE fondée sur des partenariats avec la communauté et une certaine prise en charge par cette dernière de son développement soit en convergence avec l'approche du DÉC. Pourtant, derrière cette apparente convergence apparaissent des contradictions qui renvoient à la culture de gouvernance verticale des programmes gouvernementaux.

Plusieurs faits témoignent d'une approche de gouvernance verticale dans la mise en œuvre du RDÉE, comme une certaine homogénéité et rigidité dans son intervention. Par exemple, les montants accordés aux communautés dans les provinces étaient les mêmes, sauf en Ontario, ce qui témoigne du peu de considération du degré de développement des organismes et des réseaux à vocation économique. Certaines communautés ont des structures organisationnelles pour assurer leur développement et, selon plusieurs répondants, elles n'avaient pas besoin d'une structure supplémentaire comme le RDÉE, qui semble même empiéter sur leur espace économique. Dans d'autres communautés, l'espace économique est à peine existant et reste à construire. En dépit du fait que des différences importantes existent entre les besoins des communautés du point de vue de leur capacité de prendre en charge leur développement, la flexibilité du RDÉE semble limitée et n'apparaît pas dans la forme concrète que prend son intervention. Une approche plus souple et mieux ancrée dans les communautés permettrait de reconnaître que dans certaines communautés, des efforts doivent être menés d'abord pour créer des réseaux et des organismes d'affaires francophones, alors que dans d'autres provinces, ce travail a atteint une certaine maturité.

L'approche verticale apparaît par ailleurs dans la planification des activités du RDÉE. Le choix des quatre secteurs ou axes s'est imposé par le Comité national pour toutes les communautés peu importe leurs particularités locales. Or, cela va à l'encontre d'une véritable approche de DÉC suivant laquelle les communautés établissent leurs priorités de déve-

veloppement. Ces faits montrent que la gouvernance peut être tiraillée entre les exigences de l'État et les attentes des communautés. À cheval entre le gouvernement et la communauté, le RDÉE a la tâche de réconcilier des exigences de types administratives et des attentes qui définies dans le cadre des activités de consultations communautaires.

Enfin, une problématique concerne plus largement le statut et le rôle du RDÉE au sein des communautés. Plusieurs ne voient pas le RDÉE comme un organisme de la communauté. Même s'il est issu à l'origine d'un partenariat avec la communauté, ce partenariat s'est établi à l'échelle nationale entre des organismes comme la FCFA et le CCC. À l'échelle locale, les organismes n'ont pas participé directement à la création du RDÉE, si bien qu'on perçoit cette initiative comme venant de l'extérieur de la communauté. Son rattachement à un ministère renforce la préoccupation de certains acteurs à l'égard du fait que le RDÉE se présente comme un leader des CFSM en matière économique. Cette position s'est d'ailleurs reflétée par la présence du RDÉE parmi les signataires de la déclaration finale du Sommet des communautés francophones et acadienne, en tant que représentant du secteur économique des CFSM. Cela soulève des questions à l'égard du mode de représentation du secteur économique des CFSM et de l'organisation de leur milieu associatif dans le domaine économique. Le fait que le RDÉE se positionne comme un représentant et un leader du secteur économique des CFSM suscite certaines interrogations à l'égard de la relation entre la société civile des CFSM et l'État. Ce type d'organisme est financé par l'État et est rattaché administrativement à un ministère auquel il doit rendre compte de ses activités. Il est représentatif de la forme que prend le partenariat entre l'État et les CFSM. Si bien que cet organisme en vient à représenter les CFSM en matière économique. Nous pouvons nous demander quel effet cela entraîne sur l'autonomie et l'indépendance de la société civile des CFSM en matière économique face à l'État? Pour assurer l'indépendance de la société civile et du milieu associatif des CFSM à l'égard de l'État dans le domaine économique, des

efforts devraient-ils être faits pour que des organismes issus des communautés soient désignés comme les représentants de ces communautés et pour que l'entente entre l'État et les CFSM en matière économique soit négociée avec ces organismes?

RDÉE Canada est une corporation financée par le gouvernement fédéral et devant suivre les directives administratives découlant de son rattachement gouvernemental et ministériel. RDÉE Canada adopte un comportement organisationnel qui se rapproche d'un comportement corporatiste, en raison de plusieurs contraintes administratives qui pèsent sur lui. Il adopte un logo et une image qu'il tend à rendre homogène d'une province à l'autre. Il doit démontrer qu'il atteint les résultats qu'il s'est fixé.

Cette structure est soumise à des impératifs de performance propre à tout organisme financé par l'État. Une telle situation amène donc inévitablement le RDÉE à se promouvoir à travers ses activités et le soutien qu'il offre aux collectivités. Cela peut inciter le RDÉE à se tourner d'abord vers sa propre survie et à subordonner son action au sein de la communauté à celle-ci. Pour une corporation, cela est rationnel et se justifie dans une structure organisationnelle de ce type, mais on peut se demander si nous avons là les meilleures conditions pour promouvoir le DÉC des CFSM. Le comportement corporatiste qu'adopte le RDÉE s'inscrit difficilement dans une véritable approche visant le DÉC et habilitant la communauté à prendre en charge son développement. Plutôt que de favoriser la mise en place de structures de gouvernance communautaire qui permettent la prise en charge du développement économique, le RDÉE se présente plutôt comme un organisme qui offre des services techniques à d'autres organismes.

Cette approche diffère en ce sens des ECC, qui sont devenus les accords de collaboration, qui reposent sur des structures de gouvernance communautaire élargies. Dans le cadre de ces accords, le développement qu'on stimule s'appuie sur des forums de concertation qu'on a créés au sein des CFSM. On évite ainsi le piège qu'engendre la création de toute structure corporative qui se vouera inévita-

blement à sa réussite et son développement. Certes, cette situation ne va pas sans rencontrer certaines difficultés (voir Forgues, 2007). Les organismes qui participent à la gouvernance communautaire ne sont pas à l'abri de comportements corporatistes en défendant leurs intérêts. Cependant, la nécessité pour ces organismes de s'entendre sur la forme que doit prendre le développement est garant d'un effort pour formuler des objectifs définis dans l'intérêt général des organismes et éventuellement de la communauté. Cet objectif est certes un idéal, mais les conditions sont plus favorables ainsi pour engendrer un effort commun vers un développement véritablement communautaire et une prise en charge de ce développement.

Les CFSM pourraient s'interroger sur les conditions de leur partenariat avec l'État et sur la façon de mieux inscrire les interventions de ce dernier dans leurs structures communautaires. Cela demande des efforts supplémentaires à l'État pour s'affranchir d'une culture de gouvernance verticale. La durabilité du développement économique des CFSM, de même que l'autonomie de ces dernières, passent par le renforcement des structures de gouvernance communautaire et de leur légitimité et le respect des logiques communautaires et des réseaux qui sont en place. C'est à cette condition que le partenariat entre l'État et les CFSM s'inscrira véritablement dans l'approche du DÉC caractéristique de l'approche des CFSM en matière de développement. Si le RDÉE se réclame de cette approche, il lui faudra revoir les mécanismes nécessaires à sa mise en œuvre et un meilleur équilibre entre les ressources consacrées au RDÉE lui-même et celles dont peuvent bénéficier les CFSM en matière économique.

Bref, si les ingrédients sont là pour promouvoir le DÉC des CFSM, à savoir une volonté de favoriser une gouvernance partagée, de mobiliser le capital social des CFSM, de les aider à planifier et prendre en charge leur développement et à développer les capacités à cette fin, il semble que leur incorporation n'ait pas été à la hauteur des attentes des acteurs communautaires francophones. Il manquait sans doute quelques ingrédients, comme

le financement qui demeure modeste pour faire du DÉC. L'existence d'un fonds d'investissement dans les organismes, les entreprises et les projets donnerait sans doute de meilleurs résultats. En ce sens, le projet de créer un *Fonds d'accès au capital des communautés francophones et acadiennes* mérite d'être encouragé et exploré davantage (RDÉE Canada, 2008). Ce Fonds constituerait un

moyen efficace de faire face convenablement au défi de l'accès au capital [en] augment[ant] de façon quantifiable et importante l'accès au capital dans les communautés francophones et acadiennes afin que leurs entrepreneurs actuels et en herbe puissent créer de nouvelles entreprises, agrandir leurs entreprises existantes, diversifier leurs activités et investir dans l'innovation (*idem.*, p. 1).

Par ailleurs, une démarche encore plus participative et inclusive, reposant sur une gouvernance plus légitime, favoriserait un plus grand rapprochement entre le RDÉE et la communauté. Un statut de type associatif, faisant de cette mesure une véritable mesure de la communauté, de même qu'un rôle mieux défini pour le RDÉE, permettrait à la communauté de mieux prendre en charge son développement économique. Cela éviterait de concurrencer les initiatives ou les organismes existants dans les communautés et de susciter l'envie des organismes qui ne disposent pas de ses ressources. L'histoire de l'intervention étatique dans le domaine économique des CFSM est encore jeune. Dans certaines communautés peu organisées en matière économique, le RDÉE a contribué à créer un espace économique, et dans l'ensemble, il contribue à favoriser des partenariats entre les OVÉ et à outiller les communautés pour mener des activités de planification. Si des défis se posent dans la gouvernance du RDÉE et l'ancrage de son intervention dans les communautés, il est à espérer que les CFSM s'approprient davantage cette initiative et la pousse plus loin en l'ancrant mieux dans leurs besoins et leurs réalités conformément à leurs aspirations de prise en charge et d'autonomie.

Bibliographie

- Allain, Greg (1985), « L'alternative officielle à la création d'emplois : les programmes gouvernementaux de création d'emplois, un dossier peu reluisant dans les provinces Maritimes et au Nouveau-Brunswick », dans Robert Laplante (dir.), *Politiques d'emploi à partir d'initiatives locales : le cas du Canada francophone*, rapport de recherche soumis à la Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada et à l'organisation pour la coopération et le développement économique (OCDE), Montréal, p. 125-208.
- Allaire, Gratien (1993), « De l'Église à l'État : le financement des organismes francophones de l'Ouest, 1945-1970 », dans Jean Lafontant (dir.), *L'État et les minorités*, Saint-Boniface, Éditions du Blé et Presses universitaires de Saint-Boniface, p. 229-246.
- Andrew, Caroline et Linda Cardinal (dir.), *Gouvernance et démocratie*, Ottawa, Presses de l'Université d'Ottawa.
- Bakvis, Herman et Luc Juillet (2004), *Le défi de l'horizontalité: ministères responsables, organismes centraux et leadership*, Ottawa, École de la fonction publique du Canada.
- Bertrand, Gabriel (1995), « La philosophie coopérative et nationaliste de Georges-Antoine Belcourt, fondateur de la Banque des Fermiers de Rustico », dans Marie-Thérèse Séguin (dir.), *Pratiques coopératives et mutations sociales*, Paris, l'Harmattan, p. 83-112.
- Bourhis, Richard (2008), « The English speaking Communities of Quebec: Vitality, multiple Identities and Linguicism », dans R. Bourhis (dir.), *The vitality of the English-Speaking Communities of Quebec*, Montréal et Moncton, CEETUM et ICRML.
- Budach, Gabrielle, Sylvie Roy et Monica Heller (2003), « Community and Commodity in French Ontario », *Language in Society*, n° 32, p. 603-627.
- Canet, Raphaël (2002), *Réflexion croisée sur les concepts de société civile et de communauté politique*, notes de conférences, Chaire de recherche du Canada en Mondialisation, Citoyenneté et Démocratie [en ligne] www.er.uqam.ca/nobel/iejm/IMG/pdf/Note-2002-05-08-canet.pdf
- Cardinal, Linda (1999), « La vie politique et les francophones hors Québec », dans Joseph-Yvon Thériault (dir.), *Francophonies minoritaires au Canada*, Moncton, Éditions d'Acadie, p. 325-342.
- Cardinal, Linda et Marie-Ève Hudon (2001), *La gouvernance des minorités de langue officielle au Canada : une étude préliminaire*, Ottawa, Commissariat aux langues officielles, [www.ocol.gc.ca/html/stu_etu_112001_f.php] (consulté en avril 2006).
- Cardinal, Linda, Jean Lapointe et Joseph-Yvon Thériault (1994), *État de la recherche sur les communautés francophones hors Québec, 1980-1990*, Centre de recherche en civilisation canadienne-française de l'Université d'Ottawa, Ottawa, 198 p.
- Doucet, Michel (2007), « La partie VII de la Loi sur les langues officielles au Canada : une victoire à la Pyrrhus ou un réel progrès? », *Revue de la Common Law en français*, vol. 9, p. 32-84.
- Dubé, François (2003), « Dominique Schnapper, La démocratie providentielle. Essai sur l'égalité

- contemporaine », *Sociologie du travail*, vol. 45, n° 2, avril, p. 289-290.
- Dugas, Clermont (2003), « Les politiques de développement régional au Canada depuis 1960 : éléments de bilan », texte d'une conférence prononcée au Congrès annuel de l'ACFAS, Université du Québec à Rimouski [en ligne] <http://classiques.uqac.ca/>
- Durocher, René et Paul-André Linteau (1971), *Le Retard du Québec et l'infériorité économique des Canadiens français*, Montréal, Éditions Boréal, 127 p.
- Favreau, Louis (2003), « Développement des territoires : nouvelles approche du développement régional? », *Cahier de la Chaire de recherche du Canada en développement des collectivités (CRDC)*, Série Développement régional n° 1.
- Fontaine, Yvon *et al.* (1999), *Maintenir le Cap : la dualité linguistique au défi des transformations gouvernementales*, Rapport du Groupe de travail sur les transformations gouvernementales et les langues officielles, Ottawa.
- Fontan, Jean-Marc (1993), « Désengagement de l'État et prise en charge collective : vers une communauté-providence? », dans Jean Lafontant (dir.), *L'État et les minorités*, Saint-Boniface, Les Éditions du Blé et Presses universitaires de Saint-Boniface, p. 29-52.
- Forgues, Éric (2004), « Capital social, gouvernance et rationalisation des pratiques communautaires; outils théoriques et méthodologiques », *Cahier de recherche*, Institut canadien de recherche sur les minorités linguistiques, août, [www.icrml.ca].
- Forgues, Éric (2005), *Indicateurs du capital social des groupes de langue officielle au Canada*, *Cahier de recherche*, Institut canadien de recherche sur les minorités linguistiques, juillet, [www.icrml.ca].
- Forgues, Éric (2007), *Du conflit au compromis linguistique. L'État et le développement des communautés francophones en situation minoritaire*, Institut canadien de recherche sur les minorités linguistiques, juillet, [www.icrml.ca].
- Fraser, Nancy (2003), « Repenser l'espace public : une contribution à la critique de la démocratie réellement existante », dans E. Renault et Y. Sintomer (dir.), *Où en est la théorie critique?*, Paris, La découverte, p. 103-134.
- Frenette, Yves (2003), « Les réseaux au Canada-français 1660-1960 », colloque *Quatre siècles d'échanges Europe-Afrique-Amérique*, organisé par le CIDEF-AFI, Québec (Canada), [www.ulaval.ca/afi/colloques/colloque2003/approches/frenette.html] (consulté en juin 2006).
- Graz, Jean-Christophe (2006), « Les hybrides de la mondialisation, Acteurs, objets et espaces de l'économie politique internationale », *Revue française de science politique*, vol. 56, no 5, p. 765-787.
- Habermas, Jürgen (1997), *Droit et démocratie*, Paris, Gallimard.
- Habermas, Jürgen (1987), *Théorie de l'agir communicationnel*, tome 2, Paris, Fayard.
- Hamel, Jacques (1997), *Précis d'épistémologie de la sociologie*, Paris, L'Harmattan.
- Heller, Monica (2003), « Globalization, the new economy, and the commodification of language and identity », *Journal of Sociolinguistics*, vol. 7, n° 4, p. 473-492.
- Juillet, Luc (2000), « Pouvoir, démocratie et gouvernance en réseaux. Commentaire sur « La gouvernance en tant que manière de voir » de Gilles Paquet », dans C. Andrew et L. Cardinal (dir.), *Gouvernance et démocratie*, Ottawa, Presses de l'Université d'Ottawa. p. 103-116.
- Kihumbi, Mufame (2001), *Les facteurs qui déterminent la réussite des entreprises de développement économique communautaire selon les anglophones et les francophones au Nord-est de l'Ontario*, Thèse, Université Laurentienne.

- Klein, Juan-Luis (1992), « Procès au développement régional », *The Canadian Geographer*, vol. 36, n° 2, p. 200-206.
- Koliba, Christopher J., (2006), « Serving the Public Interest Across Sectors: Asserting the Primacy of Network Governance », *Administrative Theory & Praxis*, vol. 27, n° 2, p. 197-237.
- Laliberté, Georges-Raymond (1983), *Une société secrète : l'Ordre de Jacques-Cartier*, Montréal, Éditions Hurtubise HMH.
- Lamoureux, Jocelyne (2000), « Éviter de gadgétiser le concept de société civile et saisir la contribution du mouvement communautaire autonome à sa vitalité », Colloque *Développer la société civile par l'action communautaire*, Montréal, juin, organisé par le Regroupement des intervenantes et intervenants en action communautaire en CLSC et en Centres de santé (RQIIAC), [www.rqiiac.qc.ca/fr/vie_associative_calendrier/actes/article.asp?Id_chapitre=2&Id_articles=410] (consulté en novembre 2003).
- Landry, Rodrigue (2005) « Défis de la francophonie minoritaire canadienne : une perspective macroscopique », dans Margaret Adsett, Caroline Mallandain et Shannon Stettner (dir.), *Perspectives canadiennes et françaises sur la diversité*, Ottawa, Gouvernement du Canada, Patrimoine canadien, p. 77-89.
- Lavoie, Roger (2003), « Le développement économique communautaire (DÉC) : la mission du RDÉE Canada », [www.rdee.ca] (consulté en mai 2006).
- Leblanc, Phyllis E. (1990), « Une communauté en transition : Moncton, 1870-1940 », dans Daniel Hickey (dir.), *Moncton 1871-1929, Changements socio-économiques dans une ville ferroviaire*, Moncton, Éditions d'Acadie, p. 131-152.
- Lévesque, Benoit (2007), « Une gouvernance partagée et un partenariat institutionnalisé sur la prise en charge des services d'intérêt général » *Cahiers du CRISES*, collection Études théoriques, n° ET0701 [en ligne] www.crisis.uqam.ca/cahiers/ET0701.pdf
- Lévesque, Benoît, Gilles L. Bourque et Éric Forgues (2001), *La nouvelle sociologie économique*, Paris, Desclée de Brouwer.
- Loizides, Stelios (2004), *Opportunities for Francophone and Acadian Community Economic Development Outside Quebec*, The Conference Board of Canada, June.
- Martel, Marcel (1997), *Le deuil d'un pays imaginé : rêves, luttes et dérouté du Canada français*, Ottawa, Les Presses de l'Université d'Ottawa, collection « Amérique française », n° 5.
- Merrien, François-Xavier (1999), « La nouvelle gestion publique, un concept mythique », *Lien social et politique*, n° 41, p. 95-103.
- Plumptre, Tim et John Graham (2000), *Governance in the New Millennium: Challenges for Canada*, Ottawa, Institute on governance.
- Savoie, Donald J. (1998), *Collectivités minoritaires de langues officielles : promouvoir un objectif gouvernemental*. Ottawa, novembre.
- Savoie, Donald J. (1992), *Canada's Search for Solution*, University of Toronto Press, 1992.
- Savoie, Donald J. et Maurice Beaudin (1988), *La lutte pour le développement : le cas du Nord-Est*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 282 p.
- Sorensen, Eva *et al.*, (2005), « Network Governance and Post-Liberal Democracy », *Administrative Theory & Praxis*, vol. 27, n° 2, p. 197-237.
- Stoker, Gerry (1998), « Cinq propositions pour une théorie de la gouvernance », *Revue internationale des sciences sociales*, n° 155, p. 19-30.
- Thériault, Joseph-Yvon (1995a), « La démocratie coopérative a-t-elle un avenir? », dans Marie-Thérèse Séguin (dir.), *Pratiques coopératives et mutations sociales*, Paris, l'Harmattan, p. 47-58.
- Thériault, Joseph-Yvon (1995b), *L'identité à l'épreuve de la modernité*, Moncton, Éditions d'Acadie.

- Thériault, Joseph-Yvon (2007), *Faire société, Société civile et espaces francophones*, Ottawa, Prise de parole.
- Vienneau, Jean-Guy, *Le développement économique et les communautés minoritaires francophones*, Conférence linguistique, Programme de contestation judiciaire du Canada, Winnipeg, [www.ccppcj.ca/documents/vienneau.html] (consulté en février 2006).
- Vienneau, Jean-Guy (2003), *Évaluation du réseau de développement économique et d'employabilité (RDÉE) du Nouveau-Brunswick*, Rapport final soumis au comité directeur, février.
- Young, Iris Marion (2000), *Inclusion and Democracy*, Oxford University Press, Oxford New York.
- ### Archives
- AMBM (Association des municipalités bilingues du Manitoba) (2003), *Rapport sommaire des consultations auprès des membres*, 2 octobre, p. 4.
- BCP Consultants, pour RDÉE Canada (2003), *Stratégie de communication : Rapport final*, mars, p. 36.
- Bisson, Ronald (2000), *Rapport final, évaluation des résultats : Comité national de développement des ressources humaines de la francophonie canadienne*, 20 avril, p. 22.
- CDEM (Conseil de développement économique des municipalités bilingues du Manitoba) (2005a), *Bulletin du CDEM Newsletter*, vol. 9, n° 1, p. 43.
- CDEM (Conseil de développement économique des municipalités bilingues du Manitoba) (2005b), *Bulletin du CDEM Newsletter*, vol. 9, n° 2, p. 35.
- CDEM (Conseil de développement des municipalités bilingues du Manitoba) (2005c), *Rapport annuel 2004-2005*, p. 34.
- CDEM (Conseil de développement des municipalités bilingues du Manitoba) (2003), *Plans de vision*, 3 mars, p. 33.
- CÉNB (Conseil économique du Nouveau-Brunswick), *Initiatives*, [www.cenb.com/accueil/initiatives.asp?id=0] (consulté le 27 novembre 2007).
- CÉNB (Conseil économique du Nouveau-Brunswick) (2004), *Rapport annuel 2003*, mai, p. 23.
- CÉNB (Conseil économique du Nouveau-Brunswick) (2006), *Rapport annuel 2005*, avril, p. 26.
- CÉNB (Conseil économique du Nouveau-Brunswick) et RDÉE Nouveau-Brunswick (2005), *Demande de financement 2005-2006*, 30 mars, p. 37.
- Cenitagoya, Emmanuel (2004), *Terrace Projet Vision – Rapport régional Terrace et environs*, février, 38 p.
- CNDRH (Comité national de développement des ressources humaines) (1999), *Plan stratégique triennal, Plan d'action paritaire*, [www.francophonie.gc.ca/news/fnalpt2000_f.shtml].
- CNDRHFC (Comité national de développement des ressources humaines de la francophonie canadienne), *Rapport annuel 2001-2002 : Maintenir le cap en toute confiance*, p. 16.
- CNDRHFC (Comité national de développement des ressources humaines de la francophonie canadienne) (2002), *Bulletin*, vol. 5, n° 2, 16 p.
- Commissariat aux langues officielles (2000), *Rapport annuel 1999-2000*, Ottawa [en ligne] [www.ocol-clo.gc.ca/html/ar_ra_1999_00_f.php].
- Commissaire aux langues officielles (1996), *Un tracé pour agir : La mise en œuvre de la Partie VII de la Loi sur les langues officielles de 1988*, février, [www.ocol-clo.gc.ca/archi

- [ves/sst_es/1996/blueprint_trace/blueprint_trace_1996_f.htm](#)].
- DÉO (2004), *2003-2004 Rapport d'étape pour Diversification de l'économie de l'Ouest Canada sur la Mise en œuvre de l'article 41 de la Loi sur les langues officielles*, p. 23.
- FCFA (Fédération des communautés francophones et acadienne du Canada) (2002), *Des communautés en action : politique de développement global à l'égard des communautés francophones et acadiennes en situation minoritaire*, document présenté au président du Conseil privé, ministre des Affaires intergouvernementales et ministre responsable des langues officielles, l'honorable Stéphane Dion, [http://bv.cdeacf.ca/EA_PDF/2004_12_0546.pdf].
- FFHQ (Fédération des francophones hors Québec) (1981), *Un espace économique à inventer*, Rapport du comité économique de la FFHQ, Ottawa.
- Formatel, Service de consultation (1995), *Plan directeur de l'adaptation de la main-d'œuvre de la francophonie canadienne*, Ottawa, Comité d'adaptation des ressources humaines de la francophonie canadienne (CARHFC), 16 juin, p. 33.
- Gouvernement du Canada, *Initiative de planification communautaire pour les groupes de langue minoritaire des régions rurales agricoles : lignes directrices de fonctionnement et modalités de demande*, p. 14.
- Gouvernement du Canada (2003a), *Le prochain acte : un nouvel élan pour la dualité linguistique canadienne*, Plan d'action pour les langues officielles, Ottawa.
- Gouvernement du Canada (2003b), *Mise en œuvre des articles 41 et 42 de la Loi sur les langues officielles*, [www.patrimoinecanadien.gc.ca/progs/lo-ol/ci-ic/impl_f.cfm].
- Industrie Canada, *Le programme de développement des collectivités*, [http://sadc-ontario.ic.gc.ca/epic/site/fednor-fednor.nsf/fr/h_fn01468f.html] (consulté le 19 novembre 2007).
- JGV Consultants Inc. (2003a), *Évaluation du RDÉE N.-B. : Rapport final*, soumis au comité directeur, février, p. 53.
- JGV Consultants Inc. (2003b), *Plan stratégique 2003-2006 du réseau de développement économique et d'employabilité du Nouveau-Brunswick*, mars, p. 10.
- Les Corporations de développement communautaire des municipalités bilingues du Manitoba (2003), *Plans de vision*, 3 mars, p. 33.
- Les Entreprises Alcide Gour, pour RDÉE Ontario (2004), *Rapport d'analyse des leviers économiques des projets appuyés financièrement par le RDÉE Ontario*, 4 février, p. 55.
- Patrimoine canadien (1994), *Confiance en l'avenir : Redéfinition des relations du ministère avec ses groupes clients*, Ottawa.
- RDÉE. *Regroupement de développement économique et l'employabilité ou Réseau de développement économique et l'employabilité*.
- RDÉE Canada (2002), *Économie du savoir*, [www.rdee.ca].
- RDÉE Canada (2003), *Rapport annuel 2003-2004*, p. 22.
- RDÉE Canada (2003), *Compte-rendu Rencontre régionale RDÉE Canada : Jeunesse*, 5 et 6 décembre, p. 12.
- RDÉE Canada (2003), *Compte-rendu Rencontre sectorielle secteur développement rural*, 19-20 et 21 juin, p. 7.
- RDÉE Canada (2003), *Compte-rendu Rencontre sectorielle secteur économie du savoir*, 20-21 et 22 novembre, p. 6.
- RDÉE Canada (2003), *Compte-rendu Rencontre sectorielle secteur tourisme*, 25 et 26 octobre, p. 13.
- RDÉE Canada (2003), *Compte-rendu Rencontre sectorielle tourisme*, 26 et 27 juin, p. 6.
- RDÉE Canada (2003). *L'initiative de planification communautaire : une première étape réussie!* 4 septembre, [www.rdee.ca].

- RDÉE Canada (2003), *Plan d'action en Tourisme 2003-2007*, décembre, p. 12.
- RDÉE Canada (2004), *Compte-rendu Rencontre régionale RDÉE Canada : Économie du savoir*, 4 et 5 juin, rédigé par Gilles Vienneau, p. 4.
- RDÉE Canada (2004), *Plan d'action en économie du savoir : Ébauche*, mai, p. 7.
- RDÉE Canada (2004), *Plan d'action juillet 2003 – mars 2004*, 13 juillet, Ottawa, p. 8.
- RDÉE Canada (2004a), *Plan triennale 2005-2008 : RDÉE Canada*, 32 p.
- RDÉE Canada (2004b), *Question et réponses : Comité national, RDÉE Canada et financement*, avril, [www.rdee.ca].
- RDÉE Canada (2008), *Fonds d'accès au capital des communautés francophones et acadiennes*, Ottawa, janvier.
- RDÉE Manitoba et RDÉE Nouveau-Brunswick [en ligne] www.rdee.ca (consulté en avril 2006).
- RDÉE Nouveau-Brunswick, *Règles de fonctionnement : Regroupement de développement économique et d'employabilité du Nouveau-Brunswick*.
- RDÉE Ontario, *Dates importantes. De 1993 à aujourd'hui*, [www.rdee-ont.ca] (consulté le 1^{er} mai 2006a).
- RDÉE Ontario, *Directions stratégiques 2004*, août, p. 5.
- RDÉE Ontario, *Nouvelles du RDÉE Ontario*, [www.rdee-ont.ca] (consulté le 1^{er} mai 2006b).
- RDÉE Ontario (a), *Plan d'action : avril 2005 – avril 2006*, p. 8.
- RDÉE Ontario (b), *Planification stratégique quinquennale RDÉE Ontario 2005-2010 : Compte-rendu*, p. 75.
- RDÉE Ontario (c), RDÉE Canada, *Dépliant*, p. 2.
- RDÉE Ontario (2002), *Procès verbal de la réunion des membres du Conseil d'administration*, 25 juin, p. 6.
- RDÉE Ontario (2003a), *Compte rendu Réunion du Comité paritaire*, 24 septembre, p. 13.
- RDÉE Ontario (2003b), *Procès verbal de la réunion des membres du Conseil d'administration*, 24 septembre, p. 11.
- RDÉE Ontario (2003c), *Procès verbal de l'assemblée générale annuelle du RDÉE Ontario*, 24 septembre, p. 15.
- RDÉE Ontario (2003), *Rapport annuel 2002-2003*, septembre, p. 20.
- RDÉE Ontario (2004), *Bulletin du Regroupement franco-ontarien de développement économique et d'employabilité*, printemps, n° 1, p. 4.
- RDÉE Ontario (2004), *Bulletin du Regroupement franco-ontarien développement économique et d'employabilité*, été, n° 2, p. 4.
- RDÉE Ontario (2004), *Consultation, discussion et planification : Planification stratégique quinquennale RDÉE Ontario 2005-2010*, 24 mars, p. 28.
- RDÉE Ontario (2004), *Procès verbal de la réunion des membres du Conseil d'administration*, 30 janvier, p. 12.
- RDÉE Ontario (2004), *Procès verbal de la réunion des membres du Conseil d'administration*, 15 septembre, p. 9.
- RDÉE Ontario (2004), *Rapport annuel 2003-2004*, juin, p. 24.
- RDÉE Ontario (2004), *Sondage sur la satisfaction des employés*, janvier, p. 34.
- RDÉE Ontario (2005), *Règlement administratif*, septembre, p. 19.
- RDÉE Ontario (2005), *Table de concertation du Nord*, 16 février, p. 23.
- RDÉE Ontario (2005), *Vox RDÉE – Le bulletin du RDÉE Ontario*, hiver-printemps, n° 4, p. 16.
- RDÉE Ontario (2006), *Table de concertation du Nord*, 22 et 23 février, p. 17.

- RHDC (Ressources humaines et Développement des compétences Canada) (2004), *Évaluation formative du Fonds d'appui aux communautés minoritaires de langue officielle : Rapport d'évaluation*, Ottawa, Gouvernement du Canada, mai, p. 123.
- Savoie, Roger, RDÉE Canada (2003), *Le développement économique communautaire (DEC) : la mission du RDÉE Canada*, 10 septembre.
- SDÉCB (Société de développement économique de la Colombie-Britannique) (2004), *Procès verbal de la réunion de l'assemblée générale annuelle de la Société de développement économique Colombie-Britannique (SDECB)*, 19 juin, p. 12.
- SDÉCB (Société de développement économique de la Colombie-Britannique) (2004), *Procès verbal de la réunion du Conseil d'administration*, 26 juillet, p. 5.
- SDÉCB (Société de développement économique de la Colombie-Britannique) (2005), *Découvert, Bulletin sur le développement économique communautaire en Colombie-Britannique*, vol. 1, n° 1, p. 3, [www.sdecb.com/dec/decouvert.html].
- SDÉCB (Société de développement économique de la Colombie-Britannique) (2006), *Découvert, Bulletin sur le développement économique communautaire en Colombie-Britannique*, vol. 1, n° 2.
- SDÉCB (Société de développement économique de la Colombie-Britannique) (2006), *Séminaire en développement économique communautaire*, 14 janvier, p. 69.
- Secrétariat du Conseil du trésor (2001), *Guide d'élaboration des cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats*, Ottawa [en ligne] www.tbs-sct.gc.ca/eval/pubs/RMAF-CGRR/RMAF_Guide_f.pdf (consulté le 9 mai 2008).

Annexe méthodologique

Notre étude du RDÉE a porté sur la mise en œuvre de cette initiative dans quatre provinces : la Colombie-Britannique, le Manitoba, l'Ontario, particulièrement le nord, et le Nouveau-Brunswick. La période couverte par notre étude s'étend de la conception du RDÉE à 2006.

La collecte de données (administration du questionnaire, entrevues et recherche documentaire) s'est effectuée pour l'essentiel de 2004 à 2006. Nous avons administré un questionnaire auprès de 75 informateurs clés qui sont des employés du RDÉE et des représentants d'OVÉ des provinces à l'étude²⁰. Nous avons approché les agents des RDÉE et des représentants d'OVÉ dans les communautés à l'étude pour les inviter à participer à la recherche. Les questionnaires étaient envoyés et retournés généralement par courrier postal. Quelques-uns l'ont été par Internet. À la réception des questionnaires, les assistants de recherche examinaient les réponses apportées et communiquaient au besoin avec les informateurs pour compléter le questionnaire ou préciser leurs réponses. C'était souvent l'occasion de recueillir des informations complémentaires de type qualitatif auprès d'eux.

Pour compléter l'analyse du questionnaire, nous avons effectué des entrevues auprès d'informateurs clés qui préféraient ce mode de participation à l'étude. Quelques-uns ont répondu au questionnaire et souhaitaient aussi participer à une entrevue. Douze informateurs ont participé à une entrevue.

Enfin, l'analyse a également porté sur un corpus documentaire et des sites Web provenant du gouvernement fédéral, d'agences gouvernementales, de RDÉE Canada et des OVÉ. Plus de 178 documents ont fait l'objet d'une analyse.

Les données recueillies à l'aide de ces techniques de collecte ont été analysées à l'aide d'une grille élaborée dans le cadre de ce projet de recherche (voir Forgues, 2004). Les matériaux recueillis ont fait l'objet d'un découpage et de regroupements en fonction des dimensions et des indicateurs de la grille d'analyse. Pour les données qualitatives, nous avons employé des tableaux thématiques qui regroupaient les données selon les dimensions de la grille d'analyse à l'aide du logiciel Word. Nous avons utilisé le logiciel SPSS pour analyser les données du questionnaire. L'utilisation de pourcentages dans la présentation de ces données ne fait pas de notre analyse une analyse quantitative au sens propre. Ces données visent à donner une mesure de la proportion des répondants qui répondent dans un sens ou dans l'autre. Le choix et le nombre des répondants ne se sont pas déterminés en fonction d'une méthodologie d'échantillonnage probabiliste ou statistique; c'est la qualité ou les caractéristiques des répondants à l'égard de l'objet d'étude qui fondent leur représentativité (Hamel, 1997). Nous avons pu saisir ce dernier en raison de la complémentarité des points de vue que nous offrent les diverses techniques de collecte de données que nous avons employées.

Profil des répondants au questionnaire

Soixante-quinze informateurs ont rempli le questionnaire. Parmi eux, 11 sont des employés du

20. Voir plus loin la liste des organismes des répondants au questionnaire et des participants aux entrevues.

RDÉE. Deux autres répondants ont des responsabilités dans le cadre du RDÉE (en tant que responsables de l'organisme qui gère le RDÉE par exemple), mais ils proviennent et demeurent membres d'un autre organisme. Un autre employé d'un RDÉE provincial a préféré participer à une entrevue. Comme nous pouvons le constater, la frontière n'est pas toujours nette entre le RDÉE et le milieu communautaire. Cette situation est typique d'un mode de gouvernance partagée.

Organisme des répondants

	Fréquence	Pourcentage
Hors RDÉE	64	85,3
RDÉE	11	14,7
Total	75	100,0

La majorité des répondants proviennent de l'Ontario, suivi du Nouveau-Brunswick, du Manitoba et de la Colombie-Britannique. Le faible nombre de répondants du côté de ces deux dernières provinces est représentatif du milieu associatif francophone de ces provinces dans le domaine économique. En Colombie-Britannique notamment, la Société de développement économique a été créée à la suite de la mise en place du RDÉE.

Province des répondants

	Fréquence	Pourcentage
Colombie-Britannique	3	4,0
Manitoba	8	10,7
Nouveau-Brunswick	15	20,0
Ontario	49	65,3
Total	75	100,0

La plupart des répondants (48 %) ont des postes de direction ou de présidence dans leurs organismes. Les autres occupent des fonctions de coordination, d'agent de développement ou de gestion.

Emploi

	Fréquence	Pourcentage
Administration/Gestion	11	14,7
Agent de développement	12	16,0
Coordonnateur	10	13,3
Direction/Présidence	36	48,0
Secrétariat	1	1,3
Autres	5	6,7
Total	75	100,0

La majorité des répondants ont un statut d'employé, alors que 20 % sont élus ou bénévoles.

Statut du répondant

	Pourcentage
Employé	77,0
Élu	8,1
Bénévole	12,2
Sans objet	2,7
Total	100,0

La majorité des répondants, soit 77 %, ont une formation collégiale (19 %) ou universitaire (58 %).

Soixante-et-un pour cent (61 %) des répondants affirment que leur organisme est engagé dans le RDÉE, tandis que 24 % affirment qu'il est engagé dans les ententes Canada-communautés.

Engagement de l'organisme

	RDÉE (%)	IPC (%)	ECC (%)	Autres (%)
Oui	60,7	9,3	24,0	33,3
Non	30,7	89,3	74,7	65,3
Sans objet	2,7	1,3	1,3	1,3
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

Quarante-huit pour cent (48 %) des organismes ont reçu de l'aide dans le cadre du RDÉE, tandis que 35 % des organismes n'ont pas reçu d'aide. À noter que 6,7 % ont reçu de l'aide de l'Initiative de planification communautaire (IPC) et des ECC.

De par le rôle que jouent les répondants dans le développement économique des CFMS et plus particulièrement dans le RDÉE, nous croyons que les données recueillies auprès d'eux, complétées par les données documentaires, nous permettent de saisir notre objet d'étude, à savoir le mode de gouvernance du RDÉE et la contribution du capital social dans l'implantation du RDÉE au sein des CFMS.

Liste des organismes des répondants

Organismes
Association Canadienne-française de l'Ontario (ACFO) - Timmins
Association Canadienne-française de l'Ontario (ACFO) du Grand Sudbury
Association Canadienne-française de l'Ontario (ACFO) du Témiskaming
Association Canadienne-française de l'Ontario régionale Supérieur Nord
Association des francophones du Nord-Ouest de l'Ontario (AFNOO)
Association des municipalités bilingues du Manitoba (AMBM)
Association française des municipalités de l'Ontario (AFMO)
Association touristique de la Péninsule Acadienne (ATPA)
Caisse populaire St-Jacques de Hanmer/ CCO
CDC Lourdion
CDC Montcalm
CDC St-Claude
Centre culturel LaRonde
Centre culturel Louis-Hémon
Centre de bénévolat de la Péninsule acadienne (CBPA)
Centre de santé communautaire de Sudbury
Centre franco-ontarien de folklore
Centre francophone de Sault-Sainte-Marie
Chambre de commerce
Chambre de commerce franco-colombienne
Coalition des communautés en santé de l'Ontario (CCSO)
Coalition francophone pour l'alphabétisation et la formation de base en Ontario
Collectivité ingénieuse de la Péninsule acadienne (CIPA)
Collège Éducacentre College
Comité de développement économique de la municipalité de Rivière-des-Français
Comité de l'aménagement rural du Nord-Ouest Inc. (CARNO)
Comtés Unis de Prescott-Russell
Conseil de développement économique des municipalités bilingues du Manitoba (CDEM)
Conseil de la coopération de l'Ontario (CCO)
Corporation de développement économique de Hearst
Corporation de développement économique régionale Nord-Aski
Corporation du développement économique de Moonbeam
Corporations au bénéfice du développement communautaire (CBDC)
Destination Nord de l'Ontario
Éducatrices et éducateurs francophones du Manitoba (EFM)
Familles et communautés d'abord (FCD)
Fédération des agriculteurs et agricultrices francophones du Nouveau-Brunswick (FAAFNB)
Fédération des aînés franco-manitobains (FAFM)
Fédération des jeunes francophones du Nouveau-Brunswick (FJFNB)

Fondation communautaire du Témiskaming
 Fondation communautaire du Témiskaming
 Gouvernement du Nouveau-Brunswick
 Groupe GDM
 L'Art du développement (entreprise)
 L'Union Culturelle des Franco-Ontariennes
 Ministère du Développement du Nord et des Mines de l'Ontario
 Municipalité de Moonbeam/ AFMO
 RCJM (organisme inconnu)
 RDÉE Nouveau-Brunswick
 RDÉE Ontario
 RDÉE Ontario Nord
 Réseau de développement économique et d'employabilité (RDÉE)
 Société d'aide au développement des collectivités (SADC) Kirkland Lake and District
 Société d'aide au développement des collectivités (SADC) North Claybelt / RDÉE Ontario
 Société d'aide au développement des collectivités (SADC) Supérieur Nord
 Société d'aide au développement des collectivités (SADC) Greenstone
 Société de développement économique de la Colombie-Britannique (SDÉCB)
 Société historique de Saint-Boniface
 The Venture Centre/Le Centre de développement
 Trillys communications
 Union des cultivateurs franco-ontariens (UCFO)
 Ville de Kapuskasing
 Ville de Saint-Quentin (Nouveau-Brunswick)

Organismes des répondants ayant participé aux entrevues

Province	Organisme
Colombie-Britannique	SDECB
National	RDÉE
Ontario	UCFO
Ontario	CCO
Ontario	Chambre économique de l'Ontario
Ontario	AFMO
Nouveau-Brunswick	CENB
Ontario	CALDECH

