



Maintenant et demain
L'excellence dans tout ce que nous entreprenons



Janvier 2010

Évaluation formative du Fonds d'habilitation pour les communautés de langue officielle en situation minoritaire et de la structure de gouvernance connexe

Rapport final
Janvier 2010

Direction générale de la politique stratégique et de la recherche

*Évaluation formative du Fonds
d'habilitation pour les communautés de
langue officielle en situation minoritaire et
de la structure de gouvernance connexe*

Rapport final

*Direction de l'évaluation
Direction générale de la politique stratégique et de la recherche
Ressources humaines et Développement des compétences Canada*

Janvier 2010

SP-952-05-10F
(also available in English)

NB : le numéro de catalogue ministériel est situé en bas de la page couverture sur le côté gauche.

Vous pouvez obtenir cette publication en communiquant avec :

Services des publications
Ressources humaines et Développement des compétences Canada
140, promenade du Portage
Phase IV, 12^e étage
Gatineau (Québec)
K1A 0J9

Télécopieur : 819-953-7260

En ligne : <http://www12.rhdcc.gc.ca>

Ce document est offert en médias substituts sur demande (gros caractères, braille, audio sur cassette, audio sur DC, fichiers de texte sur disquette, fichiers de texte sur DC, ou DAISY) en composant le 1 800 O-Canada (1-800-622-6232). Les personnes malentendantes ou ayant des troubles de la parole qui utilisent un téléscripteur (ATS) doivent composer le 1-800-926-9105.

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, 2010

Papier

ISBN : 978-1-100-94732-7

N° de cat. : HS28-177/2010F

PDF

ISBN : 978-1-100-94733-4

N° de cat. : HS28-177/2010F

Table des matières

Liste des abréviations	i
Sommaire.....	iii
Réponse de la direction.....	xi
1. Introduction.....	1
1.1 Contexte	1
1.2 Objectif du Fonds d’habilitation	1
1.3 Structure de gouvernance.....	2
1.4 Ressources financières	4
2. Méthodologie de l’évaluation formative.....	7
2.1 Bilan documentaire	7
2.2 Entrevues.....	7
2.3 Limites de l’évaluation	8
3. Constatations de l’évaluation.....	9
3.1 Conception et mise en œuvre.....	9
3.1.1 Le Fonds d’habilitation comparé au Fonds d’appui.....	9
3.1.2 Objectifs du programme.....	12
3.1.3 Conception et élaboration du programme.....	13
3.1.4 Lien causal entre les objectifs du programme et ses activités.....	14
3.1.5 Collecte des données	15
3.1.6 Indicateurs de rendement	18
3.1.7 Rôles et capacités des signataires d’ententes de contribution.....	19
3.2 Atteinte des objectifs à court et à moyen terme	23
3.2.1 Premier résultat immédiat : Capacité accrue de RHDCC et de Service Canada	23
3.2.2 Deuxième résultat immédiat et premier résultat intermédiaire : Capacité accrue des signataires d’ententes de contribution, des RDÉE et des CEDEC.....	26
3.2.3 Troisième résultat immédiat : Meilleure connaissance des enjeux auxquels font face les communautés de langue officielle en situation minoritaire	30
3.2.4 Quatrième résultat immédiat : Accès facilité aux programmes fédéraux existants.....	31
3.2.5 Deuxième résultat intermédiaire : Mobilisation accrue des ressources et des investissements	36
3.3 Horizontalité	37
4. Conclusions.....	41
4.1 Conception et mise en œuvre.....	41
4.2 Réalisation des objectifs à court et à moyen terme.....	43
4.3 Horizontalité	45
5. Recommandations.....	47

Liste des tableaux

Tableau 1	Résultats immédiats, intermédiaires, à long terme et final du Fonds d'habilitation	2
Tableau 2	Répartition du budget du Fonds d'habilitation pour 2006-2007 et 2007-2008	5
Tableau 3	Contributions financières et en nature liées aux effets de levier et autres effets complémentaires des ententes de contribution	34
Tableau 4	Contributions financières et en nature liées aux effets de levier provenant des partenaires fédéraux.....	35

Liste des Figures

Figure 1	Structure de gouvernance du Fonds d'habilitation.....	4
----------	---	---

Liste des abréviations

CEDEC	Comités d'employabilité et de développement économique communautaire
CGRR	Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats
Comité national anglophone	Comité national de développement des ressources humaines pour la communauté minoritaire anglophone
Comité national francophone	Comité national de développement économique et d'employabilité
FCFA	Fédération des communautés francophones et acadienne
QCGN	Quebec Community Groups Network
RDÉE	Réseau de développement économique et d'employabilité
RHDCC	Ressources humaines et Développement des compétences Canada
SCSC	Système commun pour les subventions et ses contributions

Sommaire

Le Fonds d'habilitation pour les communautés de langue officielle en situation minoritaire a été établi en 2005 avec un budget de 36 millions de dollars pour trois ans (2005-2008). Il remplaçait alors le Fonds d'appui aux communautés minoritaires de langue officielle, annoncé en 1999 pour une période de trois ans, puis renouvelé jusqu'en 2005.

L'objectif du Fonds d'habilitation est de favoriser le développement et l'épanouissement des communautés de langue officielle en situation minoritaire en renforçant leurs capacités dans les secteurs du développement des ressources humaines et du développement économique communautaire et en faisant la promotion des partenariats à tous les niveaux, plus particulièrement avec les partenaires fédéraux. Le Fonds sert de facilitateur en aidant les communautés de langue officielle en situation minoritaire à accroître et à renforcer des partenariats et à avoir accès à d'autres sources de financement. Le budget du Fonds est réparti conformément aux ententes de contribution établies avec les 14 organismes admissibles.

Méthodologie d'évaluation

L'évaluation formative du Fonds d'habilitation, réalisée en 2007 et en 2008, couvre les années 2005 à 2008 et porte sur l'examen de la conception, de la mise en œuvre et de la gouvernance du Fonds. On y examine également l'atteinte à court et à moyen terme des objectifs du programme ainsi que certains enjeux relatifs à l'horizontalité, et on y fait le suivi des constatations et conclusions de l'évaluation formative du programme initial.

La méthodologie d'évaluation consiste en deux méthodes de collecte de données qualitatives : le bilan documentaire approfondi et les entrevues menées auprès de 109 informateurs clés (représentants des organismes et des ministères fédéraux participants, signataires d'ententes de contribution et partenaires communautaires des Réseaux de développement économique et d'employabilité [RDÉE] et des Comités d'employabilité et de développement économique communautaire [CEDEC]).

Limites de l'évaluation

L'évaluation formative ne s'appuyait que sur deux méthodes de collecte de données qualitatives. L'utilisation de méthodes de collecte de données quantitatives était impossible parce que le programme du Fonds d'habilitation, administré par l'entremise des signataires d'ententes de contribution, n'offre pas de programmes ou de services directement aux particuliers ou aux employeurs. De plus, la liste des partenaires communautaires participant à des projets ou à des activités communautaires avec les RDÉE et les CEDEC n'est pas établie de façon systématique.

Constatations de l'évaluation

1. Conception et mise en œuvre

Le Fonds d'habilitation comparé au programme initial (le Fonds d'appui)

De l'avis général des informateurs clés, la conception du Fonds d'habilitation présente des améliorations par rapport au programme initial, ce que corrobore le bilan documentaire. Par exemple, le Fonds d'habilitation met davantage l'accent sur le développement économique communautaire en élargissant la portée originale du programme initial. Par conséquent, il semble mieux adapté aux besoins particuliers des communautés de langue officielle en situation minoritaire.

Toujours selon les informateurs clés, le Fonds d'habilitation comporte un certain nombre d'améliorations opérationnelles par rapport au programme initial, et prévoit une meilleure reddition de comptes. Par exemple, son processus d'approbation des demandes de financement est plus structuré (fondé sur des critères préétablis), et son cadre de frais admissibles plus large. Les processus de reddition de comptes sont également plus solides et comprennent la production périodique de rapports officiels tels que des rapports mensuels sur les activités et sur les partenariats.

D'après le bilan documentaire et les entrevues avec les informateurs clés, les constatations de l'évaluation formative du programme initial et les consultations avec les signataires d'ententes de contribution ont orienté la conception du Fonds d'habilitation.

Objectifs du programme et liens avec les activités de programme

Le bilan documentaire indique que les ententes de contribution sont conformes aux objectifs et au mandat du programme et que les activités menées par les signataires (mentionnées dans les rapports sur les activités et sur les partenariats) sont pertinentes et appuient l'atteinte des objectifs du programme. De plus, tant le bilan documentaire que les entrevues avec les informateurs clés ont permis de confirmer la corrélation entre les priorités énoncées dans les plans stratégiques des deux comités nationaux du programme (les comités francophone et anglophone) et le mandat et les objectifs du programme.

Rôles et responsabilités des signataires d'ententes de contribution

Dans leurs rapports sur les activités, les signataires ont fait ressortir le lien de cause à effet entre les activités, les objectifs du programme et les besoins de leurs communautés. Ils ont également produit une multitude de rapports de recherche, notamment des enquêtes communautaires, des profils démographiques et communautaires, des études sur l'employabilité et les ressources humaines ainsi que des études sur l'exode des jeunes. Tant les fonctionnaires fédéraux que les signataires estiment que ces rapports de recherche ont servi à accroître les connaissances relatives aux questions communautaires et l'attention qu'on y accorde, et à améliorer les services fournis par les RDÉE et les CEDEC à leurs communautés.

Les signataires considèrent qu'ils étaient bien outillés et formés pour remplir leur rôle. Leurs ententes de contribution contiennent des directives opérationnelles et des précisions sur les rôles et les responsabilités. Les gestionnaires de programme ont également collaboré avec les signataires à l'élaboration de différents outils de gestion pour appuyer les travaux liés au programme. Les signataires ont également reçu une formation sur les outils et ont bénéficié d'un encadrement permanent.

Les fonctionnaires fédéraux ont déclaré que les organismes admissibles à du financement dans le cadre du Fonds d'habilitation étaient stables, et que cette stabilité était étroitement liée à la capacité de diversifier les sources de financement. Certains signataires ont signalé un manque de ressources humaines et de financement des activités de base, ce qui a entraîné des répercussions sur la capacité organisationnelle. Les gestionnaires de programme ont confirmé que le niveau de capacité et de maturité variait d'un organisme à l'autre. Ils ont également indiqué que la rétention du personnel et la planification de la relève étaient des questions qui posaient problème, surtout dans les régions les plus éloignées.

Les organismes admissibles à du financement dans le cadre du Fonds d'habilitation estiment en général qu'ils sont représentatifs et inclusifs des différents secteurs de leurs communautés. Cependant, le Quebec Community Groups Network¹ et la Fédération des communautés francophones et acadienne² ont soutenu que la nature inclusive et représentative de ces organismes devait être améliorée.

Recherche stratégique à l'appui de la conception et de l'élaboration du programme

Les informateurs clés de Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC) et de Service Canada ont signalé que les activités de recherche visant à appuyer la conception et l'élaboration du programme sont incomplètes. Ils ont également indiqué que classer et analyser les données recueillies représentait un problème en raison de l'absence d'une base informatisée de données administratives.

En ce qui concerne les orientations que devraient prendre les politiques, certains informateurs clés ont estimé que cette responsabilité incombait avant tout aux deux comités nationaux du programme³.

¹ Le Quebec Community Groups Network est un organisme sans but lucratif qui représente 32 organismes communautaires de langue anglaise au Québec et dont le but est d'appuyer le développement et de favoriser l'épanouissement des communautés minoritaires de langue anglaise.

² La Fédération des communautés francophones et acadienne est le porte-parole national et international des communautés minoritaires de langue française au Canada. Elle regroupe 12 associations francophones qui sont les porte-parole de communautés sur les plans provincial et territorial. La Fédération comprend aussi 10 autres organismes nationaux francophones œuvrant dans divers secteurs d'activités (p. ex. : les jeunes, l'alphabétisation).

³ Le mandat des comités nationaux est de fournir des conseils pour orienter les politiques, les programmes et les services de RHDCC, de Service Canada et d'autres partenaires fédéraux. Les comités nationaux ont également plusieurs fonctions essentielles de coordination, d'information, de communication, de recherche et de développement.

Collecte des données et mesure du rendement

Le bilan documentaire a permis de confirmer que le Fonds d'habilitation est muni d'un système de rapports mensuels et annuels pour recueillir les données. Les outils de collecte des données ont été élaborés en collaboration avec les signataires d'ententes de contribution. Le bilan a également montré que les rôles et responsabilités en ce qui a trait à la collecte des données sont bien définis dans les ententes de contribution, la stratégie de surveillance et les outils de collecte des données. Les gestionnaires de programme ont également organisé des séances d'encadrement et de formation dans le but d'uniformiser le processus de collecte des données.

Le bilan documentaire a toutefois aussi révélé que le système de compte rendu devait être plus efficace :

- Les rapports présentés par les signataires contiennent de nombreux éléments descriptifs qui peuvent être utilisés pour surveiller le développement de partenariats, la diversité des sources de financement, la mise en œuvre et la réalisation des activités. Cependant, ces rapports ne mettent pas suffisamment l'accent sur les résultats et sur la mesure du rendement. Par exemple, les rapports ne contiennent pas assez de renseignements sur les impacts attendus ou observés sur le terrain des activités réalisées.
- Les indicateurs de rendement présentés dans le Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) du Fonds d'habilitation sont appropriés et mesurables, mais ne sont pas appuyés par des indicateurs correspondants dans les ententes de contribution. Les indicateurs contenus dans les ententes de contribution traitent davantage des activités entreprises que des résultats obtenus.

Les informateurs clés estimaient généralement que la reddition de comptes avait été améliorée grâce au système de rapports mensuels et annuels, mais certains ont aussi mentionné que la mesure du degré d'atteinte des objectifs du programme représente toujours un défi étant donné l'absence de données de référence et d'une base de données administratives informatisée. Par exemple, les gestionnaires de programme ont signalé qu'il leur était difficile de présenter un tableau général des résultats obtenus par le programme étant donné l'absence d'une base de données administratives informatisée. Selon les informateurs clés, surtout les agents de RHDCC et de Service Canada, il est difficile de mesurer le niveau d'atteinte des objectifs sociaux généraux (comme la vitalité des communautés) en raison de la nature quantitative imprécise de ces types d'objectifs.

2. Signes de progrès dans la réalisation des objectifs à court et à moyen terme

Premier résultat immédiat : Capacité renforcée et reddition de comptes améliorée à RHDCC et à Service Canada

Un protocole signé par RHDCC et Service Canada précise les responsabilités qui leur incombent et donne certains détails supplémentaires concernant le processus de coopération et de communication au niveau de la gestion. RHDCC est chargé d'élaborer des politiques et des programmes pour le Fonds d'habilitation, y compris des politiques

horizontales. Service Canada est, pour sa part, chargé de l'exploitation du Fonds d'habilitation, ce qui comprend l'approbation et la gestion des ententes de contribution.

Le bilan documentaire fait ressortir un grand besoin d'amélioration dans la communication et le soutien entre RHDCC et Service Canada. Par exemple, les directeurs généraux désignés ne se rencontrent pas tous les trimestres, contrairement à ce qui est prévu dans le protocole.

D'après les informateurs clés, l'appui logistique de RHDCC est très bon, mais le Ministère devrait offrir encore un meilleur soutien et améliorer les opérations des comités nationaux (p. ex. : en renforçant l'appui stratégique offert aux comités). Les signataires d'ententes de contribution reconnaissent la détermination des agents de Service Canada à exercer un leadership opérationnel, mais ils aimeraient les rencontrer plus souvent sur le terrain. Les gestionnaires de RHDCC estiment aussi que le Ministère devrait améliorer ses systèmes de traitement des données ainsi que ses capacités de transmission de l'information concernant les résultats du programme.

Deuxième résultat immédiat : Capacité accrue des signataires à agir à titre d'agents de développement des ressources humaines et de développement économique communautaire

Les entrevues avec les informateurs clés et le bilan documentaire ont permis de confirmer que les signataires ont des plans stratégiques et opérationnels. Le bilan documentaire a également montré que les activités organisées par les signataires comprenaient des forums, des séances de consultation communautaires, des plans et des projets communautaires ainsi que du soutien pour les organismes communautaires. Les signataires agissent à titre d'agents de développement au moyen de leurs plans et de leurs activités.

Comme nous l'indiquons plus haut, les rapports mensuels ne fournissent pas de renseignements sur les impacts attendus ou observés sur le terrain. Par conséquent, il n'a pas été possible de présenter le résumé des impacts attendus ou observés des activités financées au niveau local dans l'évaluation. Cela a également limité la surveillance continue du programme.

Premier résultat intermédiaire : Capacité accrue des RDÉE et des CEDEC à élaborer ou à aider à l'élaboration des plans et des projets communautaires

Les activités des RDÉE et des CEDEC semblent s'étendre à toutes les communautés de langue officielle en situation minoritaire. De plus, les informateurs clés ont indiqué que les RDÉE et les CEDEC possèdent les outils et l'expertise nécessaires en matière de planification; comme des ateliers de perfectionnement professionnel, des trousseaux à outils et des inventaires de ressources.

Les informateurs clés ont indiqué que des entreprises, des organismes communautaires et des organismes sans but lucratif sollicitent l'aide des RDÉE et des CEDEC (à la fois officiellement et officieusement) pour dresser des plans stratégiques et des plans d'affaires. Des informateurs clés sur le terrain ont également fourni des exemples du

leadership des RDÉE et des CEDEC en matière de soutien à la mobilisation de ressources communautaires (p. ex. : l'élaboration de nombreux projets communautaires et l'aide à la création d'entreprises d'économie sociale).

Troisième résultat immédiat : Meilleure connaissance des enjeux auxquels font face les communautés de langue officielle en situation minoritaire chez les comités nationaux, les RDÉE, les CEDEC et les ministères et organismes fédéraux

Les données provenant du bilan documentaire et des entrevues avec les informateurs clés indiquent que les outils de gestion et les rapports de recherche font bien connaître les enjeux propres aux communautés. Par exemple, le bilan documentaire montre que l'annexe A de l'entente de contribution fait clairement état des problèmes et de la justification des activités ciblées. De plus, les RDÉE et les CEDEC consultent régulièrement les communautés concernées (notamment en organisant des forums, des enquêtes, des rencontres et des évaluations sur place de la pertinence des projets).

Quatrième résultat immédiat : Accès facilité aux programmes fédéraux existants pour les communautés de langue officielle en situation minoritaire

Selon les informateurs clés de RHDC et de Service Canada, il n'existe aucun processus horizontal bien défini pour améliorer l'accès des signataires aux programmes fédéraux existants. En l'absence d'un processus général, les représentants des organismes et des ministères fédéraux siégeant aux comités nationaux jouent un rôle d'informateurs et de conseillers en communiquant de l'information sur leurs programmes aux représentants des communautés. Patrimoine canadien a également dressé une liste des programmes existants, accessible sur le site Web du Ministère.

Le bilan documentaire révèle que les RDÉE et les CEDEC ont signé une gamme d'autres ententes de contribution avec des organismes et des ministères fédéraux en 2006-2007 : 98 en matière de financement et 91 concernant des contributions en nature. Les données sur ces autres ententes de contribution ont été tirées des rapports mensuels sur les partenariats. Les données disponibles montrent aussi que le total des contributions des partenaires des RDÉE et des CEDEC s'élevait à presque 25 millions de dollars, dont un peu plus de 7 millions proviennent d'institutions fédérales. Ces données indiquent également que les montants varient considérablement selon les régions⁴.

Parmi les 11 CEDEC, 5 estiment avoir une meilleure connaissance des programmes fédéraux. C'est aussi le cas de 8 des 12 RDÉE. La plupart ont déclaré avoir plus facilement accès à ces programmes, mais, selon eux, c'est en raison des efforts qu'ils ont fournis, et non grâce aux mécanismes de transmission d'information établis.

⁴ Pour plus de précisions, voir les tableaux 3 et 4 à la section 4.2.4 du rapport.

Deuxième résultat intermédiaire : Mobilisation accrue des ressources et des investissements des secteurs public et privé et partenariats financiers consolidés

La documentation disponible montre que les CEDEC et les RDÉE ont obtenu l'équivalent de 19,5 millions de dollars en contributions financières et 5,3 millions de dollars en contributions en nature. Le bilan documentaire révèle aussi que les contributions non fédérales (publiques, privées, provinciales et autres) comptaient pour 17,6 millions de dollars du total de 24,8 millions. L'évaluation n'a pas permis de déterminer quelle partie de ces contributions est attribuable au Fonds d'habilitation (les contributions qui n'auraient pas existé en l'absence du programme).

3. Horizontalité

Le Fonds d'habilitation est conçu pour assurer l'horizontalité en finançant la coordination des deux comités nationaux (qui réunissent des représentants des communautés ainsi que des représentants de différents organismes et ministères fédéraux). De plus, la structure inclusive des RDÉE et des CEDEC garantit la représentation des communautés.

Le Fonds a donné des résultats tangibles en termes de partenariats et d'investissements (dont nous avons parlé ci-dessus), à savoir la participation de partenaires des secteurs privé, public, municipal et communautaire. Les fonctionnaires fédéraux ont également indiqué que l'horizontalité stimulée par le Fonds d'habilitation avait permis aux communautés de faire passer leur message. Parallèlement toutefois, les informateurs clés ont apporté un certain nombre de suggestions pour améliorer l'efficacité des facettes du programme liées à l'horizontalité :

- accroître le contenu stratégique des comités nationaux;
- améliorer les opérations des comités nationaux, par exemple en insistant davantage sur les résultats concrets et sur le suivi;
- envisager l'adoption d'une approche plus inclusive et plus participative en faisant intervenir d'autres représentants communautaires.

Recommandations

Voici les recommandations qui ont été formulées en fonction des résultats de l'évaluation formative.

Davantage d'efforts et de ressources devraient être consacrés :

- à renforcer et à maintenir la capacité interne des signataires d'ententes de contribution et des CEDEC. Il faut particulièrement mettre l'accent sur :
 - la résolution des questions liées à la rétention du personnel, à la planification de la relève et à la diminution de la dépendance à l'égard des bénévoles (particulièrement en ce qui concerne les CEDEC);
 - l'obtention de fonds supplémentaires de diverses sources (fédérales, provinciales et secteur privé) afin d'appuyer les activités organisationnelles.
- à améliorer les processus de collecte de données et de reddition de comptes. On recommande d'élaborer des outils uniformisés de collecte des données à l'usage des signataires d'ententes de contribution afin de permettre une saisie exacte des résultats du programme et des données de suivi dans une base de données électronique de RHDCC. Cette base de données électronique serait à la base des activités d'établissement de rapports, de surveillance et d'évaluation.
- à améliorer les opérations des comités nationaux :
 - en augmentant le contenu stratégique des discussions dans le cadre des réunions des comités nationaux et en mettant davantage l'accent sur l'atteinte de résultats concrets, y compris en ce qui a trait au suivi;
 - en adoptant une approche plus inclusive et plus participative faisant intervenir d'autres partenaires communautaires qui reflètent particulièrement bien la diversité régionale.

Réponse de la direction

Introduction

La présente réponse a pour objet de décrire les mesures que la Direction des mesures actives d'emploi du ministère des Ressources humaines et du Développement des compétences a déjà prises et celles qu'elle compte appliquer à la suite des constatations de l'évaluation formative du Fonds d'habilitation pour les communautés de langue officielle en situation minoritaire.

Entre le printemps 2007 et l'hiver 2008, conformément à la Politique sur l'évaluation du Conseil du Trésor, le Ministère a effectué une évaluation formative du Fonds d'habilitation pour la période de 2005 à 2008. L'évaluation portait sur la façon dont le programme a été conçu, sur sa mise en œuvre et sa gouvernance, ainsi que sur les progrès réalisés vers l'atteinte de ses objectifs à court et à moyen terme. L'évaluation s'est également penchée sur des questions liées à l'horizontalité et sur le suivi des conclusions présentées dans l'évaluation formative du Fonds d'appui aux communautés minoritaires de langue officielle, devenu le Fonds d'habilitation.

Le Fonds d'habilitation est une importante mesure positive que le Ministère a prise à l'appui de ses obligations sous le régime de la *Loi sur les langues officielles*⁵. Il constitue sa principale contribution dans le cadre de la *Feuille de route pour la dualité linguistique canadienne 2008-2013 : agir pour l'avenir*. Le Fonds d'habilitation vise à favoriser le développement et l'épanouissement des communautés de langue officielle en situation minoritaire (CLOSM) en renforçant leurs capacités et en faisant la promotion de partenariats dans les domaines du développement économique communautaire et du développement des ressources humaines. Le Fonds d'habilitation alloue 12 millions de dollars par année, à titre de financement de base, à quatorze organismes représentant les CLOSM du pays : le Réseau de développement économique et d'employabilité Canada (RDÉE), douze organismes francophones provinciaux ou territoriaux à l'extérieur du Québec et la Table communautaire pour la minorité anglophone au Québec. De plus, avec son budget d'exploitation, le Fonds d'habilitation appuie les travaux de deux comités nationaux, le Comité national de développement économique et d'employabilité pour les communautés francophones et acadienne vivant à l'extérieur du Québec et le Comité national de développement des ressources humaines pour les communautés anglophones en situation minoritaire.

⁵ Aux termes de la partie VII de la *Loi sur les langues officielles*, le gouvernement fédéral s'engage à favoriser l'épanouissement des minorités francophones et anglophones du 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. La *Loi modifiant la Loi sur les langues officielles*, qui fut sanctionnée en 2005, est venue renforcer cet engagement en précisant qu'il incombe aux institutions fédérales de veiller à ce que soient prises des mesures positives pour mettre en œuvre cet engagement.

La Direction des mesures actives d'emploi de Ressources humaines et Développement des compétences Canada tient à remercier les signataires d'ententes de contribution et leurs partenaires qui ont participé à l'évaluation formative du Fonds d'habilitation. Voici la réponse de la direction.

1. Principales constatations

Le rapport d'évaluation est globalement favorable. En effet, on y souligne que le Fonds d'habilitation constitue une amélioration par rapport au Fonds d'appui, qui l'a précédé. On y note que les objectifs du Fonds d'habilitation sont clairement définis et bien compris par les signataires d'ententes de contribution, lesquels agissent de façon satisfaisante comme agents de développement. Les signataires contribuent à l'amélioration de la structure sociale et économique des CLOSM. Leur leadership est reconnu et considéré comme essentiel à plusieurs projets. Bien que la qualité des rapports laisse place à l'amélioration, les processus d'approbation et de présentation de rapports ont été resserrés et comprennent maintenant la production périodique de rapports officiels. Dans le rapport d'évaluation, on note également que le Fonds d'habilitation produit un effet de levier important pour ce qui est des investissements par les secteurs publics (fédéral, provincial et territorial) et par les secteurs privé et sans but lucratif, sous la forme d'ententes financières ou en nature. Le Fonds d'habilitation assure une horizontalité en finançant la coordination des deux comités nationaux, qui réunissent des représentants des CLOSM et de divers ministères et organismes fédéraux. Ces comités nationaux constituent un moyen privilégié de consulter les communautés.

La section qui suit présente les trois groupes de recommandations formulées dans le rapport d'évaluation formative, de même que les mesures correctives que propose la direction.

2. Recommandations du rapport nécessitant un suivi et mesures correctives proposées

2.1 Renforcer et maintenir la capacité interne des signataires d'ententes de contribution et des comités d'employabilité et de développement économique communautaire (CEDEC)

Davantage d'efforts et de ressources devraient être consacrés au renforcement et au maintien de la capacité interne des signataires d'ententes de contribution et des CEDEC. Il faut particulièrement mettre l'accent sur :

- *la résolution des questions liées à la rétention du personnel, à la planification de la relève et à la diminution de la dépendance à l'égard des bénévoles (particulièrement en ce qui concerne les CEDEC);*
- *l'obtention de fonds supplémentaires de diverses sources (fédérales, provinciales et secteur privé) afin d'appuyer les activités opérationnelles.*

a) Résoudre les problèmes de rétention du personnel et de planification de la relève qu'éprouvent les signataires d'ententes de contribution

Le Ministère accepte la recommandation et s'engage à chercher à résoudre les problèmes de rétention du personnel et de planification de la relève auxquels sont confrontés les signataires d'ententes, ainsi qu'à chercher à diminuer la dépendance des CEDEC à l'égard des bénévoles.

Le Ministère comprend que la rétention du personnel, en particulier dans les régions éloignées, est un défi pour le RDÉE et les CEDEC. Or, on sait que la rétention du personnel est essentielle au bon fonctionnement des organismes et qu'elle contribue au maintien de leur capacité à servir les CLOSM. C'est pourquoi le ministère encourage les signataires d'ententes à élaborer des plans de ressources humaines et à offrir à leur personnel une formation appropriée à leurs responsabilités. Le Ministère continuera d'encourager les signataires à suivre des principes de gestion qui favorisent le développement des ressources humaines. Bien que le Ministère ne finance pas directement les CEDEC, il sait que ce sont eux qui permettent à la Table communautaire d'agir concrètement. Or, les CEDEC comptent très peu de salariés et fonctionnent surtout avec le soutien de bénévoles, ce qui crée une pression particulièrement problématique dans le cas de la communauté minoritaire anglophone du Québec, à court et à long terme. Le Ministère s'engage à offrir son soutien et sa participation aux organismes qui décident de développer une stratégie à ce sujet. En outre, il fournira aux signataires un guide sur la planification interne des ressources humaines pour les aider à préparer un plan détaillé des ressources humaines en 2011-2012.

b) Consacrer efforts et ressources au renforcement et au maintien de la capacité interne des signataires d'ententes de contribution à obtenir des fonds supplémentaires de diverses sources (secteur public, fédéral et provincial, et secteur privé) à l'appui de leurs activités

Le Ministère accepte la recommandation concernant la nécessité d'obtenir des fonds supplémentaires; il mettra donc en œuvre de nouvelles mesures pour combler cette lacune dans le programme. Dans le rapport d'évaluation, on souligne que les signataires sont de plus en plus au courant des sources de financement fédéral et en mesure d'y avoir accès. Toutefois, on ne sait pas dans quelle mesure le Fonds d'habilitation contribue à cet effet de levier, car les signataires affirment que c'est grâce à leurs propres efforts, et non à la transmission d'information par le ministère, qu'ils connaissent et utilisent ces autres sources de financement.

Pour donner suite à cette recommandation, le Ministère continuera d'encourager les signataires à chercher à obtenir du financement de sources diverses et redoublera d'efforts pour les tenir informés des programmes de financement disponibles. En collaboration avec les représentants des autres organismes fédéraux qui participent aux travaux des comités nationaux, le Ministère publiera un bulletin collectif pour informer les signataires des programmes de financement à leur disposition. En outre, dans le cadre de sa nouvelle stratégie de mesure du rendement, il mettra davantage l'accent sur la capacité des signataires à générer des fonds supplémentaires pour leurs propres activités

ou pour favoriser le développement économique des CLOSM. La nouvelle stratégie subordonne les activités financées par le Fonds d'habilitation et les résultats de ces activités pour les CLOSM à la création de partenariats.

2.2 Améliorer les processus de collecte des données et de reddition de comptes

Davantage d'efforts et de ressources devraient être consacrés à l'amélioration des processus de collecte des données et de reddition de comptes. On recommande aux signataires d'ententes de contribution d'élaborer et d'utiliser des modèles uniformisés de collecte des données afin de permettre une saisie exacte des résultats du programme, et on préconise de procéder au suivi de l'information au moyen d'une base de données électronique de RHDCC. Cette base de données électronique serait à la base des activités de production de rapports, de surveillance et d'évaluation.

Le Ministère accepte la recommandation visant à améliorer la collecte des données afin de renforcer la mesure du rendement. Il reconnaît que la collecte de données et la mesure du rendement s'avèrent représenter un défi particulier pour le Fonds d'habilitation. Les mécanismes de reddition de comptes et de démonstration des résultats existants manquaient de profondeur et ne présentaient pas d'approche uniforme de la mesure des résultats au sein des communautés. Le Ministère a collaboré avec les signataires d'ententes pour combler ces lacunes au cours des derniers mois, et il continuera à le faire.

En collaboration avec les signataires, le Ministère a conçu un nouveau cadre de mesure du rendement, qui est aligné sur les engagements et les directives énoncés dans la Feuille de route. Il a revu le modèle logique du programme et défini un ensemble de vingt indicateurs de rendement, qu'il a ensuite validés avec les signataires. En outre, donnant suite à ces discussions avec les signataires, le Ministère mettra en œuvre un modèle de maturité de la communauté et de capacité du signataire (en cours d'élaboration), qui permettra de mesurer la vitalité des communautés sur le plan du développement économique et des ressources humaines. Au cours des prochaines années, de nouvelles données quantitatives pourront être recueillies dans le cadre du programme, ce qui permettra de renforcer la mesure des résultats directs pour les CLOSM et le rendement global du programme.

Le Ministère travaille à l'amélioration de la collecte de données et de la communication des résultats. Il a conçu un prototype de base de données administratives qu'il mettra au point en tenant compte du nouveau cadre de mesure du rendement et en veillant à en faire un outil efficace et homogène de collecte de données. Le Ministère a commencé le travail d'harmonisation du prototype avec le modèle logique révisé. Il tiendra également compte du cadre de reddition de comptes de la gestion axée sur les résultats, des vérifications en fonction du risque et des évaluations formatives de routine afin que le Fonds d'habilitation produise des résultats concrets pour les CLOSM et puisse en rendre compte plus facilement. La communication des résultats, d'exemples de réussite et de rapports de mesure du rendement aidera à démontrer les progrès accomplis grâce au programme. Au cours des derniers mois, le Ministère a également renforcé sa capacité de recherche en ce

qui concerne les CLOSM. Il poursuit un certain nombre de projets de recherche qui permettront d'améliorer sa capacité à renforcer le programme.

2.3 Améliorer les opérations des comités nationaux

Davantage d'efforts et de ressources devraient être consacrés à l'amélioration des opérations des comités nationaux :

- *en augmentant le contenu stratégique des discussions dans le cadre des réunions des comités nationaux et en mettant davantage l'accent sur l'atteinte de résultats concrets, y compris en ce qui a trait au suivi;*
- *en adoptant une approche plus inclusive et plus participative faisant intervenir d'autres partenaires communautaires qui reflètent particulièrement bien la diversité régionale.*

a) Augmenter le contenu stratégique des discussions dans le cadre des réunions des comités nationaux et mettre davantage l'accent sur l'atteinte de résultats concrets

Le Ministère accepte la recommandation et propose plusieurs mesures en vue d'augmenter le contenu stratégique des discussions lors des réunions des comités nationaux et de mettre davantage l'accent sur la réalisation de résultats concrets.

Pour donner suite à la recommandation, le Ministère fera participer ses partenaires fédéraux et le secteur communautaire à l'élaboration d'un plan d'action stratégique pour les comités nationaux, avec comme objectif la réalisation de résultats concrets. Des discussions préliminaires sur cette question ont déjà eu lieu avec les différents partenaires; les discussions se poursuivront au cours des prochaines réunions des comités nationaux. La création récente de groupes de travail chargés de se pencher sur des enjeux précis traduit la détermination des parties à augmenter le contenu stratégique des discussions des comités nationaux. Par ailleurs, le Ministère a repris la coprésidence des comités nationaux en 2008. Cela lui permet d'orienter les travaux des comités et de leur apporter un meilleur soutien stratégique. En outre, l'inclusion des comités nationaux dans le modèle logique du Fonds d'habilitation permettra de mieux définir le rôle du secrétariat fédéral des comités nationaux et de promouvoir des discussions plus stratégiques.

b) Adopter une approche inclusive et participative faisant intervenir d'autres partenaires communautaires qui reflètent la diversité régionale

Le Ministère accepte la recommandation et examinera la possibilité d'adopter une approche inclusive et participative au sein des comités nationaux, afin d'accroître la participation de partenaires qui sont actifs dans les domaines du développement économique et du développement des ressources humaines au sein de leur CLOSM.

Si les comités nationaux adoptent une telle approche, l'horizontalité du Fonds d'habilitation en sera renforcée.

Pour donner suite à la recommandation, le Ministère sollicitera la participation d'intervenants des CLOSM dans le but d'élargir la représentation des communautés au sein des comités nationaux. Ces intervenants auront le mandat de refléter la diversité régionale et la diversité des groupes d'intérêt dans le développement économique communautaire et le développement des ressources humaines. Au fil des ans, le Ministère s'est efforcé de diversifier les intervenants gouvernementaux qui font partie des comités nationaux en invitant les organismes régionaux de développement économique et d'autres ministères et organismes fédéraux. Il continuera de veiller à ce que différents ministères ayant des mandats sectoriels connexes participent aux discussions des comités nationaux. Pour enrichir le contenu stratégique des discussions des comités nationaux, s'assurer de l'atteinte de résultats concrets et permettre une participation plus inclusive des partenaires communautaires, le Ministère définira les rôles et mandats des comités nationaux et clarifiera les attentes des participants en collaboration avec des intervenants communautaires.

3. Conclusion

L'évaluation formative a fourni des indications et des recommandations utiles sur la façon d'améliorer la conception et la mise en œuvre du Fonds d'habilitation. Le Ministère a déjà commencé à se servir des constatations de l'évaluation pour réaligner le programme et le rendre plus efficace. De même, il continuera de collaborer avec les signataires d'ententes de contribution et d'autres intervenants clés en vue d'atteindre les objectifs du Fonds d'habilitation pour les communautés de langue officielle en situation minoritaire.

1. Introduction

L'évaluation formative du Fonds d'habilitation pour les communautés de langue officielle en situation minoritaire porte essentiellement sur la conception, la mise en œuvre et la gouvernance du Fonds. On y examine également l'atteinte des objectifs du programme à court et à moyen terme ainsi que certaines questions relatives à l'horizontalité⁶ et on y fait le suivi des constatations et conclusions de l'évaluation formative du programme initial, le Fonds d'appui pour les communautés de langue officielle en situation minoritaire⁷.

1.1 Contexte

Le *Plan d'action pour les langues officielles* (2003-2008) du gouvernement fédéral visait à favoriser l'adoption d'une approche intégrée en ce qui a trait aux programmes gouvernementaux pour les communautés de langue officielle en situation minoritaire. Le *Plan d'action* a été annoncé en mars 2003, et son budget était de 751,3 millions de dollars sur 5 ans. Il était axé sur trois domaines prioritaires : l'éducation, le développement des communautés et une fonction publique exemplaire. Le plan prévoyait également une aide au développement des industries de la langue.

En mars 2005, le gouvernement du Canada a annoncé l'établissement du Fonds d'habilitation pour les communautés de langue officielle en situation minoritaire, doté d'un budget de programme de 36 millions de dollars répartis sur 3 ans. Les 36 millions de dollars affectés au Fonds d'habilitation viennent s'ajouter aux 751,3 millions investis dans le cadre du *Plan d'action*.

1.2 Objectif du Fonds d'habilitation

L'objectif du Fonds d'habilitation⁸ est de *favoriser le développement et l'épanouissement des communautés minoritaires de langue officielle en renforçant leurs capacités communautaires dans les secteurs du développement des ressources humaines et du développement économique communautaire et en faisant la promotion des partenariats de tous les niveaux, plus particulièrement avec les partenaires fédéraux.*

Les activités du Fonds d'habilitation *ne constitueront pas l'unique solution aux problèmes auxquels sont confrontées ces communautés, mais elles aideront à créer des synergies essentielles. Le Fonds d'habilitation joue un rôle de facilitateur en aidant les*

⁶ L'horizontalité désigne la mobilisation et les partenariats dans les ministères et organismes fédéraux, et dans les groupes communautaires.

⁷ L'évaluation formative du Fonds d'appui pour les communautés de langue officielle en situation minoritaire peut être consultée à l'adresse suivante : http://www.rhdcc.gc.ca/fra/publications_ressources/evaluation/2007/sp_ah_204_05_04f/page05.shtml

⁸ Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) pour le Fonds d'habilitation, RHDCC, février 2005.

communautés minoritaires de langue officielle à établir d'autres partenariats, à avoir accès à d'autres sources de financement et/ou à renforcer des partenariats existants.

Afin d'atteindre l'objectif du Fonds d'habilitation, RHDCC, Service Canada et leurs partenaires réalisent un certain nombre d'activités. Ces activités portent sur la mise en œuvre de procédures administratives concernant le processus d'approbation des demandes de financement, la recherche, les analyses et les communications. Elles visent l'obtention de résultats précis à court, à moyen et à long terme. Les résultats escomptés du Fonds d'habilitation sont présentés dans le tableau 1.

Tableau 1	
Résultats immédiats, intermédiaires, à long terme et final du Fonds d'habilitation	
Résultats immédiats (un an)	
i)	Capacité interne et reddition de comptes administrative accrues de Service Canada et de RHDCC en ce qui a trait au Fonds;
ii)	Capacité accrue des signataires d'ententes de contribution à intervenir à titre d'agents de développement des ressources humaines et de développement communautaire;
iii)	Meilleure connaissance des enjeux auxquels font face les communautés de langue officielle en situation minoritaire chez les comités nationaux, les RDÉE, les CEDEC, les ministères et organismes fédéraux et autres partenaires;
iv)	Accès facilité aux programmes fédéraux existants pour les communautés de langue officielle en situation minoritaire.
Résultats à long terme (de trois à cinq ans)	
i)	Capacité accrue des RDÉE et des CEDEC à élaborer ou à aider à l'élaboration des plans et des projets communautaires (sur les plans géographique, provincial ou sectoriel);
ii)	Mobilisation accrue des ressources et des investissements des secteurs public et privé et partenariats financiers consolidés;
iii)	Meilleure intégration des enjeux relatifs au développement des ressources humaines et au développement économique des communautés de langue officielle en situation minoritaire dans la conception des politiques et des programmes à RHDCC.
Résultats à long terme (de trois à cinq ans)	
i)	Pertinence accrue des plans et des projets communautaires par rapport aux besoins réels et mise en œuvre aux niveaux local, provincial ou territorial et sectoriel;
ii)	Partenariats consolidés dans l'ensemble des institutions fédérales et avec les intervenants communautaires.
Résultat final (au-delà de cinq ans)	
i)	Renforcement du développement des ressources humaines et du développement économique communautaire dans les communautés de langue officielle en situation minoritaire.

1.3 Structure de gouvernance

C'est à RHDCC que revient la tâche d'élaborer les politiques et les programmes liés au Fonds d'habilitation, et à Service Canada celle d'exploiter le Fonds d'habilitation.

Le Fonds est mis en œuvre dans le cadre d'ententes de contribution. L'accès au Fonds d'habilitation est limité aux 14 organismes suivants :

- RDÉE Canada, représentant la table de concertation communautaire du Comité national de développement économique et d'employabilité (comité national francophone);

- le Comité national de développement des ressources humaines, agissant au nom de la communauté minoritaire anglophone (comité national anglophone);
- Douze RDÉE régionaux.

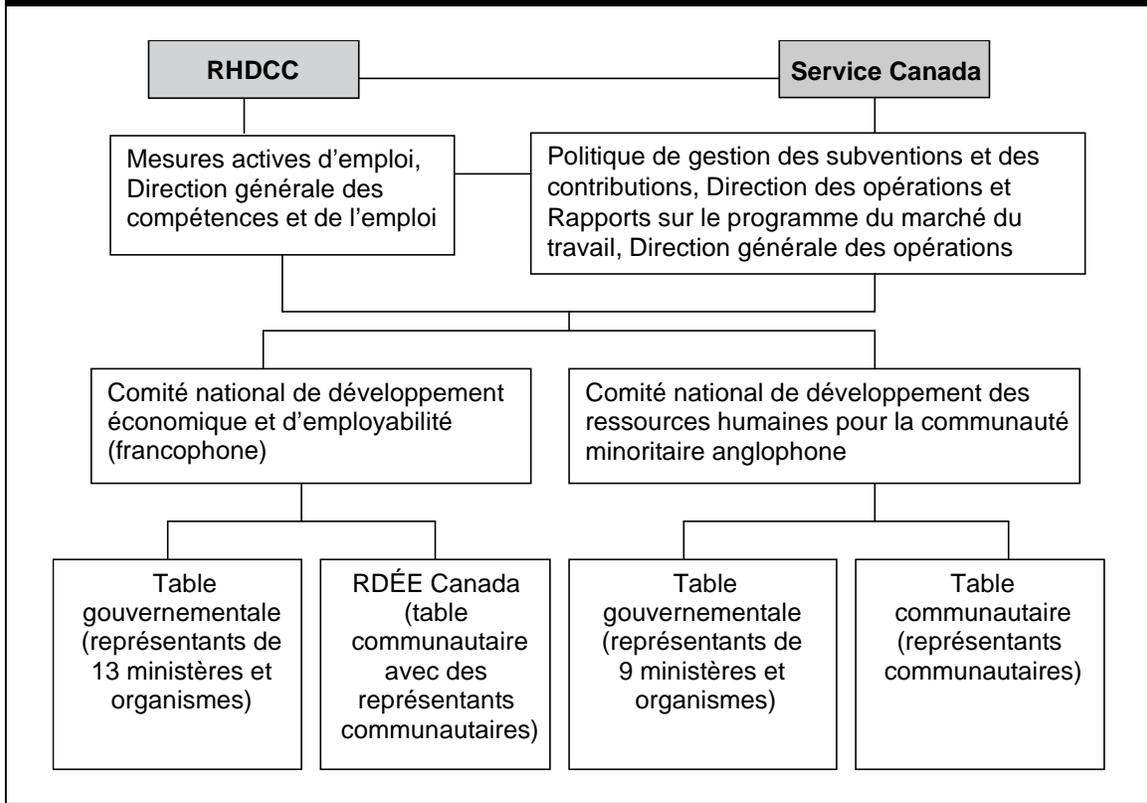
Le gouvernement du Canada a signé un protocole d'entente avec chaque comité national afin d'établir un cadre de coopération pour favoriser l'épanouissement des communautés de langue officielle en situation minoritaire du Canada, appuyer leur développement économique et renforcer les capacités des communautés concernées.

La figure 1 donne un aperçu de la structure de gouvernance du Fonds d'habilitation :

- Treize ministères et organismes ont signé le protocole d'entente au nom du gouvernement du Canada avec le comité national francophone.
- Neuf ministères et organismes ont signé le protocole d'entente au nom du gouvernement du Canada avec le comité national anglophone.
- Le comité national francophone et le comité national anglophone ont tous deux reçu le mandat de fournir des conseils visant à orienter les politiques, les programmes et les services de RHDCC, de Service Canada et des autres partenaires fédéraux. Les deux comités nationaux exercent aussi un certain nombre de fonctions essentielles dans les domaines de la coordination, de l'information, de la communication, de la recherche et du développement.
- Les deux comités nationaux comprennent des représentants de ministères et d'organismes fédéraux (table gouvernementale) ainsi que des représentants des communautés de langue officielle en situation minoritaire (table communautaire). Chaque comité national est coprésidé par un représentant du gouvernement fédéral et par un membre de la communauté concernée.
- Au niveau provincial ou territorial, chaque RDÉE a un organisme délégué qui est chargé de la mise en œuvre des ententes de contribution signées dans le cadre du Fonds d'habilitation, à l'exception de l'Ontario⁹. Par exemple, l'organisme délégué pour mettre en œuvre le RDÉE en Colombie-Britannique est la Société de développement économique de la Colombie-Britannique.
- Les CEDEC reçoivent des fonds du comité national anglophone et ne signent pas d'ententes de contribution dans le cadre du Fonds d'habilitation.

⁹ RDÉE Ontario est administré par un conseil exécutif. Il est constitué de représentants de l'Est, du Nord, du Centre et du Sud-Ouest de l'Ontario et des principales associations économiques pour les Franco-Ontariens : l'Association française des municipalités de l'Ontario, le Conseil de la coopération de l'Ontario, l'Union des cultivateurs franco-ontariens et les sections entrepreneuriales des collèges francophones de l'Ontario. L'administration centrale de RDÉE Ontario est à Ottawa. RDÉE Ontario a également trois bureaux régionaux à Toronto, à Sudbury et à Ottawa.

Figure 1
Structure de gouvernance du Fonds d'habilitation



1.4 Ressources financières

Comme il est indiqué ci-dessus, le Fonds d'habilitation a été établi en mars 2005 avec un budget de 36 millions de dollars répartis sur 3 ans. Le budget est réparti conformément aux ententes de contribution établies avec les 14 organismes admissibles. Le tableau 2 montre la répartition budgétaire pour 2006-2007 et 2007-2008.

Tableau 2
Répartition du budget du Fonds d'habilitation pour 2006-2007 et 2007-2008

Organisme délégué	Partenaire	2006-2007	2007-2008	TOTAL
Comité national de développement des ressources humaines pour la communauté minoritaire anglophone	Table communautaire	2 700 000 \$	2 700 000 \$	5 400 000 \$
Réseau national de développement économique francophone	RDÉE Canada	1 933 500 \$	1 900 000 \$	3 833 500 \$
Fédération des francophones de Terre-Neuve-et-Labrador	RDÉE T.-N.-L.	506 345 \$	520 000 \$	1 026 345 \$
Conseil économique de la Nouvelle-Écosse	RDÉE N.-É.	498 940 \$	520 000 \$	1 018 940 \$
Société de développement de la Baie acadienne de l'Île-du-Prince-Édouard	RDÉE Î.-P.-É.	520 000 \$	520 000 \$	1 040 000 \$
Conseil économique du Nouveau-Brunswick	RDÉE N.-B.	750 000 \$	750 000 \$	1 500 000 \$
Réseau de développement économique et d'employabilité de l'Ontario	RDÉE Ontario	2 000 000 \$	2 000 000 \$	4 000 000 \$
Conseil de développement économique des municipalités bilingues du Manitoba	RDÉE Manitoba	520 000 \$	520 000 \$	1 040 000 \$
Conseil de coopération de la Saskatchewan	RDÉE Sask.	515 000 \$	520 000 \$	1 035 000 \$
Chambre économique de l'Alberta	RDÉE Alberta	520 000 \$	520 000 \$	1 040 000 \$
Société de développement économique de la Colombie-Britannique	RDÉE C.-B.	519 976 \$	519 827 \$	1 039 803 \$
Association franco-yukonnaise	RDÉE Yukon	334 000 \$	334 000 \$	668 000 \$
Conseil de développement économique des Territoires du Nord-Ouest	RDÉE T.N.-O.	302 845 \$	334 000 \$	636 845 \$
Association francophone du Nunavut	RDÉE Nunavut	268 633 \$	334 000 \$	602 633 \$
TOTAL		11 889 239 \$	11 991 827 \$	23 881 066 \$
Source : RHDCC/Service Canada				

2. Méthodologie de l'évaluation formative

La présente évaluation formative du Fonds d'habilitation couvre la période allant de 2005 à 2008. La méthodologie d'évaluation repose sur deux méthodes de collecte de données qualitatives : un bilan documentaire et des entrevues auprès des informateurs clés.

2.1 Bilan documentaire

Le bilan documentaire approfondi comprenait l'examen de documents officiels provenant du gouvernement fédéral, de RHDCC, de Service Canada, des deux comités nationaux, des RDÉE et des CEDEC. Mentionnons, parmi les sources principales d'information, les ententes de contribution signées dans le cadre du programme ainsi que les divers rapports présentés par les signataires d'ententes de contribution.

Le bilan documentaire a permis de dresser un profil détaillé des activités et des projets financés dans le cadre du Fonds d'habilitation (des exemples d'activités et de projets financés sont présentés à la section 3.2.2). Les résultats de cette analyse ont été présentés en quatre grilles d'intégration de données. Ces données ont été utilisées pour examiner les questions et les éléments d'évaluation ainsi que pour analyser et corroborer l'information recueillie au cours des entrevues avec les informateurs clés.

Le bilan documentaire a également servi à examiner les effets de levier sur les partenariats et les investissements¹⁰. Cette analyse reposait sur une compilation d'environ 2 000 entrées provenant des rapports mensuels d'activités et de partenariats présentés par les RDÉE et les CEDEC. Les rapports mensuels (cumulés) contenaient les noms et les contributions des partenaires pour 2006-2007.

2.2 Entrevues

Les entrevues ont été réalisées en personne auprès de 23 informateurs clés de la région de la capitale nationale, et par téléphone auprès de 86 autres de partout ailleurs au Canada. Ces entrevues se sont déroulées dans la langue choisie par les personnes interviewées.

Les entrevues en personne ont été menées auprès des représentants fédéraux suivants :

- gestionnaires et agents de programme de Service Canada (7);
- gestionnaires et agents de programme de RHDCC (5);
- ministères et organismes fédéraux siégeant aux comités nationaux (8);
- représentants de ministères fédéraux responsables du dossier des langues officielles (3).

¹⁰ L'effet de levier en question équivaut à l'augmentation du nombre de partenariats et du montant de ressources financières à la disposition des signataires d'entente de contribution enregistrée grâce au financement provenant du Fonds d'habilitation. On a réalisé un tableau détaillé contenant 2 019 projets et activités ayant trait à l'évaluation des effets sur les partenariats et les investissements.

Les entrevues téléphoniques ont été réalisées auprès des personnes suivantes sur le terrain :

- les administrateurs des signataires d'ententes de contribution, y compris les RDÉE, RDÉE Canada, la table communautaire du comité national anglophone et les CEDEC (25);
- les partenaires communautaires des RDÉE et des CEDEC (59);
- le Quebec Community Groups Network (QCGN) et la Fédération des communautés francophones et acadienne du Canada (FCFA) (2).

Pour faciliter la compilation et l'analyse de l'information recueillie, les résultats des entrevues ont été regroupés dans une grille de données reposant sur les enjeux et les questions d'évaluation.

2.3 Limites de l'évaluation

L'évaluation formative ne s'appuyait que sur deux méthodes de collecte de données qualitatives. L'utilisation de méthodes de collecte de données quantitatives était impossible parce que le programme du Fonds d'habilitation, administré par l'entremise des signataires d'ententes de contribution, n'offre pas de programmes ou de services directement aux particuliers ou aux employeurs. De plus, la liste des partenaires communautaires participant à des projets ou à des activités communautaires avec les RDÉE et les CEDEC n'est pas établie de façon systématique.

3. Constatations de l'évaluation

3.1 Conception et mise en œuvre

Les enjeux examinés dans cette partie du rapport ont trait aux objectifs du programme, à sa conception, à la collecte des données et aux rôles et responsabilités des signataires d'ententes de contribution.

3.1.1 Le Fonds d'habilitation comparé au Fonds d'appui

Question d'évaluation : Sur le plan de la conception, en quoi le Fonds d'habilitation diffère-t-il du Fonds d'appui?

D'après les informateurs clés, l'approche du Fonds d'habilitation met davantage l'accent sur le développement économique communautaire en élargissant la portée originale du Fonds d'appui. Par conséquent, le Fonds d'habilitation est mieux adapté aux besoins particuliers de la clientèle.

Les informateurs clés estiment également que le Fonds d'habilitation peut avoir un effet de levier sur l'épanouissement des communautés, le développement de l'emploi et le développement économique grâce aux ententes de partenariat conclues avec les secteurs privé, communautaire et public (fédéral, provincial et municipal). Ils pensent aussi que le fait de toujours mettre l'accent sur cet effet de levier, qui constitue un élément de base du programme, renforce l'horizontalité et contribue à rendre le programme compatible avec les priorités globales du gouvernement en ce qui concerne les communautés de langue officielle en situation minoritaire.

De plus, les informateurs clés signalent que, par rapport au Fonds d'appui, le Fonds d'habilitation présente les améliorations opérationnelles suivantes :

- le processus d'approbation du Fonds d'habilitation est plus structuré (fondé sur des critères préétablis pour les demandeurs de financement);
- les ententes de contribution ont été signées pour une période de deux ans pour la plupart des organismes admissibles en 2006-2008 (comparativement à un an dans le cadre du Fonds d'appui);
- le Fonds d'habilitation élargit le cadre régissant les dépenses autorisées en ce qui concerne les activités relatives au renforcement des capacités communautaires et au développement économique communautaire;
- la production périodique de rapports officiels accroît la reddition de comptes.

Grâce à un financement de base pour soutenir l'établissement d'une infrastructure de développement, les RDÉE et les CEDEC ont consolidé leur structure et leurs réseaux.

Le bilan documentaire corrobore les résultats de l'analyse des entrevues avec les informateurs clés en montrant que le Fonds d'habilitation est mieux adapté à la nature particulière de sa population cible que le programme initial. L'analyse des documents montre également des signes d'une intention de renforcer :

- la relation entre le mandat, les objectifs et les activités du programme;
- la pertinence des partenariats;
- le financement à long terme;
- les communications;
- le processus de reddition de comptes.

Base et justification des changements apportés au programme

Question d'évaluation : Sur quoi s'est-on basé pour apporter les changements au programme?

L'évaluation formative du programme initial (le Fonds d'appui) soulignait le besoin d'une plus grande cohérence au sein du gouvernement, d'une plus grande souplesse dans les rapports avec les partenaires, de processus plus simples et d'une reddition de comptes améliorée.

En 2003 et 2004, des consultations ont été organisées avec les signataires d'ententes de contribution. Elles se sont déroulées sous la forme d'ateliers auxquels ont participé des communautés de langue officielle en situation minoritaire et des représentants de RHDCC. Le but de ces ateliers était de définir les priorités des communautés et les exigences du programme en matière de gestion. D'autres consultations ont eu lieu afin d'élaborer des outils de gestion pour le Fonds d'habilitation (comme on le mentionne dans les sections 3.1.2 et 3.1.5).

Le bilan documentaire et l'analyse des entrevues avec les informateurs clés indiquent tous deux que plusieurs facteurs clés sont à la source des changements apportés au programme :

- Le besoin d'une plus grande horizontalité est considéré comme un important facteur qui a influé sur les changements apportés au programme. Afin de mieux répondre aux besoins des communautés, il était nécessaire d'établir un lien avec toute la gamme des programmes fédéraux, afin d'optimiser les synergies et d'éviter le chevauchement des tâches et du financement.
- Le besoin d'un financement plus stable afin d'assurer la continuité dans les actions communautaires constituait également un facteur important.

Processus d'approbation des demandes de financement

Question d'évaluation : En quoi consiste le processus actuel d'approbation des demandes de financement? Quels ajustements ont été apportés depuis l'évaluation (formative) de 2002-2003 (du programme initial)?

Comme on le mentionne dans la section 1.3, le processus de demande de propositions est limité à un nombre fixe d'organismes et est géré selon un calendrier préétabli. RDÉE Canada, la table communautaire du comité national anglophone et les RDÉE (régionaux) sont les seuls organismes admissibles au financement.

À la lumière du bilan documentaire et des entrevues avec les informateurs clés, les demandes de financement suivent le processus suivant :

- Les demandes de financement sont examinées par des agents de programme de Service Canada. L'examen repose sur des critères d'approbation préétablis, des conditions et des exigences générales d'admissibilité (tous fondés sur les plans stratégiques des comités nationaux).
- Un comité d'examen interne de Service Canada étudie les demandes et en recommande l'approbation au ministre. Les demandes qui ne sont pas retenues sont renvoyées à l'organisme admissible pour qu'il en reprenne l'examen.
- Une fois approuvées, les demandes de financement sont enregistrées dans le Système commun des subventions et des contributions (SCSC) utilisé par RHDCC et Service Canada. Il faut signaler que les informateurs clés de RHDCC et de Service Canada ont indiqué que le SCSC ne permet pas aux utilisateurs de suivre ou de compiler les résultats des ententes de contribution (les questions relatives aux données des résultats et à l'absence d'une base de données administratives informatisée sont examinées plus en détail dans la section 3.1.5).

Voici les ajustements apportés au processus d'approbation des demandes de financement depuis l'évaluation formative de 2002-2003 du programme précédent :

- des critères de sélection et des lignes directrices;
- des grilles d'analyse;
- des modèles de rapport plus détaillés;
- des procédures plus claires et plus précises;
- une évaluation du pourcentage des activités terminées.

Notons également une amélioration de la formation et du soutien apportés par RHDCC et Service Canada aux signataires d'ententes de contribution.

3.1.2 Objectifs du programme

Clarté et compréhension des objectifs du programme

Question d'évaluation : Les objectifs du programme sont-ils formulés d'une façon claire et précise? Sont-ils bien communiqués aux intervenants et bien compris par ceux-ci?

Les objectifs du programme sont exprimés de façon claire et précise dans le CGRR du Fonds d'habilitation. Un compte rendu détaillé du modèle logique du programme explique les objectifs à court, à moyen et à long terme. Les informateurs clés estiment aussi, en règle générale, que les objectifs du Fonds d'habilitation sont formulés avec clarté et précision.

Les informateurs clés mentionnent que la communication entre Service Canada et les signataires d'ententes de contribution est bonne. Ce processus est appuyé par les visites de contrôle des agents de Service Canada et leur communication continue avec les signataires. Ces derniers confirment leur satisfaction du niveau de communication, et la bonne compréhension des objectifs du Fonds d'habilitation parmi les intervenants.

Évaluation des objectifs du programme

Question d'évaluation : Jusqu'à quel point les objectifs du programme sont-ils mesurables

Les signataires d'ententes de contribution établissent mensuellement des rapports sur les activités et les partenariats. Le bilan documentaire montre que ces rapports cumulatifs :

- permettent de surveiller les progrès de la mise en œuvre des activités prévues;
- donnent des renseignements clairs sur le nombre de partenariats établis;
- permettent de surveiller et de mesurer les effets de levier du programme.

Dans le cadre de la présente évaluation, les rapports mensuels ont servi à rassembler et à analyser les statistiques concernant les effets de levier (comme on le mentionne dans la section 3.2.4).

Les informateurs clés de RHDC et de Service Canada mentionnent que le manque de données de référence représente une sérieuse lacune dans la gestion du programme. Ils indiquent également qu'il manque au programme une base informatisée de données administratives qui permettrait de compiler les résultats et de produire un tableau général des résultats obtenus. Ils pensent qu'une telle base de données permettrait de bien analyser les résultats et de présenter des données cumulées pertinentes (cette question est abordée plus en détail dans la section 3.1.5).

Les informateurs clés, en particulier les fonctionnaires fédéraux, indiquent également que mesurer le rendement d'objectifs sociaux généraux (comme l'épanouissement des communautés) représentera toujours un défi étant donné que la nature imprécise de ce

genre d'objectifs les rend difficiles à quantifier. De plus, l'absence de données de référence sur les questions touchant les communautés complique l'évaluation des résultats et des progrès qu'il reste à accomplir.

3.1.3 Conception et élaboration du programme

Activités de recherche destinées à appuyer la conception et l'élaboration du programme

Question d'évaluation : En ce qui concerne la conception et l'élaboration du programme, quelles activités de recherche en politiques ont été menées?

Conformément au CGRR du Fonds d'habilitation, les activités de recherche menées par RHDCC et Service Canada, les signataires d'ententes de contribution et d'autres ministères participants constituent un des piliers du modèle logique axé sur les résultats. Ces activités de recherche visent à aider tous les partenaires à établir des priorités et à appuyer le processus décisionnel¹¹.

Les gestionnaires de Service Canada mentionnent qu'ils ont déjà analysé la mise en œuvre de programmes similaires, afin d'en savoir davantage sur les pratiques exemplaires et les leçons tirées. Parmi les sources d'information utiles, on compte aussi des études sur le recensement de Statistique Canada, des publications et des articles de Patrimoine canadien ainsi que les travaux des comités nationaux du programme.

Cependant, dans l'ensemble, les informateurs clés de RHDCC et de Service Canada indiquent que les activités de recherche en politiques visant à appuyer la conception et l'élaboration du programme sont incomplètes. Selon les agents de Service Canada et de RHDCC, un certain nombre de facteurs limitent la portée des activités de recherche destinées à appuyer les objectifs du programme. Par exemple, le Fonds d'habilitation n'est pas récurrent et il est limité dans le temps, ce qui n'encourage pas les recherches sur le sujet. Les gestionnaires de programme indiquent aussi qu'ils se préoccupent avant tout de définir des résultats tangibles. Ils mentionnent également qu'en raison de l'absence d'une base informatisée de données administratives, il est difficile de réunir les résultats de manière valable.

En ce qui concerne l'élaboration des orientations stratégiques, certains informateurs clés ont déclaré que cette activité devrait émaner des comités nationaux, étant donné le mandat de ces comités¹². Ils ont ajouté que les comités nationaux pourraient accroître leur potentiel s'ils participaient à l'élaboration des orientations stratégiques de manière plus soutenue. Les comités nationaux s'occupent de planification stratégique, mais certains informateurs clés pensent que ceux-ci devraient penser stratégiquement à long terme et

¹¹ Source : CGRR 2005

¹² Le mandat des comités nationaux est de fournir des conseils pour orienter les politiques, les programmes et les services de RHDCC, de Service Canada et d'autres partenaires fédéraux. Les comités nationaux ont également plusieurs fonctions essentielles de coordination, d'information, de communication, de recherche et de développement.

essayer de trouver une vision plus ciblée afin d’orienter les activités pour lesquelles ils reçoivent du soutien financier. Cette opinion est partagée par la FCFA et le QCGN.

Méthodes utilisées pour consulter les communautés au sujet de la conception et de l’élaboration du programme

Question d’évaluation : Comment a-t-on consulté les intervenants des communautés de langue officielle en situation minoritaire sur la conception et l’élaboration du programme ainsi que la prestation de services?

Les informateurs clés indiquent que les comités nationaux constituent leur moyen privilégié de consultation des communautés, en dépit du manque de contenu stratégique de leurs réunions. Les réunions des comités nationaux ont lieu quatre fois par an.

Les informateurs clés indiquent également que les points de vue des communautés ont été pris en considération dans l’élaboration de nombreux outils de gestion (comme les rapports mensuels sur les activités et sur les partenariats). Tous les informateurs clés trouvent que les intervenants ont pleinement participé à toutes les étapes du processus de consultation. Cette participation comprenait la validation des outils de gestion du programme auprès des membres des communautés. Les signataires d’ententes de contribution mentionnent également qu’ils sont satisfaits des méthodes de consultation utilisées par Service Canada.

3.1.4 Lien causal entre les objectifs du programme et ses activités

Pertinence des activités par rapport aux objectifs

Question d’évaluation : Les activités du programme sont-elles pertinentes par rapport aux objectifs fixés?

Les éléments suivants du bilan documentaire confirment la pertinence des activités du programme par rapport aux objectifs visés.

- À part les défis rattachés à la mesure des effets à long terme (à savoir sur l’épanouissement des communautés), les activités des RDÉE et des CEDEC financées dans le cadre du programme semblent appropriées et pertinentes par rapport aux objectifs de ce dernier.
- Les agents de programme de Service Canada analysent les demandes de financement et les activités proposées en fonction de critères préétablis, conçus de manière à veiller à ce que les objectifs du programme soient atteints (comme le mentionne la section 3.1.1).

Liens entre les plans stratégiques des comités nationaux et le mandat du programme

Question d'évaluation : Jusqu'à quel point les priorités établies dans les plans stratégiques des comités nationaux s'apparentent-elles au mandat et aux objectifs du programme?

Le bilan documentaire montre qu'il existe un lien direct entre les priorités des plans stratégiques des comités nationaux et le mandat et les objectifs du programme. Cela a été confirmé par les entrevues faites entre les informateurs clés et les gestionnaires de programme.

Liens entre les ententes de contribution et le mandat et les objectifs du programme

Question d'évaluation : Jusqu'à quel point les objectifs des ententes de contribution s'apparentent-ils au mandat et aux objectifs du programme?

Le bilan documentaire montre que la grille utilisée par Service Canada pour analyser les demandes de financement est une étape obligatoire du processus d'approbation. Cette grille met en évidence le lien qui existe entre l'activité proposée et le mandat et les objectifs du programme.

3.1.5 Collecte des données

L'évaluation formative 2002-2003 du programme précédent a permis de relever un certain nombre de lacunes importantes concernant le système de collecte et de traitement des données. Pour pallier ces lacunes, RHDCC a proposé un certain nombre de mesures dans la réponse des gestionnaires à l'évaluation de 2002-2003. De plus, en 2005, RHDCC a utilisé un CGRR qui précisait les engagements pris par les gestionnaires en ce qui a trait au Fonds d'habilitation. Ce CGRR comprenait également des indicateurs et un mécanisme de responsabilisation qui respectaient le mandat du Fonds d'habilitation.

Outils de collecte des données

Question d'évaluation : Le Fonds d'habilitation s'est-t-il doté d'un système ou d'outils pour recueillir les données?

Les signataires d'ententes de contribution sont tenus de fournir les rapports mensuels suivants : un rapport d'activités, un rapport sur les partenariats et un sur les plans communautaires. De plus, RDÉE Canada et la table communautaire du comité national anglophone établissent des rapports annuels. Ces outils de collecte de données ont été élaborés en consultation avec les signataires d'ententes de contribution. En outre, comme on le mentionne dans la prochaine question d'évaluation, le processus de collecte des

données a été uniformisé (notamment grâce à des modèles de rapport, à des séances d'encadrement et à de la formation).

Le bilan documentaire montre que les rapports présentés sont riches en éléments descriptifs (activités), mais ne mettent pas suffisamment l'accent sur les résultats et sur la mesure du rendement. Le bilan documentaire a aussi permis de découvrir que les gestionnaires de programme ne se servent pas des données issues des rapports mensuels pour brosser un tableau général de la situation.

Même si le Fonds d'habilitation prévoit des outils de collecte des données, les gestionnaires de programme ont mentionné avoir des difficultés à surveiller de près le programme dans son ensemble en raison de l'absence d'une base de données administratives informatisée permettant de réunir et d'analyser les résultats et d'en brosser un tableau général. En dépit de la création, à l'été 2007, d'un prototype de base de données administratives informatisée, le problème de traitement des données relevé lors de l'évaluation formative du programme précédent (2002-2003) existe toujours dans le contexte du Fonds d'habilitation.

Rôles et responsabilités des intervenants en matière de collecte des données

Question d'évaluation : Les rôles et les responsabilités des intervenants en matière de collecte des données sont-ils bien définis?

L'annexe D des ententes de contribution 2005-2006 et 2006-2007 décrit clairement les rôles et les responsabilités des signataires en ce qui a trait à la collecte des données, en précisant les activités et les résultats escomptés. De plus, la stratégie orientant le processus de contrôle de 2005-2006 traite de la production de rapports mensuels d'activités et d'un rapport final. En 2006-2007, la stratégie mettait l'accent sur la production des rapports mensuels sur les activités, les partenariats, le plan communautaire et les demandes de remboursement des dépenses engagées.

Un certain nombre d'activités ont été réalisées dans le but de clarifier les rôles de chaque intervenant. Des modèles de rapport ont été créés par les gestionnaires de programme en collaboration avec les signataires d'ententes de contribution pour faire en sorte que les outils soient pertinents. Des séances de formation ont également été offertes aux signataires. Par conséquent, le processus de collecte des données a été régularisé et uniformisé, et un processus de responsabilisation plus rigoureux a été lancé. L'analyse des entrevues réalisées auprès des informateurs clés indique que toutes les parties sont d'avis que des progrès ont été réalisés dans ce domaine.

De plus, une grille de cohérence a été élaborée et utilisée par les agents de programme de Service Canada afin de surveiller les activités et de savoir quand il fallait prendre des mesures pour rajuster les activités.

Question d'évaluation : Les signataires d'ententes de contribution recueillent-ils des données pertinentes par rapport aux activités du programme?

Le bilan documentaire montre que les rapports d'activités demandés ont été régulièrement présentés, surtout depuis 2006. Le bilan documentaire confirme également le lien entre les données recueillies et les activités du programme (comme le montrent l'analyse des activités à la section 3.2.2 et l'analyse des partenariats à la section 3.2.4).

Le bilan documentaire révèle également que la qualité des rapports s'améliore. L'hiver 2007, les gestionnaires de programme ont organisé des réunions de formation dans le but d'améliorer la qualité et la pertinence des renseignements recueillis auprès des signataires d'ententes de contribution (renseignements incomplets, absence de rapports sur les résultats). Le bilan documentaire montre des changements positifs entre la façon dont les données étaient compilées en 2005-2006 et la façon dont elles sont compilées depuis, et surtout depuis l'hiver 2007.

Parallèlement, cependant, le bilan documentaire a permis de constater que les rapports sur les activités et sur les partenariats restaient descriptifs parce que le modèle ne met pas l'accent sur la mesure du rendement.

Question d'évaluation : Jusqu'à quel point les données recueillies permettent-elles le suivi approprié de la mise en œuvre des activités et des projets financés dans le cadre des ententes de contribution?

Le bilan documentaire montre que les rapports sur les activités et sur les partenariats sont cumulatifs, ce qui rend les progrès réalisés à l'égard des résultats plus faciles à observer. De plus, comme il est indiqué ci-dessus, le bilan documentaire montre que la qualité des rapports s'est améliorée avec le temps, surtout depuis l'hiver 2007. Les rapports sur les partenariats constituent l'outil de prédilection pour connaître les partenariats qui ont été établis. Par exemple, la structure des rapports permet une analyse approfondie des partenariats, des motifs et des raisons des réussites ou des échecs.

Cependant, le bilan documentaire montre également que les mécanismes de reddition de comptes intégrés à ces outils de collecte des données mettent davantage l'accent sur la mise en œuvre et la prestation des activités que sur la mesure du rendement au moyen d'indicateurs de rendement. Le bilan documentaire révèle aussi que certaines parties de ces rapports n'ont pas été remplies, surtout dans les plans communautaires, ce qui tend à limiter le caractère exhaustif du suivi.

Question d'évaluation : Quel usage les gestionnaires de programme font-ils des données recueillies? Ont-ils publié les résultats obtenus et les progrès réalisés en ce qui concerne les objectifs du programme, et ce, en fonction d'indicateurs de rendement précis?

Les gestionnaires de programme indiquent que les données recueillies sont utilisées afin de veiller à la bonne gestion du programme et de suivre et de contrôler les activités. Les gestionnaires de programme indiquent plus particulièrement qu'ils utilisent les données recueillies pour préparer les documents internes ainsi que ceux exigés par le Secrétariat du Conseil du Trésor.

Les gestionnaires de programme n'ont pas fait connaître publiquement les résultats obtenus et les progrès réalisés concernant les objectifs du programme, résultats et progrès qui auraient été évalués au moyen des instruments de collecte des données. La saisie mensuelle des données n'a pas non plus fait l'objet d'une intégration globale par les gestionnaires de programme. Ces derniers estiment que l'absence d'une base informatisée de données administratives rend difficile la publication de résultats fiables et complets et d'indications sur les progrès réalisés en ce qui a trait aux objectifs du programme.

3.1.6 Indicateurs de rendement

Question d'évaluation : Les indicateurs de rendement sont-ils appropriés et mesurables? Les ententes de contribution comportent-elles des indicateurs de rendement qui se rattachent à ceux du programme?

Le bilan documentaire montre que le CGRR du Fonds d'habilitation comporte des objectifs et des indicateurs de rendement précis. Ces objectifs et ces indicateurs de rendement sont appropriés et mesurables.

Même si les gestionnaires de programme soutiennent que les indicateurs de rendement sont incorporés dans les ententes de contribution, le bilan documentaire révèle que ces ententes ne comportent aucun indicateur de rendement. Autrement dit, le bilan documentaire montre que les indicateurs contenus dans le CGRR ne sont pas appuyés par des indicateurs correspondants dans les ententes de contribution. Les indicateurs contenus dans les ententes de contribution se rapportent davantage aux activités entreprises qu'aux résultats obtenus. Le bilan documentaire a cependant bien montré que les rapports mensuels fournissent des renseignements sur la surveillance des activités, des partenariats et des plans communautaires.

Question d'évaluation : Jusqu'à quel point les données recueillies appuient-elles la mesure du rendement, tant sur le plan du programme que des ententes de contribution? Les signataires d'ententes de contribution font-ils le suivi de la mesure du rendement?

Le bilan documentaire montre que les rapports mensuels fournissent des données cumulatives sur la surveillance des activités et des partenariats. Cela permet de quantifier l'effet de levier sur les partenariats et sur la diversité des sources de financement (comme il est mentionné à la section 3.2.4).

Cependant, comme il est indiqué ci-dessus, le bilan documentaire montre que les ententes de contribution n'incluent aucun indicateur de rendement et que les rapports mensuels ne fournissent pas de renseignements sur les résultats obtenus par les activités entreprises ni sur leur effet de levier. Par conséquent, les données recueillies sont loin d'être suffisantes pour fournir des renseignements sur les résultats obtenus.

Les signataires d'ententes de contribution établissent les rapports demandés dans le cadre du programme, mais (comme il en a été question ci-dessus) ces rapports ne mettent pas l'accent sur la mesure du rendement. Cependant, on peut noter une certaine progression vers la reddition de comptes axée sur les résultats. Par exemple, au Manitoba, le Conseil de développement économique des municipalités bilingues du Manitoba affirme qu'il peut mesurer les effets de chaque dollar investi. Certains RDÉE ont aussi mentionné qu'ils mesurent le rendement de manière plus complète que ce qui est exigé en utilisant leurs propres indicateurs. On a également fait remarquer que RDÉE Canada a travaillé à l'élaboration d'un nouveau modèle logique qui serait plus adapté aux exigences du programme en matière de reddition de comptes.

3.1.7 Rôles et capacités des signataires d'ententes de contribution

Question d'évaluation : Les signataires d'ententes de contribution ont-ils rédigé des rapports de recherche?

Les entrevues avec les informateurs clés des CEDEC et des RDÉE révèlent que les signataires d'ententes de contribution ont produit toute une gamme de rapports de recherche, dont les suivants : enquêtes communautaires, profils démographiques et communautaires, études sur l'employabilité et sur les ressources humaines, rapports statistiques, diagnostics économiques, études sur l'exode des jeunes, études sur l'entrepreneuriat et sur les services offerts en français, recherches sur les effets de levier, études de faisabilité et de marché, recherches sur les compétences essentielles en matière de ressources humaines et analyses coûts-avantages.

Question d'évaluation : Ces rapports ont-ils contribué à l'amélioration des connaissances des enjeux socioéconomiques auxquels font face les communautés de langue officielle en situation minoritaire?

La plupart des signataires d'ententes de contribution déclarent que leurs rapports et leurs travaux de recherche brossent un tableau réaliste de la situation, qu'ils aident à mieux comprendre les besoins des communautés et qu'ils permettent de mieux cibler les mesures à prendre dans l'avenir.

Les fonctionnaires fédéraux ont observé que les profils socioéconomiques produits par les signataires ont contribué à améliorer les connaissances relatives aux questions économiques, surtout celles rattachées au déclin des communautés, à la dynamique de l'éducation et à l'exode des jeunes. Par conséquent, ces informateurs clés estiment que les recherches ont servi à mieux orienter les activités par rapport aux besoins cernés.

Question d'évaluation : Comment les gestionnaires de programme et les signataires d'ententes de contribution utilisent-ils les résultats des recherches?

Les signataires d'ententes de contribution indiquent que les CEDEC et les RDÉE utilisent les résultats de recherche pour cerner les besoins des communautés, planifier et promouvoir leurs activités et leurs projets, établir des partenariats et suivre l'évolution de leur situation. Les signataires estiment également que les produits des activités de recherche contribuent à justifier les activités et les projets établis dans les demandes de financement auprès de différents partenaires financiers. Plus particulièrement, ils pensent que les produits des activités de recherche contribuent à persuader d'autres partenaires de participer au programme. Les fonctionnaires fédéraux estiment également que les résultats des recherches fournissent la crédibilité supplémentaire nécessaire pour appuyer les mesures proposées.

Question d'évaluation : Existe-t-il une relation directe entre les profils socioéconomiques qui ont été élaborés et les activités menées dans le cadre d'une entente de contribution? En fonction des activités et des projets qui ont été financés, dans quelle mesure les signataires d'ententes de contribution jouent-ils un rôle dans l'atteinte des objectifs du programme?

Le bilan documentaire montre que les activités proposées dans le cadre des ententes de contribution sont élaborées en fonction de renseignements relatifs aux conditions socioéconomiques. Le bilan documentaire montre également que les activités menées par les RDÉE et les CEDEC sont directement orientées vers le renforcement des capacités des communautés, leur développement économique et le développement des ressources humaines.

Dans leurs rapports d'activités, les signataires d'ententes de contribution établissent un lien de cause à effet entre les activités, les objectifs du programme et les besoins de leurs communautés. Cette constatation générale est confirmée par les gestionnaires de

programme de Service Canada qui s'assurent (lorsqu'ils examinent les demandes de financement) que les activités et les projets proposés par les signataires appuient directement les objectifs du programme.

Question d'évaluation : Les signataires d'ententes de contribution sont-ils outillés et formés pour jouer leur rôle? Quels sont les principes directeurs, les directives opérationnelles et les outils de gestion à la disposition des signataires? Service Canada offre-t-il une orientation fonctionnelle et un soutien appropriés aux signataires? Les signataires sont-ils satisfaits de l'aide fournie par Service Canada? Qu'en est-il des directives opérationnelles et des outils de gestion mis à leur disposition par Service Canada?

Les signataires d'ententes de contribution affirment qu'ils sont bien outillés et formés pour tenir leur rôle, mais un certain nombre d'entre eux ont mentionné un manque de ressources humaines et de financement. Les gestionnaires de programme ont confirmé que le degré de capacité et de maturité des organismes admissibles varie.

L'annexe A des ententes de contribution présente en détail les directives opérationnelles et ce qui est attendu de chaque signataire. L'annexe C des ententes décrit les conditions de réception des versements du financement, et l'annexe D présente les rôles et les responsabilités des parties.

De plus, les gestionnaires de programme ont élaboré différents outils de gestion en collaboration avec les signataires d'ententes de contribution pour les aider à réaliser les tâches liées au programme. Ces outils comprennent un guide pour remplir les demandes de financement et des modèles uniformisés ayant trait aux rapports sur les activités et sur les partenariats. Les signataires ont aussi suivi des séances de formation sur l'utilisation de ces outils.

Les gestionnaires et les agents de programme ont également organisé des visites de suivi, fourni un encadrement continu (orientation et appui) aux signataires d'ententes de contribution et organisé des séances de formation.

Sur le plan des réseaux, les réunions des directeurs des RDÉE et des tables de concertation sectorielles (jeunes, communication, développement rural, tourisme et économie axée sur les connaissances) sont des outils de gestion supplémentaires qui permettent d'apporter des précisions et de rappeler aux personnes concernées les principes de gestion et les directives opérationnelles.

En général, les signataires d'ententes de contribution se sont dits satisfaits du soutien offert par Service Canada. Ils ont aussi indiqué qu'ils appréciaient que les outils de gestion soient élaborés avec leur collaboration. La plupart des signataires sont satisfaits de la disponibilité de leurs agents de Service Canada, mais certains aimeraient voir une plus grande cohérence dans les conseils formulés par Service Canada, un assouplissement des processus administratifs et une présence accrue des agents de Service Canada sur le terrain.

Question d'évaluation : Quel est le niveau de stabilité organisationnelle des organismes admissibles au financement dans le cadre du programme? Existe-t-il des enjeux liés à la capacité organisationnelle et à la rétention du personnel? Ces enjeux ont-ils des répercussions sur la mise en œuvre du programme?

En ce qui a trait à la capacité organisationnelle, les gestionnaires de RHDCC et de Service Canada ont indiqué que le niveau de capacité et de maturité des organismes admissibles à du financement dans le cadre du Fonds d'habilitation varie.

En ce qui concerne la rétention du personnel, les gestionnaires de programme indiquent que la rétention du personnel et la planification de la relève posent problème, surtout dans les régions plus éloignées. On a signalé un taux de renouvellement élevé du personnel dans certains RDÉE de régions plus éloignées. On a observé, au sein du réseau des RDÉE, que de nombreux employés (après avoir été formés) partent travailler dans la fonction publique, où les conditions d'emploi sont meilleures et la sécurité de l'emploi plus grande. On considère que la question du caractère concurrentiel des salaires est importante étant donné que les RDÉE ont un plafond d'augmentation salariale de 3 % par année. Les CEDEC ne connaissent pas de problème particulier en ce qui a trait à la rétention du personnel, mais certains membres du personnel des CEDEC ont signalé de la fatigue et de l'épuisement chez les bénévoles.

Question d'évaluation : La structure organisationnelle des organismes admissibles est-elle représentative de tous les acteurs du développement des ressources humaines et du développement économique communautaire, et est-elle inclusive à leur égard? Les activités des organismes admissibles ne font-elles pas double emploi avec celles d'autres organismes communautaires?

Les organismes admissibles à du financement dans le cadre du Fonds d'habilitation affirment généralement que leur structure opérationnelle est représentative des divers secteurs de leur communauté et qu'elle est inclusive à leur égard. Ces organismes s'appuient sur des conseils d'administration représentatifs de leur communauté, des comités consultatifs représentatifs ou des conseils, des comités communautaires, des tables de concertation et des forums consultatifs communautaires.

Cette opinion générale n'est pas partagée par le QCGN et la FCFA. Ces deux groupes affirment que le caractère inclusif et représentatif des organismes du programme a besoin d'être amélioré.

En général, les organismes admissibles au financement dans le cadre du Fonds d'habilitation estiment que leurs activités ne font pas double emploi avec celles d'autres organismes communautaires. Plus précisément, ils estiment avoir un mandat exclusif qui les différencie des autres organismes.

3.2 Atteinte des objectifs à court et à moyen terme

Dans la présente section, on se penchera sur les données recueillies dans le cadre de l'évaluation afin d'examiner les progrès réalisés en vue d'atteindre les objectifs à court et à moyen terme du Fonds d'habilitation.

3.2.1 Premier résultat immédiat : Capacité accrue de RHDCC et de Service Canada

Dans la présente partie, on examine les progrès réalisés en vue d'atteindre le premier résultat immédiat concernant la capacité et la reddition de comptes accrues de RHDCC et de Service Canada.

Question d'évaluation : RHDCC et Service Canada s'acquittent de leurs responsabilités de manière satisfaisante? Service Canada reçoit-il de RHDCC le soutien dont il a besoin? Existe-t-il un processus officiel de concertation et de communication entre RHDCC et Service Canada? Les comités nationaux sont-ils satisfaits du soutien apporté par RHDCC?

Voici les responsabilités énoncées dans le protocole signé par RHDCC et Service Canada :

- Le rôle de RHDCC est d'élaborer des politiques et des programmes pour le Fonds d'habilitation. Cela concerne plus particulièrement la conception et l'élaboration de programmes, de dispositions législatives et d'autres textes officiels. Cela concerne également l'élaboration et l'interprétation de politiques, l'élaboration de politiques horizontales et la mesure du rendement.
- Service Canada est chargé d'exploiter le Fonds d'habilitation. Cela comprend l'approbation et la gestion des ententes de contribution et la mesure du rendement.

Ce protocole donne aussi certaines précisions supplémentaires concernant le processus de coopération et de communication entre RHDCC et Service Canada au niveau de la gestion. Par exemple, les directeurs généraux choisis par RHDCC et Service Canada doivent assurer la fluidité des communications. Ils doivent également se rencontrer tous les trois mois afin d'étudier les résultats ainsi que l'attribution et l'utilisation des ressources.

Le bilan documentaire ne révèle aucun résultat tangible de la coopération et de la communication décrites dans le protocole conclu entre RHDCC et Service Canada. De plus, il montre que les directeurs généraux désignés ne se rencontrent pas tous les trois mois, contrairement à ce qu'exige le protocole.

RHDCC soutient les comités nationaux en organisant des réunions, en proposant des ordres du jour et en fournissant du soutien logistique. Les informateurs clés estiment que le soutien logistique de RHDCC est très bon.

RHDCC est également responsable de l'orientation stratégique du programme. Ce rôle est devenu moins important en 2005 lorsque le Bureau du Conseil privé a commencé à participer à la gestion du programme et, en tant qu'organisme central du gouvernement, a apporté une dimension stratégique à l'orientation et à l'exploitation du Fonds d'habilitation. Les informateurs clés ont indiqué que la position actuelle de RHDCC n'est pas claire, étant donné que ce dernier est le principal organisme de financement des comités nationaux dans le cadre du Fonds d'habilitation et en raison de son rôle dans le dossier des langues officielles depuis la création du Fonds d'appui en 1999. Certains pensent aussi que le rôle du RHDCC devrait être revu.

La plupart des fonctionnaires fédéraux ont trouvé que le soutien stratégique offert par RHDCC aux comités nationaux était faible. Ils estiment surtout que le rôle actuel de RHDCC se limite au soutien administratif. Ils signalent qu'aux réunions des comités nationaux, on se contente d'échanger de l'information sur des sujets qui ont peu en commun. En outre, la plupart des fonctionnaires fédéraux indiquent qu'il n'existe aucun processus officiel concernant les discussions au sein des comités nationaux ni aucun suivi, et que cela représente une importante lacune. Certains s'inquiètent du fait que les représentants des organismes et des ministères fédéraux au sein des comités nationaux ne sont pas nécessairement autorisés à prendre des décisions, et qu'il existe un manque de prise de position et de détermination à l'égard des vraies questions¹³. Ils estiment que ces facteurs limitent l'utilité des réunions. De plus, les comités nationaux s'inquiètent du fait que RHDCC n'ait pas plus de pouvoir afin de susciter la participation des ministères fédéraux au programme.

Les agents de Service Canada ont constaté une amélioration graduelle du soutien de RHDCC, mais ils souhaiteraient participer à davantage de discussions et obtenir plus de conseils au sujet de l'orientation stratégique.

Service Canada exerce un leadership opérationnel envers les signataires d'ententes de contribution. Ces derniers indiquent qu'ils apprécient l'engagement des agents de Service Canada, mais qu'ils aimeraient les rencontrer plus souvent sur le terrain.

Les agents de RHDCC indiquent que Service Canada devrait mettre en place une base de données administratives informatisée pour répondre aux besoins de RHDCC en matière d'information sur le programme.

Question d'évaluation : Existe-t-il des enjeux liés à la capacité organisationnelle et à la rétention du personnel? Si oui, ces enjeux ont-ils des répercussions sur la mise en œuvre du programme?

Les gestionnaires de Service Canada ont signalé que le roulement du personnel constituait un problème. Ils affirment que la plupart des employés perçoivent leur rôle comme se limitant à l'administration des ententes de contribution.

¹³ Comme nous l'avons mentionné plus haut, le mandat des comités nationaux est de fournir des conseils visant à orienter les politiques, les programmes et les services de RHDCC, de Service Canada et d'autres partenaires fédéraux. Les comités nationaux assument également un certain nombre de fonctions essentielles dans les domaines de la coordination, de l'information, de la communication, de la recherche et du développement.

Question d'évaluation : Existe-t-il un processus de consultation clairement défini faisant intervenir RHDCC, Service Canada et les signataires d'ententes de contribution? Si oui, quel est-il? Quelles sont les pratiques exemplaires? Quels sont les problèmes?

Les comités nationaux sont le moyen que les fonctionnaires fédéraux privilégient pour tenir des consultations, en dépit des lacunes de ces comités. Par exemple, comme il en a été question ci-dessus, les informateurs clés estiment que le contenu stratégique des comités pourrait être renforcé. Certaines lacunes des comités nationaux ont déjà été abordées dans la présente section. L'analyse des entrevues avec les informateurs clés indique aussi que le rôle des comités nationaux est mal compris par les représentants des RDÉE, mais ces derniers signalent qu'ils sont parfois invités à présenter des cas de réussite. De nombreux informateurs clés des RDÉE pensent que les comités nationaux jouent un rôle bénéfique en fournissant du soutien en matière de communication et en assurant la liaison avec Service Canada. D'autres ont signalé l'absence d'actions concrètes de la part des comités.

De plus, Service Canada et RHDCC organisent des séances de consultation avec les signataires d'ententes de contribution. On considère que le processus de consultation et de communication est bien défini et efficace au sein des RDÉE et des CEDEC ainsi qu'avec Service Canada. Leurs agents respectifs de Service Canada assurent la liaison.

- Dans le cas des CEDEC, le processus de communication fonctionne bien, et ils ont de bons mécanismes de consultation avec Service Canada.
- Dans le cas des RDÉE, des réunions régulières où l'on discute des pratiques exemplaires sont organisées avec les tables de gestion et de secteurs faisant partie des réseaux. Service Canada participe occasionnellement à ces réunions, et des conférences téléphoniques sont régulièrement organisées.

Parmi les pratiques exemplaires des RDÉE relatives au processus de consultation, mentionnons les suivantes :

- le RDÉE de l'Île-du-Prince-Édouard a créé une table tripartite avec les représentants fédéraux et provinciaux;
- en Nouvelle-Écosse, le RDÉE va bientôt mettre en place un comité de concertation réunissant des représentants des communautés (y compris le RDÉE) et des représentants du gouvernement (Santé Canada, Industrie Canada, Pêches et Océans, et Patrimoine canadien). Ce comité se réunira deux ou trois fois par année.

Au sein des RDÉE, la mise en commun des pratiques exemplaires se fait par le secteur et les tables de gestion, ou directement entre les RDÉE. Les pratiques exemplaires sont également énumérées dans les rapports annuels des RDÉE et dans le rapport annuel de RDÉE Canada.

Les CEDEC font connaître les pratiques exemplaires grâce à des lettres d'information et à des réunions annuelles. Il existe également des moyens de communication officieux. Une section du rapport annuel de la table de concertation communautaire est réservée aux

pratiques exemplaires. Les CEDEC préparent également, à l'intention des comités nationaux, un rapport sommaire qui détaille leurs pratiques exemplaires.

La mise en commun des pratiques exemplaires entre les RDÉE et les CEDEC en était tout juste à ses débuts au moment de l'évaluation.

Question d'évaluation : Les rôles et les responsabilités des coordonnateurs nationaux chargés de la mise en œuvre de l'article 41 de la *Loi sur les langues officielles* ont-ils été clairement définies en ce qui a trait au Fonds d'habilitation?

Le rôle des coordonnateurs nationaux chargés de la mise en œuvre de l'article 41 de la *Loi sur les langues officielles* consiste à créer des liens entre les intervenants des CEDEC et des RDÉE, à faciliter les partenariats, à agir en tant qu'intermédiaires entre les ministères et à diffuser de l'information sur les fonds offerts dans le cadre de programmes fédéraux. Cela constitue un mécanisme d'information centralisé. Ils n'ont cependant aucune responsabilité en ce qui a trait au Fonds d'habilitation.

3.2.2 *Deuxième résultat immédiat et premier résultat intermédiaire : Capacité accrue des signataires d'ententes de contribution, des RDÉE et des CEDEC*

Dans la présente section, on utilise les données recueillies lors de l'évaluation pour examiner les progrès réalisés en vue d'atteindre le résultat immédiat concernant le renforcement de la capacité des signataires d'ententes de contribution à agir à titre d'agents du développement des ressources humaines et des communautés.

On examine également les progrès réalisés en vue d'atteindre le résultat intermédiaire concernant le renforcement de la capacité des RDÉE et des CEDEC à élaborer ou à aider à l'élaboration des plans et des projets communautaires.

Question d'évaluation : Y a-t-il un répertoire des activités financées et des impacts prévus au niveau local?

Chaque mois, les activités terminées sont cumulativement répertoriées dans les rapports sur les activités et sur les partenariats présentés par les signataires d'ententes de contribution. Selon le bilan documentaire, parmi les activités organisées par les signataires, on trouve des forums, des séances de consultation communautaires, des plans et des projets communautaires ainsi que du soutien aux organismes communautaires. Voici certains exemples d'activités tirés des rapports mensuels :

- une étude des ressources potentielles et des possibilités de développement dans six municipalités de la région du Grand Caraque (N.-B.);

- la création d'un réseau de gens d'affaires francophones et francophiles dans la région de Miramichi (N.-B.) (qui compte 40 membres et qui prend de l'ampleur);
- un plan stratégique visant à intégrer davantage de francophones dans la structure politique et économique de Timmins (Ont.);
- une étude de faisabilité et un plan d'activités pour une nouvelle librairie française à Sudbury (Ont.);
- une étude d'adaptation de la main-d'œuvre concernant les besoins du secteur agricole (Ont.);
- de la formation dans des coopératives et pour différents types de développement communautaire (C.-B.);
- une entente de partenariat économique (de trois ans) avec la province du Manitoba touchant trois éléments essentiels : 1) la société de développement communautaire (création d'un poste d'agent de développement économique rural); 2) l'entrepreneuriat chez les jeunes (camp sur l'entrepreneuriat et le mentorat pour les jeunes entrepreneurs); 3) un projet international (mise sur pied d'un programme d'immigration des gens d'affaires et d'exportations).

Les rapports mensuels présentés par les signataires d'ententes de contribution ne donnent aucune information sur les impacts prévus ou observés dans les communautés, impossible donc d'établir la synthèse des impacts potentiels des activités à partir des outils de collecte des données élaborés par RHDC, Service Canada et les signataires d'ententes de contribution.

Question d'évaluation : Quelle est la portée géographique des activités, des projets et des partenariats à l'échelle provinciale ou territoriale?

Il est impossible de réunir des renseignements sur la portée géographique des activités et des projets à partir des rapports sur les activités et les partenariats présentés mensuellement par les signataires d'ententes de contribution. Cependant, les activités des CEDEC et des RDÉE semblent s'étendre à toutes les communautés de langue officielle.

- Les 11 CEDEC sont présents dans toutes les régions du Québec où il y a des concentrations de populations anglophones, et ils répondent aux demandes au niveau régional. Ensemble, ils couvrent toute la province de Québec.
- Les RDÉE sont actifs dans les autres provinces et territoires du Canada. Ils concentrent leurs efforts dans les régions francophones et partout où cela s'avère nécessaire.

Question d'évaluation : Les RDÉE et les CEDEC disposent-ils d'outils de planification et d'expertise permettant d'élaborer des plans et des projets communautaires? Sont-ils sollicités par des membres ou des organismes de la communauté? Les RDÉE ou les CEDEC ont-ils élaboré des plans ou des projets communautaires? Si oui, de quel type, de quelle nature et à quelle échelle?

Les informateurs clés sur le terrain indiquent que les RDÉE et les CEDEC disposent des outils de planification et de l'expertise (ateliers de perfectionnement professionnel, trousse à outils, inventaires de ressources, etc.).

- Selon les informateurs clés, les CEDEC ont les outils et les compétences pour faire leur travail. Elles estiment avoir les compétences pour organiser des forums et des ateliers et pour établir le profil des entrepreneurs. Elles ont également accès à des outils comme des bassins de bénévoles, des profils communautaires, des modules d'intégration géographique et des guides sur la technologie des réseaux.
- Les RDÉE ont des profils socioéconomiques, des plans d'action, des modèles logiques et des profils des compétences de praticiens du développement. Ils organisent également des séances thématiques de formation, des forums et des comités communautaires.

Les informateurs clés sur le terrain indiquent que les RDÉE et les CEDEC ont été sollicités à la fois de façon officielle et officieuse par des sociétés, des organismes communautaires et des organismes sans but lucratif pour préparer des plans stratégiques et des plans d'affaires.

Selon la plupart des informateurs clés des RDÉE, ces derniers participent à l'élaboration de plans et de projets communautaires de diverses portées et natures dans les quatre secteurs d'activités : les jeunes, l'économie axée sur les connaissances, le développement rural et le tourisme. Ces projets et ces plans couvrent, par exemple, les projets visant le maintien des jeunes dans leur collectivité, la réintégration de la main-d'œuvre, l'alphabétisation, la diversification économique et l'employabilité.

Question d'évaluation : Les signataires d'ententes de contribution sont-ils dotés de plans stratégiques et opérationnels?

L'analyse des entrevues avec les informateurs clés et le bilan documentaire montrent que les signataires d'ententes de contribution ont des plans stratégiques et opérationnels. De plus, les deux réseaux disposent de plans stratégiques fondés sur le rendement et sur la gestion axée sur les résultats. Ces plans portent principalement sur les objectifs, les activités, les indicateurs de rendement, les résultats attendus, les calendriers et les partenaires. Par exemple :

- les plans stratégiques de 2006-2009 et un plan quinquennal ont été préparés par le RDÉE du Yukon;
- le RDÉE de Terre-Neuve-et-Labrador a un plan quinquennal stratégique, et le plan opérationnel est régulièrement mis à jour.

Question d'évaluation : Le leadership des RDÉE et des CEDEC appuie-t-il la participation des membres et la mobilisation des ressources communautaires?

Les informateurs clés sur le terrain ont fourni les exemples suivants pour illustrer le leadership des RDÉE et des CEDEC en ce qui a trait à la mobilisation des ressources communautaires :

- des ateliers de formation pour les comités sectoriels;
- l'élaboration de nombreux projets communautaires;
- de l'aide pour la création d'entreprises d'économie sociale.

Certains partenaires communautaires ont déclaré que les RDÉE et les CEDEC jouaient un rôle essentiel. Plusieurs ont soutenu que sans la participation proactive des RDÉE et des CEDEC, de nombreux projets n'auraient jamais vu le jour.

Question d'évaluation : Les signataires d'ententes de contribution font-ils connaître leurs pratiques exemplaires? Comment procèdent-ils?

Des discussions et des activités continues ont lieu au sein des RDÉE et des CEDEC en ce qui a trait à la mise en commun des pratiques exemplaires.

- Dans les CEDEC, les pratiques exemplaires sont communiquées grâce à des lettres d'information, à des réunions et aux communications entre les CEDEC. Une section du rapport annuel de la table communautaire est réservée aux pratiques exemplaires.
- Dans le cas des RDÉE, les pratiques exemplaires sont mises en commun lorsque les tables de concertation nationales et les tables sectorielles se réunissent.

Les discussions entre les RDÉE et les CEDEC concernant la mise en commun des pratiques exemplaires ne faisaient que commencer au moment de l'évaluation.

Question d'évaluation : Les organismes admissibles ont-ils aidé les communautés à créer et à améliorer leurs propres structures sociales et économiques afin de renforcer les capacités communautaires?

Grâce à de nombreuses initiatives, les organismes admissibles ont aidé les communautés à créer et à améliorer leurs propres structures sociales et économiques afin de renforcer les capacités communautaires.

- La fermeture d'une fabrique de textiles à Huntingdon en est un exemple. En collaboration avec d'autres intervenants, le CEDEC du Sud-Ouest a organisé une consultation publique à Huntingdon afin de trouver de nouvelles orientations pour l'économie. Cette consultation a été l'élément déclencheur d'un important mouvement collectif. Les ouvriers ont élaboré un plan afin de trouver de nouvelles orientations pour l'économie locale. C'est ainsi que 600 des 650 ouvriers mis à pied ont trouvé un autre emploi ou sont retournés aux études.

- Des exemples de projets appuyés par les RDÉE illustrent également le large éventail de ces initiatives : une agence de tourisme équitable, l'expansion d'entreprises, l'établissement d'un centre d'éducation de la petite enfance au Yukon et L'Écho d'un peuple (un événement culturel annuel à grand déploiement en Ontario).

En dépit de ces exemples et d'autres illustrant l'aide apportée aux communautés par les organismes admissibles afin de leur permettre d'établir et d'améliorer leurs propres structures sociales et économiques, l'information nécessaire pour quantifier les avantages n'est pas disponible.

3.2.3 Troisième résultat immédiat : Meilleure connaissance des enjeux auxquels font face les communautés de langue officielle en situation minoritaire

Dans la présente section, on examine les progrès réalisés en vue d'atteindre l'objectif immédiat de l'amélioration des connaissances qu'ont les comités nationaux, les RDÉE, les CEDEC et les ministères et organismes fédéraux des enjeux auxquels font face les communautés de langue officielle en situation minoritaire.

Question d'évaluation : Les ententes de contribution révèlent-elles des connaissances approfondies des enjeux relatifs aux ressources humaines locales et au développement économique des communautés?

L'annexe A de l'entente de contribution fait clairement état des problèmes et des interprétations qui sous-tendent les activités ciblées. Les activités décrites dans l'entente de contribution appuient le renforcement de la capacité communautaire, le développement économique communautaire et celui des ressources humaines. Les signataires d'ententes de contribution doivent aussi démontrer qu'ils possèdent une connaissance approfondie des domaines dans lesquels ils comptent intervenir.

Question d'évaluation : Quels types de consultations communautaires mène-t-on en vue de préparer des demandes de financement?

Les signataires d'ententes de contribution doivent fournir des profils communautaires ainsi qu'un plan communautaire dans leurs instruments de reddition de comptes.

Les fonctionnaires fédéraux confirment que les consultations avec les communautés sur la pertinence des projets sont menées dans le cadre de forums, d'enquêtes, de réunions et d'évaluations sur le terrain. Cet éventail de méthodes favorise les contributions communautaires continues et la rétroaction.

Question d'évaluation : Du côté francophone, les profils communautaires qui ont été établis dans le cadre du programme servent-ils d'outils de planification de premier plan aux signataires d'ententes de contribution?

Les profils communautaires sont utilisés par les RDÉE afin d'aider à circonscrire les enjeux socioéconomiques et à justifier les activités proposées. Les informateurs clés indiquent également que les profils pourraient servir à mesurer les changements dans le contexte socioéconomique.

Question d'évaluation : Du côté anglophone, quels sont les outils d'information sur la main-d'œuvre utilisés pour la planification? Selon les perspectives actuelles, le diagnostic socioéconomique établi en 1999-2000 reflète-t-il toujours les besoins des communautés anglophones?

Les CEDEC utilisent de l'information provenant de diverses sources. Ils se servent des profils économiques de Service Canada, des statistiques d'Emploi-Québec et des centres locaux d'emploi, des perspectives sectorielles et d'emploi affichées sur les sites Web fédéraux et des études qu'ils ont menées dans des secteurs particuliers.

D'après les informateurs clés, le diagnostic socioéconomique établi en 1999-2000 n'est plus valable.

3.2.4 Quatrième résultat immédiat : Accès facilité aux programmes fédéraux existants

Dans la présente section, on examine les progrès réalisés en vue d'atteindre l'objectif immédiat de l'amélioration de l'accessibilité des programmes fédéraux actuels pour les communautés de langue officielle en situation minoritaire.

Question d'évaluation : Quelles mesures ont été prises par RHDCC et Service Canada afin d'améliorer les connaissances qu'ont les organismes communautaires des programmes fédéraux existants? Quelles mesures concrètes ont été prises par RHDCC et Service Canada pour aider les signataires d'ententes de contribution à obtenir du financement auprès d'autres ministères et organismes fédéraux et du secteur privé? Ces mesures se limitent-elles aux organismes admissibles à du financement dans le cadre du Fonds d'habilitation?

Les fonctionnaires fédéraux de RHDCC et de Service Canada n'ont trouvé aucune activité visant tout particulièrement l'atteinte de cet objectif. Par exemple, les agents de Service Canada ont mentionné qu'ils annoncent les différentes possibilités de financement, mais ils reconnaissent qu'il n'existe aucun processus officiel pour appuyer cet objectif. Les fonctionnaires fédéraux estiment qu'il serait utile que de telles activités soient élaborées et mises en œuvre.

En l'absence d'un processus horizontal bien défini, les représentants des organismes et des ministères fédéraux siégeant aux comités nationaux agissent en tant qu'informateurs et acceptent la responsabilité de communiquer régulièrement des renseignements sur leurs programmes. Les informateurs clés ont aussi indiqué que des réunions de nature plus officielle avec des représentants fédéraux facilitent la transmission de ces connaissances et font en sorte que les ententes d'aide ponctuelle sont traitées plus rapidement. De plus, Patrimoine canadien a dressé une liste des programmes à la disposition des communautés de langue officielle en situation minoritaire. Ces renseignements, accessibles sur le site Web de Patrimoine canadien, constituent une source d'information pour les signataires d'ententes de contribution.

La présente évaluation n'a pas permis de déterminer si ces mesures se limitent aux organismes admissibles à du financement dans le cadre du Fonds d'habilitation.

Question d'évaluation : Les organismes admissibles ont-ils une meilleure connaissance des programmes fédéraux et y ont-ils accès plus facilement?

L'analyse des entrevues réalisées auprès des informateurs clés révèle que cinq CEDEC (sur 11) et huit RDÉE (sur 12) estiment avoir maintenant une meilleure connaissance des programmes fédéraux. La plupart des RDÉE et des CEDEC indiquent avoir plus facilement accès à ces programmes, mais, selon eux, c'est en raison des efforts qu'ils ont fournis, et non grâce aux mécanismes d'échange d'information établis.

Question d'évaluation : Les organismes admissibles ont-ils signé des ententes de contribution avec d'autres ministères et organismes fédéraux que RHDC? En se fondant sur les ententes de contribution signées dans le cadre du Fonds d'habilitation, quel est le taux de contributions provenant d'autres ministères et organismes fédéraux? Quels ont été les programmes utilisés? Des progrès ont-ils été signalés? À part le Fonds d'habilitation, quels investissements les signataires du fonds de contribution ont-ils réussi à attirer de la part des secteurs public et privé?

Le bilan documentaire indique qu'en 2006-2007, les RDÉE et les CEDEC ont signé d'autres ententes de contribution avec différents organismes et ministères fédéraux : 98 en matière de financement, et 91 concernant des contributions en nature.

Selon les rapports sur les partenariats, le bilan documentaire montre que les CEDEC et les RDÉE ont obtenu l'équivalent de 19,5 millions de dollars en contributions financières et 5,3 millions de dollars en nature, pour un total de 24,8 millions découlant de partenariats créés dans le cadre du Fonds d'habilitation (voir le tableau 3).

Un examen plus approfondi des documents présentés dans les rapports sur les partenariats révèle que les contributions (financières et en nature) des partenaires fédéraux s'élèvent à 7,2 millions pour un total de 24,8 millions de dollars. Les contributions (financières et en nature) provenant de sources non fédérales (publiques, privées, provinciales) s'élèvent, pour leur part, à 17,5 millions de dollars pour un total de 24,8 millions de dollars (voir le tableau 4).

Même si cette analyse montre que les signataires d'ententes de contribution ont accès à d'autres programmes fédéraux, il est difficile d'établir dans quelle mesure ces contributions peuvent être attribuées au Fonds d'habilitation parce que (comme on le mentionne ci-dessus) les organismes ont estimé avoir plus facilement accès aux programmes fédéraux en raison des efforts qu'ils ont fournis, et non grâce aux mécanismes d'échange d'information établis.

Au moment de l'évaluation, il était encore trop tôt pour tirer des conclusions significatives sur l'état d'avancement de la situation relative aux contributions provenant d'autres organismes et ministères fédéraux, car les données présentées dans les tableaux 3 et 4 ont été tirées des rapports sur les partenariats (qui ne sont établis que depuis avril 2006). Cependant, au fur et à mesure de la réception des rapports mensuels, il sera possible, grâce aux rapports sur les activités et sur les partenariats, de suivre l'évolution de la situation dans le temps.

Tableau 3
Contributions financières et en nature liées aux effets de levier
et autres effets complémentaires des ententes de contribution

	Contributions financières reçues	Valeur marchande des contributions en nature	Total
Association des francophones du Nunavut	152 600 \$	14 600 \$	167 200 \$
Association franco-yukonnaise	144 100 \$	315 076 \$	459 176 \$
CEDEC des Cantons-de-l'Est	62 309 \$	36 075 \$	98 384 \$
CEDEC de la Basse-Côte-Nord	24 058 \$	45 960 \$	70 018 \$
CEDEC de la Gaspésie	373 028,38 \$	25 417,50 \$	398 445,88 \$
CEDEC des Îles-de-la-Madeleine	12 237 \$	5 225 \$	17 462 \$
CEDEC de l'Outaouais	870 \$	4 595 \$	5 465 \$
CEDEC de Québec Chaudière-Appalaches	144 884,50 \$	172 992 \$	317 876,50 \$
CEDEC Région de Montréal	2 637 \$	1 020 \$	3 657 \$
CEDEC de Laval-Laurentides-Lanaudière	0 \$	13 575 \$	13 575 \$
CEDEC de l'Abitibi-Témiscamingue	2 600 \$	1 450 \$	4 050 \$
CEDEC du Sud-Ouest du Québec	99 724,54 \$	56 410 \$	156 134,54 \$
Chambre économique de l'Alberta	8 807 070 \$	164 938,34 \$	8 972 008,34 \$
Comité national anglophone	112 166 \$	32 613 \$	144 779 \$
Conseil de développement économique de la Nouvelle-Écosse	1 941 601 \$	671 850 \$	2 613 451 \$
Conseil de développement économique des municipalités bilingues du Manitoba	142 000 \$	545 000 \$	687 000 \$
Conseil de développement économique des Territoires du Nord-Ouest	91 500 \$	35 000 \$	126 500 \$
Conseil de la coopération de la Saskatchewan	130 900 \$	93 300 \$	224 200 \$
Conseil économique du Nouveau-Brunswick inc.	5 480 921 \$	1 532 355 \$	7 013 276 \$
Fédération des francophones de Terre-Neuve-et-Labrador	604 251 \$	497 055 \$	1 101 306 \$
RDÉE Canada	0 \$	812 000 \$	812 000 \$
RDÉE Ontario	964 338,50 \$	133 300,23 \$	1 097 638,73 \$
Société de développement de la Baie acadienne	144 177 \$	96 250 \$	240 427 \$
Société de développement économique de la Colombie-Britannique	45 200 \$	29 050 \$	74 250 \$
Total	19 483 172,92 \$	5 335 107,07 \$	24 818 279,99 \$
Source : Statistiques tirées des rapports sur les partenariats des CEDEC et des RDÉE.			

Tableau 4
Contributions financières et en nature liées aux effets de levier
provenant des partenaires fédéraux

	Contributions financières reçues	Valeur marchande des contributions en nature	Total
Association des francophones du Nunavut	0 \$	10 000 \$	10 000 \$
Association franco-yukonnaise	81 555 \$	18 840 \$	100 395 \$
CEDEC des Cantons-de-l'Est	2 109 \$	250 \$	2 359 \$
CEDEC de la Basse-Côte-Nord	0 \$	0 \$	0 \$
CEDEC de la Gaspésie	57 582 \$	625 \$	58 207 \$
CEDEC des Îles-de-la-Madeleine	12 237 \$	2 200 \$	14 437 \$
CEDEC de l'Outaouais	0 \$	950 \$	950 \$
CEDEC de Québec-Chaudière-Appalaches	88 432,50 \$	15 372 \$	103 804,50 \$
CEDEC de Montréal	2 637 \$	0 \$	2 637 \$
CEDEC de Laval-Laurentides-Lanaudière	0 \$	0 \$	0 \$
CEDEC de l'Abitibi-Témiscamingue	2 600 \$	0 \$	2 600 \$
CEDEC du Sud-Ouest du Québec	43 820 \$	0 \$	43 820 \$
Chambre économique de l'Alberta	580 000 \$	0 \$	580 000 \$
Comité national anglophone	79 866 \$	9 300 \$	89 166 \$
Conseil de développement économique de la Nouvelle-Écosse	1 089 601 \$	3 000 \$	1 092 601 \$
Conseil de développement économique des municipalités bilingues du Manitoba	0 \$	80 000 \$	80 000 \$
Conseil de développement économique des Territoires du Nord-Ouest	10 650 \$	0 \$	10 650 \$
Conseil de la coopération de la Saskatchewan	32 500 \$	0 \$	32 500 \$
Conseil économique du Nouveau-Brunswick inc.	3 731 848 \$	55 200 \$	3 787 048 \$
Fédération des francophones de Terre-Neuve-et-Labrador	579 251 \$	121 455 \$	700 706 \$
RDÉE Canada	0 \$	155 000 \$	155 000 \$
RDÉE Ontario	265 247,50 \$	3 200 \$	268 447,50 \$
Société de développement de la Baie acadienne	104 210 \$	0 \$	104 210 \$
Société de développement économique de la Colombie-Britannique	44 500 \$	0 \$	44 500 \$
Total	6 808 646 \$	475 392 \$	7 284 038 \$

Source : Statistiques tirées des rapports sur les partenariats des CEDEC et des RDÉE.

Question d'évaluation : Quel impact l'introduction du Plan d'action pour les langues officielles du gouvernement a-t-il eu sur la facilitation de l'accès aux autres programmes fédéraux des organismes admissibles à du financement?

Les avis des informateurs clés sont partagés sur la question de l'impact du Plan d'action pour les langues officielles du gouvernement sur l'amélioration de l'accès aux programmes fédéraux pour les organismes admissibles à du financement dans le cadre du Fonds d'habilitation.

- De nombreux informateurs clés mentionnent que le Plan d'action a donné un nouvel élan aux questions relatives aux langues officielles. Ils estiment que ce renouveau d'intérêt a attiré l'attention des ministères fédéraux et a entraîné la participation du Bureau du Conseil privé.
- Selon d'autres répondants, le Plan d'action est faible en ce qui a trait au développement économique et n'a aucun impact sur les opérations du Fonds d'habilitation.

3.2.5 Deuxième résultat intermédiaire : Mobilisation accrue des ressources et des investissements

Dans la présente section, on examine les progrès réalisés en vue d'atteindre l'objectif intermédiaire d'une plus forte mobilisation des ressources et des investissements provenant des secteurs publics et d'une consolidation des partenariats de financement.

Question d'évaluation : Quelles sont la nature et l'ampleur des partenariats de financement existants qui ont été créés grâce aux ressources financières provenant du Fonds d'habilitation?

La nature des partenariats créés par les RDÉE et les CEDEC n'est pas complètement décrite dans les rapports sur les partenariats. Néanmoins, la documentation disponible montre que les CEDEC et les RDÉE ont obtenu l'équivalent de 19,5 millions de dollars en contributions financières et 5,3 millions de dollars en contributions en nature, pour un total de 24,8 millions de dollars (comme l'illustre le tableau 3). La documentation disponible montre aussi que les contributions provenant de sources non fédérales (publiques, privées, provinciales et autres) comptaient pour 17,5 millions de dollars sur le total des 24,8 millions de dollars (comme l'illustre le tableau 4).

Question d'évaluation : Quelles difficultés les signataires d'ententes de contribution ont-ils éprouvées dans le cadre de la création de partenariats?

Les signataires d'ententes de contribution trouvent que la lenteur des processus administratifs constitue un problème. La date de présentation des demandes de financement varie d'un ministère à l'autre en fonction des cycles budgétaires, ce qui oblige à d'importants efforts de planification. Étant donné que les signataires d'ententes de contribution jugent que la stabilité financière est un sujet de préoccupation, ils maintiennent qu'il est important

d'uniformiser les méthodes et les procédures de financement à l'échelle des ministères fédéraux.

Il a également été signalé que dans certaines régions, il était impossible de communiquer en français avec certaines institutions fédérales.

Question d'évaluation : Quelles sont les mesures concrètes prises par les signataires d'ententes de contribution pour diversifier les sources de financement? Quel a été le rôle des comités nationaux à cet effet?

Les RDÉE et les CEDEC organisent de nombreuses activités visant à diversifier les sources de financement telles que des tables de concertation tripartites, des stratégies de communication, des comités mixtes et diverses demandes de financement.

- Les CEDEC ont communiqué avec différents partenaires afin d'essayer de diversifier leurs sources de financement. Comme ils ne possèdent pas de charte, ils ne peuvent légalement, à titre individuel, qu'obtenir des contributions en nature. Certains partenaires fédéraux, provinciaux et locaux ont parfois apporté leur contribution de cette façon, notamment Développement économique Canada, Industrie Canada, la Conférence régionale des élus, Place aux jeunes et le Carrefour jeunesse-emploi.
- Les RDÉE ont communiqué avec les gouvernements fédéral, provinciaux et municipaux ainsi que les organismes régionaux de développement économique. De plus, les démarches de certains RDÉE auprès du secteur privé se sont révélées fructueuses. Par exemple, le RDÉE de l'Alberta affirme que 15 % de son financement provient du secteur privé.
- À la lumière d'une étude de faisabilité, la table communautaire francophone envisage d'établir une Fondation canadienne pour le développement économique et de l'employabilité, sous l'autorité de RDÉE Canada, pour obtenir le soutien financier du secteur privé.

Comme on le mentionne à la section 3.2.4, en l'absence d'un processus horizontal bien défini pour aider les signataires à accéder aux programmes fédéraux existants, les organismes et les ministères fédéraux siégeant aux comités nationaux communiquent régulièrement des renseignements sur leurs programmes. Cependant, les RDÉE et les CEDEC estiment que les comités nationaux ne les aident pas beaucoup à diversifier leur financement.

3.3 Horizontalité

Dans la présente section, on examine les questions concernant la participation et le partenariat au sein des organismes et des ministères gouvernementaux et des groupes communautaires.

Question d'évaluation : En ce qui a trait à la conception du programme, quels sont les aspects horizontaux du Fonds d'habilitation?

Les effets de levier des partenariats et des investissements (tels qu'ils ont été examinés à la section 3.2.4) représentent les résultats tangibles de la participation des partenaires provenant des secteurs publics, privés, municipaux et communautaires.

Le Fonds d'habilitation a été conçu pour assurer l'horizontalité grâce à deux caractéristiques principales :

- la structure de gouvernance du Fonds d'habilitation comprend les deux comités nationaux. Ces deux comités réunissent des représentants communautaires ainsi que des représentants de différents ministères et organismes fédéraux;
- la structure inclusive des RDÉE et des CEDEC garantit une représentation communautaire.

Cependant, en ce qui a trait à l'efficacité de ces caractéristiques de conception du programme, les informateurs clés ont fait les remarques qui suivent :

- Il faut, pour renforcer l'horizontalité, améliorer les opérations des comités nationaux en mettant davantage l'accent sur les mesures concrètes et sur le suivi. Il est également important d'avoir une orientation claire et de cibler des résultats et des objectifs précis.
- La FCFA et le QCGN émettent quelques réserves sur le bon fonctionnement de l'horizontalité du programme sur le terrain. Par exemple, la FCFA indique que les RDÉE ne sont pas les seules structures représentant les communautés et qu'une approche plus inclusive et plus participative faisant intervenir d'autres représentants communautaires devrait être envisagée. Le QCGN partage ce point de vue et fait remarquer que, dans les régions éloignées du Québec, on peut constater que certaines des mesures prises par les CEDEC, les centres d'emploi et les sociétés d'aide au développement des collectivités se chevauchent, étant donné que tous ces organismes ont le même champ d'action.

Question d'évaluation : Quelles sont les mesures concrètes prises par la table de concertation fédérale des comités nationaux, RHDCC et Service Canada pour veiller à ce qu'il existe une coordination interne et externe en ce qui a trait à l'harmonisation des interventions fédérales dans les communautés de langue officielle?

Le protocole conclu entre les ministères et organismes fédéraux et la table de concertation communautaire des comités nationaux décrit l'objectif de l'entente, les principes de collaboration et les mécanismes de mise en œuvre. RHDCC fournit du soutien administratif aux comités nationaux. Parallèlement, un certain nombre d'informateurs clés ont cependant souligné l'importance d'améliorer le fonctionnement des comités nationaux.

Question d'évaluation : Comment l'atteinte des objectifs du Fonds d'habilitation contribue-t-elle à l'atteinte de ceux du Plan d'action pour les langues officielles?

Environ la moitié¹⁴ des informateurs clés qui sont des fonctionnaires fédéraux sont d'avis que le Fonds d'habilitation appuie directement l'atteinte des objectifs de développement communautaire du Plan d'action.

Le rapport de mi-parcours du Plan d'action, intitulé *Le point sur la mise en œuvre du Plan d'action pour les langues officielles* (Bureau du Conseil privé, 2005), incite les institutions fédérales à mettre leur expertise en commun afin d'aider les communautés. Les RDÉE et les CEDEC sont aussi encouragés à participer à d'autres programmes que le Fonds d'habilitation afin d'avoir accès à des activités complémentaires axées exclusivement sur le développement économique.

Question d'évaluation : Dans quelle mesure la connaissance des besoins communautaires, acquise grâce au Fonds d'habilitation, a-t-elle conduit à une plus grande prise de conscience de ces mêmes besoins auprès des autres ministères et organismes fédéraux?

Les informateurs clés qui sont des fonctionnaires fédéraux indiquent que toutes les activités du Fonds d'habilitation et les produits de gestion (tels que les différents rapports et profils économiques) ont abouti à plus grande conscience et à une reconnaissance des besoins communautaires parmi les organismes et les ministères fédéraux. En particulier, l'horizontalité encouragée par le Fonds d'habilitation a permis aux communautés de faire passer leur message. Au sujet du développement économique communautaire, il en est beaucoup plus question dans ces communautés qu'auparavant. Les enjeux régionaux sont mieux compris. Par exemple, Industrie Canada a maintenant une connaissance détaillée de 902 communautés rurales et urbaines. Ces résultats positifs sont attribuables à toutes les initiatives décrites.

¹⁴ L'autre moitié estime que le Fonds d'habilitation pourrait être exploité indépendamment du Plan d'action.

4. Conclusions

La présente section constitue un résumé des principales constatations et des conclusions générales provenant de l'évaluation formative du Fonds d'habilitation.

4.1 Conception et mise en œuvre

De l'avis général des informateurs clés, le Fonds d'habilitation présente des améliorations par rapport au programme initial en ce qui concerne la conception, l'exploitation et la reddition de comptes. Cela a été corroboré par le bilan documentaire. Par exemple :

- le Fonds d'habilitation met davantage l'accent sur le développement économique communautaire en élargissant la portée originale du programme initial;
- les améliorations opérationnelles comprennent un processus d'approbation plus structuré (fondé sur des critères préétablis);
- les améliorations concernant la reddition de comptes comprennent la production périodique de rapports officiels, tels que des rapports mensuels sur les activités et sur les partenariats.

Les informateurs clés sont généralement d'avis que les objectifs du Fonds d'habilitation sont clairs et bien communiqués aux intervenants.

Le bilan documentaire et les entrevues auprès des informateurs clés ont permis de voir que les activités du programme s'harmonisent avec ses objectifs. Par exemple :

- les ententes de contribution sont conformes aux objectifs et au mandat du programme;
- les activités des signataires d'ententes de contribution (telles qu'elles sont indiquées dans les rapports d'activités et de partenariats) sont pertinentes et appuient l'atteinte des objectifs du programme;
- il existe une corrélation entre les priorités énoncées dans les plans stratégiques des comités nationaux et le mandat et les objectifs du programme.

À la lumière de le bilan documentaire et des entrevues menées auprès des informateurs clés, les signataires d'ententes de contribution semblent bien outillés pour jouer leur rôle. Par exemple :

- les signataires suivent les directives opérationnelles et les précisions qui leur sont données dans leurs ententes de contribution en ce qui a trait aux rôles et aux responsabilités;
- les gestionnaires de programme ont collaboré avec les signataires afin d'élaborer différents outils de gestion, et les signataires ont reçu de la formation sur ces outils;
- les gestionnaires et les agents de programme ont organisé des visites de suivi et ont fourni un encadrement continu;

- les signataires ont établi plusieurs rapports de recherche, notamment des enquêtes communautaires, des profils démographiques et communautaires, des études sur l'employabilité et les ressources humaines ainsi que des études sur l'exode des jeunes;
- les signataires ont indiqué qu'ils pensaient être bien outillés et formés pour jouer leur rôle.

Les fonctionnaires fédéraux ont aussi déclaré que les organismes admissibles à du financement dans le cadre du Fonds d'habilitation étaient stables, et que cette stabilité était étroitement liée à la capacité de diversifier les sources de financement. Un certain nombre de signataires d'ententes de contribution ont signalé un manque de ressources humaines et de financement. Les gestionnaires de programme ont confirmé que le niveau de capacité et de maturité variait d'un organisme à l'autre. Les gestionnaires de programme ont également indiqué que la rétention du personnel et la planification de la relève étaient des questions qui demandaient davantage d'efforts concertés, surtout dans les régions les plus éloignées.

Les organismes admissibles à du financement dans le cadre du Fonds d'habilitation estiment en général qu'ils sont représentatifs et inclusifs des différents secteurs de leurs communautés. Cependant, le QCGN et la FCFA ont soutenu que la nature inclusive et représentative de ces organismes devait être améliorée.

Les informateurs clés de RHDC et de Service Canada ont signalé que les activités de recherche stratégique visant à appuyer la conception et l'élaboration du programme sont incomplètes. En ce qui concerne les orientations que devraient prendre les politiques, certains informateurs clés sont d'avis que cette responsabilité incombe aux deux comités nationaux du Fonds, en raison du mandat qu'ils ont reçu. De plus, certains informateurs clés ont déclaré que l'établissement d'une vision à long terme en ce qui a trait au Plan d'action pour les langues officielles pourrait contribuer à mieux définir la portée du Fonds d'habilitation.

Le bilan documentaire a permis de confirmer qu'un système de collecte des données avait été mis en place afin d'appuyer la reddition de comptes.

- Le Fonds d'habilitation prévoit la production de rapports mensuels et annuels pour recueillir des données. Les outils de collecte des données ont été élaborés en collaboration avec les signataires d'ententes de contribution.
- Les rôles et responsabilités des signataires d'ententes de contribution en ce qui a trait à la collecte des données sont bien définis dans les ententes de contribution, la stratégie de surveillance et les modèles de rapport. Les gestionnaires de programme ont organisé des séances d'encadrement et de formation dans le but d'uniformiser le processus de collecte des données.
- Les rapports présentés par les signataires contiennent de nombreux éléments descriptifs (c'est-à-dire qu'ils fournissent des données cumulatives qui peuvent être utilisées pour surveiller le développement de partenariats, la diversité des sources de financement et la mise en œuvre et la réalisation des activités).

Cependant, le bilan documentaire révèle des lacunes à combler pour mieux mesurer les résultats et le rendement, et mieux en rendre compte.

- Les rapports présentés par les signataires (y compris les rapports mensuels sur les activités et sur les partenariats) ne mettent pas suffisamment l'accent sur les résultats et sur le rendement. Par exemple, les rapports ne contiennent pas assez de renseignements sur les impacts prévus ou observés des activités réalisées.
- La saisie mensuelle des données issues des rapports sur les activités et sur les partenariats n'est pas complètement intégrée par les gestionnaires de programme.
- Les indicateurs de rendement présentés dans le CGRR du Fonds d'habilitation ne sont pas appuyés par des indicateurs correspondants dans les ententes de contribution.

Les informateurs clés estimaient que la reddition de comptes avait été améliorée grâce au système de rapports mensuels et annuels, mais ils ont toutefois mentionné que la mesure du degré d'atteinte des objectifs du programme représente toujours un défi étant donné l'absence de données de référence et d'une base de données administratives informatisée. Toujours selon les informateurs clés, surtout les agents de RHDCC et de Service Canada, il est difficile de mesurer le niveau d'atteinte des objectifs sociaux généraux (comme la vitalité des communautés) en raison de la nature quantitative imprécise de ces types d'objectifs.

4.2 Réalisation des objectifs à court et à moyen terme

Premier résultat immédiat : Capacité renforcée et reddition de comptes améliorée à RHDCC et à Service Canada

Le bilan documentaire montre qu'il y aurait lieu d'améliorer grandement la communication et le soutien entre RHDCC et Service Canada. Par exemple, les directeurs généraux désignés ne se rencontrent pas tous les trimestres, contrairement à ce que prévoit le protocole signé par RHDCC et Service Canada.

Selon les informateurs clés, le soutien logistique de RHDCC est très bon, mais ce dernier devrait offrir un meilleur soutien stratégique et améliorer les opérations des comités nationaux (p. ex. : en renforçant le soutien stratégique offert aux comités).

Les signataires d'ententes de contribution sont reconnaissants de la détermination des agents de Service Canada à fournir un leadership opérationnel, mais ils aimeraient les rencontrer plus souvent sur le terrain. Les gestionnaires de RHDCC croient aussi que le Ministère devrait améliorer ses systèmes de traitement des données ainsi que ses capacités de transmission de l'information concernant les résultats du programme.

Deuxième résultat immédiat : Capacité accrue des signataires à agir à titre d'agents de développement des ressources humaines et de développement économique communautaire

Les entrevues avec les informateurs clés et le bilan documentaire ont permis de confirmer que les signataires agissent en tant qu'agents de développement grâce à leurs plans et à leurs activités. Cependant, comme nous l'indiquons plus haut, les rapports mensuels présentés par les signataires ne fournissent pas de renseignements sur les impacts prévus ou observés sur le terrain. Par conséquent, l'évaluation n'a pu fournir un résumé des impacts prévus ou observés des activités financées au niveau local.

Premier résultat intermédiaire : Capacité accrue des RDÉE et des CEDEC à élaborer ou à aider à l'élaboration des plans et des projets communautaires matière

Les activités des RDÉE et des CEDEC semblent s'étendre à toutes les communautés de langue officielle en situation minoritaire. Les informateurs clés ont aussi indiqué que les RDÉE et les CEDEC possèdent les outils et l'expertise nécessaires en matière de planification.

Les informateurs clés ont indiqué que des entreprises, des organismes communautaires et des organismes sans but lucratif sollicitent l'aide des RDÉE et des CEDEC (à la fois officiellement et officieusement) pour dresser des plans stratégiques et des plans d'affaires. Les informateurs clés sur le terrain ont également fourni des exemples du leadership des RDÉE et des CEDEC en matière de soutien à la mobilisation de ressources communautaires.

Troisième résultat immédiat : Meilleure connaissance des enjeux auxquels font face les communautés de langue officielle en situation minoritaire chez les comités nationaux, les RDÉE, les CEDEC et les ministères et organismes fédéraux

Les données provenant du bilan documentaire et des entrevues avec les informateurs clés indiquent que les outils de gestion et les rapports de recherche font bien connaître les enjeux auxquels font face les communautés. De plus, les RDÉE et les CEDEC consultent régulièrement les communautés concernées.

Quatrième résultat immédiat : Accès facilité aux programmes fédéraux existants pour les communautés de langue officielle en situation minoritaire

Les informateurs clés de RHDCC et de Service Canada ont indiqué qu'il n'y avait aucun processus horizontal bien défini pour améliorer l'accès des signataires aux programmes fédéraux existants. En l'absence de processus général, les représentants des organismes et des ministères fédéraux siégeant aux comités nationaux jouent un rôle d'informateurs et de conseillers en communiquant de l'information sur leurs programmes aux représentants

des communautés. Une liste des programmes existants est également accessible sur le site Web de Patrimoine canadien.

Grâce aux données recueillies dans les rapports sur les partenariats, le bilan documentaire a révélé que les RDÉE et les CEDEC ont signé toute une gamme d'ententes de contribution avec d'autres organismes et ministères fédéraux en 2006-2007 : 98 en matière de financement et 91 concernant des contributions en nature. L'évaluation n'a pas pu déterminer si, avec le temps, il y avait eu des améliorations concernant ces contributions (parce que les rapports de partenariats ne sont établis que depuis avril 2006). Cependant, les données provenant des rapports mensuels ont bien montré que le total des contributions des partenaires des RDÉE et des CEDEC s'élevait à presque 25 millions de dollars, dont un peu plus de 7 millions proviennent d'institutions fédérales.

En outre, 5 CEDEC (sur 11) et 8 RDÉE (sur 12) ont estimé avoir une meilleure connaissance des programmes fédéraux. La plupart ont déclaré avoir plus facilement accès à ces programmes, mais, selon eux, c'est en raison des efforts qu'ils ont fournis, et non grâce aux mécanismes de transmission de l'information établis.

Deuxième résultat intermédiaire : Mobilisation accrue des ressources et des investissements des secteurs public et privé et partenariats financiers consolidés

Les données disponibles montrent que les CEDEC et les RDÉE ont obtenu l'équivalent de 19,5 millions de dollars en contributions financières et 5,3 millions de dollars en contributions en nature. Le bilan documentaire révèle également que les contributions non fédérales (publiques, privées, provinciales et autres) comptent pour 17,6 millions de dollars du total général de 24,8 millions. L'évaluation n'a pas permis de déterminer quelle partie de ces contributions pouvait être attribuée au Fonds d'habilitation (les contributions qui n'auraient pas existé en l'absence du programme).

4.3 Horizontalité

Le Fonds d'habilitation est conçu pour assurer l'horizontalité en finançant la coordination des deux comités nationaux qui réunissent des représentants des communautés ainsi que des représentants de différents organismes et ministères fédéraux. De plus, la structure inclusive des RDÉE et des CEDEC garantit une représentation communautaire.

Les effets de levier en termes de partenariats et d'investissements ont produit des résultats tangibles, à savoir la participation de partenaires des secteurs privé, public, municipal et communautaire. En matière de partenariats et d'investissements, les effets de levier ont donné des résultats tangibles grâce à la participation de partenaires des secteurs privé, public, municipal et communautaire. Les fonctionnaires fédéraux ont également indiqué que l'horizontalité stimulée par le Fonds d'habilitation avait permis aux communautés de faire passer leur message.

Parallèlement toutefois, les informateurs clés ont apporté les suggestions suivantes pour améliorer l'efficacité des caractéristiques conceptuelles du programme liées à l'horizontalité :

- accroître le contenu stratégique des comités nationaux;
- améliorer les opérations des comités nationaux, par exemple en accordant davantage d'importance aux résultats concrets et au suivi;
- penser à adopter une approche plus inclusive et plus participative faisant intervenir d'autres représentants communautaires.

5. *Recommandations*

En fonction des résultats de l'évaluation formative, voici les recommandations qui ont été faites en ce qui a trait aux mesures de suivi.

Davantage d'efforts et de ressources devraient être consacrés :

- à renforcer et à maintenir la capacité interne des signataires d'ententes de contribution et des CEDEC. Il faut particulièrement mettre l'accent sur :
 - la résolution des questions liées à la rétention du personnel, à la planification de la relève et à la diminution de la dépendance à l'égard des bénévoles (particulièrement en ce qui concerne les CEDEC);
 - l'obtention de fonds supplémentaires de diverses sources (fédérales, provinciales et du secteur privé) afin d'appuyer les activités opérationnelles.
- à améliorer les processus de collecte des données et de reddition de comptes. On recommande aux signataires d'ententes de contribution d'élaborer et d'utiliser des modèles uniformisés de collecte des données afin de permettre une saisie exacte des résultats du programme, et on préconise de procéder au suivi de l'information au moyen d'une base de données électronique de RHDCC. Cette base de données électronique serait à la base des activités d'établissement de rapports, de surveillance et d'évaluation.
- à améliorer les opérations des comités nationaux :
 - en augmentant le contenu stratégique des discussions dans le cadre des réunions des comités nationaux et en mettant davantage l'accent sur l'atteinte de résultats concrets, y compris en ce qui a trait au suivi;
 - en adoptant une approche plus inclusive et plus participative faisant intervenir d'autres partenaires communautaires qui reflètent particulièrement la diversité régionale.