LKC
KE
4413
.G614
2007

Industry Canada

IC

Évaluation formative du Plan d'action 2004-2008 d'Industrie Canada (Article 41) et du Développement économique des communautés de langue officielle en situation minoritaire (DÉCLO)

Rapport final

Preparé pour :
La Direction générale de la vérification et de l'évaluation

Préparé par :
Goss Gilroy Inc.
Management Consultants
Conseillers en gestion

Juillet 2006

Présenté et approuvé par le CMVÉ le 9 janvier 2007

Canada

Industrie Canada Industry Canada

Évaluation formative du Plan d'action 2004-2008 d'Industrie Canada (Article 41) et du Développement économique des communautés de langue officielle en situation minoritaire (DÉCLO)

Rapport final

Preparé pour :
La Direction générale de la vérification et de l'évaluation

Préparé par :
Goss Gilroy Inc.
Management Consultants
Conseillers en gestion

Juillet 2006

Présenté et approuvé par le CMVÉ le 9 janvier 2007

Canada

Table des matières

Sommaire **1**

1.0 Introduction **6**

2.0 Contexte **7**
2.1 Contexte général 7
2.2 Composante DÉCLO 10
2.3 Plan d'action 2004-2008 d'IC 15

3.0 Objectifs et portée de l'évaluation **19**

4.0 Méthodologie **20**
4.1 Questions d'évaluation 20
4.2 Méthodes 20
4.3 Limites 21

5.0 Résultats de l'évaluation **23**
5.1 Pertinence 23
5.2 Conception/Mise en œuvre 30
5.3 Résultats 41
5.4 Leçons retenues 50
5.5 Rentabilité 52

6.0 Conclusions et recommandations **54**
6.1 Pertinence 54
6.2 Conception/Mise en œuvre 55
6.3 Résultats 56
6.4 Rentabilité 58
6.5 Progrès réalisés depuis la dernière évaluation 58

Annexe A : Liste des documents examinés
Annexe B : Liste des répondants aux entrevues clés
Annexe C : Rapports de groupes de discussion
Annexe D : Liste des clients du programme Jeunes stagiaires interviewés
Annexe E : Profils de projets pilotes en télé-apprentissage et télé-formation
Annexe F : Guides d'entrevues et protocole de groupes de discussion
Annexe G : Matrice des questions d'évaluation et sources de données

Note:
Des changements mineurs ont été apportés à ce rapport pour le rendre plus facilement accessible sur le site Web d'Industrie Canada (y compris le retrait des Annexes tels que la liste et les questionnaires d'entevues). Les lecteurs qui désirent recevoir une copie de la version originale de ce rapport peuvent communiquer avec la Direction générale de la vérification et de l'évaluation d'Industrie Canada.

Industry Canada
Library - LKC
MAI MAY 16 2018
Industrie Canada
Bibliothèque - BCS

Sommaire

Ce rapport présente les résultats d'une évaluation formative de la mise en œuvre du Plan d'action 2004-2008 d'Industrie Canada (IC) pour l'article 41 de la *Loi sur les langues officielles* ainsi que de la mise en œuvre par IC de la composante Développement économique des communautés de langue officielle en situation minoritaire (DÉCLO) du Plan d'action pour les langues officielles du gouvernement du Canada. Cette évaluation a été effectuée par Goss Gilroy inc. de février à juin 2006.

Pertinence

Les données recueillies dans le cadre de cette évaluation indiquent que les volets de programmation DÉCLO et du Plan d'action 2004-2008 sont généralement compatibles avec les priorités du Plan d'action fédéral en matière de langues officielles et avec celles d'IC en matière de développement économique des communautés de langue officielle en situation minoritaire (CLOSM) et d'accès des francophones et anglophones en situation minoritaire à l'économie du savoir. Notamment, ces activités correspondent à l'objectif stratégique d'IC concernant les collectivités durables.

Par ailleurs, sauf *Francommunautés virtuelles* et les initiatives DÉCLO, aucun programme d'IC n'est conçu à l'intention des CLOSM. Les 15 programmes ciblés pour la mise en œuvre de l'article 41 constituent de bonnes interventions mais ils sont insuffisants pour répondre aux besoins des CLOSM en matière de développement économique. Ces dernières ont en effet des besoins particuliers, caractérisés par le fait qu'elles sont davantage composées d'organismes à but non lucratif et de petites entreprises, certaines à vocation sociale, que de moyennes et grosses entreprises.

Conception et mise en œuvre

Le travail effectué par l'équipe de coordination nationale est jugé efficace et pertinent et les conseillers régionaux à temps plein mis en place dans le cadre du DÉCLO jouent un rôle de liaison et d'information jugé important pour établir les assises du développement d'un réseau servant les CLOSM. Les conseillers régionaux à temps plein ont toutefois besoin d'obtenir davantage d'information sur les programmes et services existants d'IC ainsi que des outils promotionnels pour appuyer leur rôle d'information. L'équipe de coordination nationale a répondu tout récemment à cette

demande en élaborant un plan de travail conjoint devant être mis en œuvre cette année. De plus, les conseillers régionaux ont besoin d'outils supplémentaires pour remplir leur fonction de « counseling » auprès des membres des CLOSM.

Le rôle joué par les organismes de développement régional (ODR) dans la mise en œuvre de certains volets DÉCLO (programme Jeunes stagiaires et Projets pilotes) est jugé adéquat. Grâce à leur gamme de programmes, leur présence en région, et une tradition de partenariat avec les entreprises, les ODR sont d'une certaine manière mieux placés qu'IC pour favoriser le développement économique des CLOSM. D'où l'importance d'une collaboration étroite entre IC et les ODR et ce, non seulement dans les volets DÉCLO.

IC ne possède actuellement pas de stratégie de mesure continue du rendement des initiatives. La collecte de données et les rapports actuels produits se limitent à des listes d'activités et à des données très partielles des programmes concernant les clientèles desservies. Ces données ne permettent pas de tirer de conclusions à savoir si les initiatives produisent les résultats attendus en termes de retombées pour leur clientèle. En réponse à cette lacune, le Ministère a récemment entamé le développement d'un système de suivi du rendement de ses activités en matière de langues officielles. Il reste à fixer des cibles précises qui permettront d'établir les progrès qu'IC s'attend à réaliser d'ici la prochaine évaluation, ainsi que les progrès visés à moyen et à long terme.

Résultats

Les données recueillies dans le cadre de cette évaluation indiquent qu'IC a réalisé de réels progrès dans l'atteinte de ses résultats attendus mais que des lacunes demeurent.

La mise en place de conseillers à temps plein en région constitue une nette amélioration, car elle assure une meilleure présence d'IC en région et a contribué à aider IC à mieux comprendre les besoins des CLOSM.

D'autre part, les représentants des CLOSM connaissent toujours très peu les programmes et services offerts par IC et ne font pas toujours la distinction entre le rôle des ODR et celui du Ministère.

Malgré les efforts, de façon générale, les participants aux groupes de discussion ne semblent pas percevoir une différence appréciable dans la contribution d'IC au développement de leur communauté depuis les deux dernières années. Une étude anecdotique examinant 16 projets d'IC a toutefois établi un lien de causalité entre ces investissements et le renforcement du développement économique des communautés.

On reconnaît qu'il reste du travail à faire dans le domaine de la sensibilisation des gestionnaires d'IC, mais on constate tout de même une certaine amélioration de la réponse des gestionnaires de programmes aux diverses informations fournies au cours des dernières années. Les démarches de sensibilisation entreprises par l'équipe de coordination et les autres intervenants d'IC (conseillers/coordonnateurs régionaux et coordonnateurs désignés) sont de quatre types : des présentations, la désignation d'un coordonnateur dans chaque programme pour appuyer l'équipe de coordination nationale, le document de « lentille 41 », et des projets de recherche. Ces quatre types de démarches sont pertinentes, quoiqu'elles nécessitent encore des efforts soutenus. De plus, on constate que les 15 programmes et services ciblés par IC pour la mise en œuvre de l'article 41 constituent de bonnes interventions mais qu'ils sont insuffisants pour répondre aux besoins des CLOSM en matière de développement économique.

Le programme Jeunes stagiaires a eu des retombées bénéfiques pour les jeunes qui y ont participé: acquisition d'expérience de travail dans leur langue, développement de compétences, et développement de réseaux dans la communauté de langue officielle minoritaire. Il a aussi profité aux organismes hôtes, qui ont développé leurs capacités.

Les projets pilotes en télé-apprentissage et télé-formation sont pour la plupart en voie d'atteindre les résultats souhaités, grâce notamment à des partenariats durables établis avec d'autres établissements d'enseignement et des bailleurs de fonds. Leur contribution escomptée est de combler des lacunes dans les services d'enseignement et de formation à distance offerts dans les diverses provinces.

Le programme *Francommunautés virtuelles* est généralement apprécié et bien connu des représentants des CLOSM. À ce jour, il a généré des retombées positives pour le Ministère et les communautés. Notamment, le programme a été un levier économique et social efficace pour générer des investissements d'autres bailleurs de fonds et il a contribué à développer les capacités des organismes des CLOSM. Il est cependant trop tôt pour évaluer les retombées du virage récemment amorcé par le programme vers des projets de nature plus économique, mieux alignés avec le mandat d'IC. Quelques

représentants d'IC se posent des questions en ce qui concerne la pertinence de ce programme, alors que d'autres considèrent qu'il doit être poursuivi et continuer à évoluer en fonction des besoins des communautés.

Enfin, les représentantes de Patrimoine canadien responsables de revoir les plans d'action et les états des réalisations d'IC ont témoigné des efforts exemplaires faits par le Ministère pour participer de façon assidue aux rencontres des divers comités intergouvernementaux en matière de langues officielles, pour consulter les CLOSM et pour tenter de marier ses projets et services aux besoins des communautés. Dans le contexte des contraintes et défis auxquels font face les institutions fédérales visées par l'article 41 de la *Loi sur les langues officielles*, et malgré les manques à combler, IC fait figure de bon élève.

Rentabilité

Les structures de prestation de services et de coordination, tant des activités DÉCLO que du Plan d'action 2004-2008, semblent se révéler efficaces et ne pas nécessiter de mesures pour améliorer leur rentabilité. Une seule amélioration a été identifiée, soit une communication et une concertation accrues entre les divers intervenants, notamment les conseillers/coordonnateurs régionaux et les ODR, de façon à assurer une meilleure gestion de l'information dans chaque région quant aux divers projets à l'étude ou en cours pour des clientèles semblables.

Recommandations

Sur la base des conclusions de cette étude, Goss Gilroy inc. a formulé les recommandations suivantes :

Recommandation 1 : Qu'IC considère la création de projets spéciaux, y compris des produits de communication, pour appuyer les coordonnateurs et conseillers régionaux.

Recommandation 2 : Qu'IC élabore des indicateurs précis visant à mesurer l'impact des activités sur les CLOSM ainsi qu'une stratégie de collecte de données pour aider les conseillers régionaux et les ODR (pour les volets DÉCLO) à évaluer comment la demande pour leurs services évolue et à mesurer l'impact de leurs services sur leur clientèle cible. Qu'IC définisse des cibles précises à atteindre dans le cadre de chaque

nouveau plan d'action pour l'article 41 ainsi qu'à moyen et long terme, en rapport à ses obligations en matière de langues officielles.

Recommandation 3 : Que les gestionnaires des 15 programmes et services retenus en priorité dans le Plan d'action 2004-2008 d'Industrie Canada (IC) pour l'article 41 de la *Loi sur les langues officielles* soient responsables de fournir des données sur les communautés d'intérêt et sur la langue officielle des clientèles desservies par ces programmes et services.

Recommandation 4 : Que les coordonnateurs désignés dans chaque programme pour appuyer l'équipe de coordination nationale tiennent des rencontres plus fréquentes.

Recommandation 5 : Qu'IC poursuive ses activités de sensibilisation interne et de communications externes et explore la possibilité d'élargir l'éventail de programmes et services d'IC dont on fait la promotion.

1.0 Introduction

Ce rapport présente les résultats d'une évaluation formative de la mise en œuvre du Plan d'action 2004-2008 d'Industrie Canada (IC) pour l'article 41 de la *Loi sur les langues officielles* et de la composante Développement économique des communautés de langue officielle en situation minoritaire (DÉCLO) du Plan d'action pour les langues officielles du gouvernement du Canada. Cette évaluation a été effectuée par Goss Gilroy inc. de février à juin 2006.

2.0 Contexte

Cette section présente d'abord un aperçu du contexte de la composante DÉCLO ainsi que du Plan d'action 2004-2008 d'IC. Elle expose ensuite les objectifs et les modalités d'exécution de chacune des deux initiatives.

2.1 Contexte général

La dualité linguistique constitue depuis longtemps une facette dominante de la société canadienne. Depuis la fondation du Canada en 1867, son évolution a façonné la manière dont les Canadiens et les Canadiennes se perçoivent et sont perçus à travers le monde.

Au cours des années, le gouvernement fédéral s'est donné le devoir de faire la promotion de cette dualité linguistique. Pour bien saisir les fondements juridiques des obligations de l'appareil fédéral, il faut d'abord s'en remettre à la *Loi constitutionnelle* de 1867 et à la *Charte canadienne des droits et libertés*. Ces lois fondamentales garantissent l'égalité de statut du français et de l'anglais au sein des institutions du Parlement et du gouvernement du Canada et confèrent aux Canadiens et aux Canadiennes des droits linguistiques.[1]

Afin d'assurer la pleine mise en œuvre de ces droits constitutionnels, le Parlement a adopté la *Loi sur les langues officielles* de 1969. Cette *Loi* a ensuite été révisée en 1988 pour préciser les obligations des institutions fédérales. La portée de la *Loi* de 1988 a été élargie, notamment par l'adoption de l'article 41 qui engage le gouvernement fédéral « à favoriser l'épanouissement des minorités francophones et anglophones du Canada et à appuyer leur développement, ainsi qu'à promouvoir la pleine reconnaissance de l'usage du français et de l'anglais dans la société canadienne ».[2]

1 Commissariat aux langues officielles, *Les langues officielles au Canada : Le tournant à prendre, Rapport annuel 2005-2006*, p. 26.

2 La *Loi sur les langues officielles* a été renforcée en 2005 par le projet de loi S-3. Désormais, les institutions fédérales doivent prendre des « mesures positives » en vue de favoriser l'épanouissement et le développement des communautés francophones et anglophones minoritaires au Canada et promouvoir la pleine reconnaissance et l'usage du français et de l'anglais dans la société canadienne.

Malgré ce cadre juridique consolidé, on remarque chez les populations des communautés de langue officielle en situation minoritaire des signes d'affaiblissement inquiétants : poids démographique décroissant, chômage chronique, sentiment

d'appartenance diffus et migration vers les centres urbains, pour ne nommer que ceux-là.[3]

Dans le but de mieux appuyer la mise en œuvre du régime linguistique canadien, le gouvernement fédéral a depuis quelques années adopté un certain nombre d'importantes mesures. En 2003, il a notamment annoncé un plan quinquennal intitulé *Le prochain acte : un nouvel élan pour la dualité linguistique canadienne - Le plan d'action pour les langues officielles*. IC compte parmi les ministères qui doivent jouer un rôle dans la mise en œuvre de ce plan; particulièrement en ce qui concerne le développement économique des communautés de langue officielle en situation minoritaire (de là l'acronyme DÉCLO).

Au cours des années, le gouvernement fédéral s'est aussi doté d'un cadre ministériel de responsabilisation pour la mise en application de la partie VII (dont l'article 41) de la *Loi sur les langues officielles*. Ce cadre ministériel décrète que certaines institutions fédérales désignées doivent consulter les communautés de langue officielle en vue d'élaborer un plan d'action et le soumettre au ministère du Patrimoine canadien. IC compte parmi les 34 institutions fédérales visées par le cadre de responsabilisation fédéral sur la mise en œuvre de l'article 41.[4] Depuis cette époque, le ministère élabore des plans d'action, dont celui qui s'échelonne sur la période de 2004 à 2008.[5]

Une première évaluation de la mise en œuvre de l'article 41 de la *Loi sur les langues officielles* par IC a été effectuée en 2001. Cette étude a constaté que :

- les gestionnaires d'IC avaient un degré très limité de sensibilisation à l'égard des besoins des CLOSM et une compréhension limitée des engagements du Ministère

3 Commissariat aux langues officielles, *Les langues officielles au Canada : Le tournant à prendre*, *Rapport annuel 2005-2006*, p. 25. Voir aussi *Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR), Le développement économique des communautés de langue officielle en situation minoritaire*, Industrie Canada, juillet 2003, p. 2.

4 Commissariat aux langues officielles, *Les langues officielles au Canada : Le tournant à prendre, Rapport annuel 2005-2006*, p. 6.

5 Industrie Canada, *Plan d'action 2004-2008. Mise en œuvre de l'article 41 de la* Loi sur les langues officielles.

en matière de langues officielles, quoique ce degré de sensibilisation commençait à augmenter grâce aux campagnes de sensibilisation;

- des progrès considérables avaient été faits pour assurer l'intégration de l'article 41 dans l'élaboration des programmes et services;
- l'approche et l'équipe de coordination nationale et régionale, le concept de champion des langues officielles, les campagnes de sensibilisation à l'intérieur du Ministère, le programme *Francommunautés virtuelles*, et la participation du Ministère à l'année de la Francophonie étaient les grandes forces de la mise en œuvre;
- l'approche d'IC pour prendre connaissance des besoins des CLOSM était bonne mais insuffisante parce que pas assez systématique et axée sur les besoins spécifiques des régions;
- la mise en œuvre de l'article 41 n'était pas suffisamment articulée à l'intérieur du mandat et des opérations du Ministère et certains objectifs du Ministère en matière de langues officielles dépassaient son mandat ainsi que la capacité de ses programmes et services clés;
- les CLOSM connaissaient mal les services et programmes d'IC et les utilisaient donc très peu;
- IC investissait des ressources insuffisantes pour assurer l'atteinte des résultats souhaités; et
- l'intégration de l'article 41 dans les opérations en région demeurait difficile.

On recommandait donc :

- de développer une approche systématique et continue de consultation pour définir les besoins des CLOSM de chaque région;
- d'élaborer une stratégie ministérielle de mise en œuvre de l'article 41 qui comprendrait une articulation plus concrète de la vision du Ministère et des mesures ciblant les CLOSM;
- de définir la structure et les rôles des principaux intervenants du Ministère;
- de revoir le cadre d'évaluation et les résultats escomptés;
- d'investir plus de ressources dans la mise en œuvre, notamment augmenter les ressources en régions;
- de concevoir une stratégie et des outils de sensibilisation interne et externe; et
- de mettre en place des mécanismes de suivi et de compte rendu des résultats.

Les prochaines sections fournissent des détails sur le rôle d'IC en fonction de chacune des deux initiatives faisant l'objet de la présente évaluation.

2.2 Composante DÉCLO

Lancé en 2003, le Plan d'action pour les langues officielles est une vaste initiative gouvernementale qui cherche à donner un nouvel élan à la dualité linguistique des communautés de langue officielle en situation minoritaire. Le plan s'étale sur cinq ans et prévoit des investissements de plus de 750 millions de dollars, dont 33 millions pour le développement économique des CLOSM.[6]

La composante DÉCLO comprend les activités suivantes :

- Liaison, communications et counseling (8 M$).
- Stages en milieu minoritaire (Programme Jeunes stagiaires) (2 M$).
- Projets pilotes de télé-formation et télé-apprentissage (10 M$).
- Prolongement du programme *Francommunautés virtuelles* (13 M$).[7]

Les services de liaison, communications et counseling sont exécutés par IC et FedNor. Le programme *Francommunautés virtuelles* est administré par IC. Les stages et les projets pilotes sont assurés par les ODR, c'est-à-dire l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA), l'Agence de développement économique pour les régions du Québec (DEC), l'Initiative fédérale de développement économique du Nord de l'Ontario (FedNor) et Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO).[8]

Des protocoles d'entente entre IC et chacun des ODR définissent le rôle attribué aux ODR dans la mise en œuvre des volets DÉCLO. Les ODR sont les principaux responsables en ce qui concerne l'élaboration des exigences pour les stages, la

6 Gouvernement du Canada, *Le prochain acte : un nouvel élan pour la dualité linguistique canadienne - Le plan d'action pour les langues officielles*, p. 78 et 79.

7 Source : Site ProAction41, http://icweb.ic.gc.ca/epic/intranet/icpa41-pa41.nsf/fr/h_pa00221f.html

8 Industrie Canada, *Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR), Le développement économique des communautés de langue officielle en situation minoritaire*, juillet 2003, p. 8.

sollicitation et l'évaluation des demandes et la gestion des ententes de stage. De même, ils sont les principaux responsables de l'exécution des projets pilotes.[9]

FedNor fait toutefois exception dans la mesure où l'organisme a conclu une entente avec le bureau régional d'IC pour assurer conjointement, en partenariat, la gestion des composantes de DÉCLO. FedNor administre conjointement avec le bureau régional de l'Ontario l'Initiative des projets pilotes en téléapprentissage. Dans le cadre de ses programmes FedNor possède déjà un programme de jeunes stagiaires pour le Nord de l'Ontario. Ainsi, la gestion de cette composante a été remise au bureau régional d'IC. Celui-ci a conclu une entente avec la Chambre économique de l'Ontario qui a été chargée d'assurer la mise en oeuvre du programme jeunes stagiaires.

Il faut toutefois noter que même si les ODR sont responsables de la mise en œuvre des stages et des projets pilotes, IC demeure responsable de ces composantes et doit faire rapport sur les réalisations de tous les volets DÉCLO au Secrétariat sur les langues officielles. Pour cette raison, ces volets sont inclus dans la présente évaluation.

2.2.1 Objectifs généraux du Ministère pour la composante DÉCLO

Pour la composante DÉCLO du Plan d'action pour les langues officielles, les programmes et services du Ministère visent la réalisation des résultats immédiats suivants :

- **Liaison, communications et counseling :**
  - augmentation de la disponibilité de l'information et des conseils sur les programmes et sensibilisation accrue aux possibilités offertes par les programmes et à leurs avantages, de la part des entreprises, des consommateurs, des associations et autres intéressés des CLOSM, afin de les aider à participer à l'économie du savoir;
  - utilisation accrue par les CLOSM des programmes et de l'information fournis par le gouvernement.
- **Stages :**
  - acquisition de compétences et expérience de travail dans la langue de son choix;

9 *Protocole d'entente entre Industrie Canada et Diversification de l'économie de l'Ouest Canada : Exécution de programmes pour favoriser le développement économique des collectivités de langues officielles en situation minoritaire,* 28 janvier 2004.

- amélioration dans la pratique de la gestion et du commerce (notamment dans les domaines du génie, des technologies de communications, de l'administration des affaires, et de la recherche) dans la langue de son choix;
- augmentation des possibilités de travailler dans la langue de son choix.

- **Projets pilotes :**
  - augmentation des partenariats;
  - expansion de la disponibilité de contenu et d'applications pour l'enseignement et la formation à distance;
  - démonstrations de la possibilité d'accroître l'accès à des technologies et à des services de pointe.
- ***Francommunautés virtuelles* :**
  - augmentation du contenu francophone en ligne, des applications Web et des services en ligne en français, des compétences en technologies de l'information et des communications (TIC) ainsi que des partenariats et du réseautage parmi les francophones du Canada.
  - accroissement de l'intérêt suscité par Internet et de l'utilisation d'Internet ainsi que du soutien et de la création de réseaux francophones en ligne.[10]

En plus de ces objectifs propres au volet DÉCLO, *Francommunautés virtuelles* vise les objectifs généraux suivants :

- Encourager le développement et l'utilisation des TIC dans les collectivités francophones et acadiennes de tout le pays afin de contribuer à réduire le fossé numérique au Canada.
- Créer et promouvoir des réseaux de sites Web en accentuant la coopération et le partenariat au sein des organismes francophones et acadiens du Canada dans le but de contribuer au développement socio-économique et culturel de leurs collectivités.
- Élaborer des applications, des contenus et des services en français pour Internet et les rendre visibles et accessibles par l'entremise de grands portails canadiens, y compris les portails gouvernementaux.[11]

10 Industrie Canada, *Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR), Le développement économique des communautés de langue officielle en situation minoritaire*, juillet 2003, p. 10.

11 http://francommunautes.ic.gc.ca/apropos_f.asp

2.2.2 Résultats attendus

L'initiative est assortie d'un cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats qui fournit des détails du modèle logique, de la stratégie de mesure du rendement, de la stratégie d'évaluation et de la stratégie de présentation des rapports.

Les activités liées aux éléments du programme visent notamment la réalisation des résultats intermédiaires suivants[12] :

- augmentation de la participation des CLOSM aux programmes de développement économique fédéraux existants;
- accroissement du nombre de travailleurs qualifiés, des nouvelles entreprises ou des entreprises améliorées et de l'adoption des nouvelles technologies grâce à l'emploi de jeunes dans les CLOSM;
- nouvelles entreprises ou expansion d'entreprises dans les CLOSM;
- hausse de la participation des CLOSM à l'économie du savoir.

Finalement, ces résultats devront mener à des changements positifs dans les domaines suivants :

- mise en valeur du potentiel des collectivités;
- croissance économique et création d'emplois;
- viabilité et autonomie des collectivités;
- développement et diversification des économies locales des CLOSM.

2.2.3 Mécanismes de mise en œuvre - composantes et éléments du programme

Le Ministère a mis en œuvre des composantes de base sur lesquelles s'appuient les éléments de développement économique des CLOSM pour la prestation de ses programmes et services. Ces composantes sont les suivantes[13] :

12 Industrie Canada, *Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR), Le développement économique des communautés de langue officielle en situation minoritaire*, juillet 2003, p.11.

13 Ibid, p.3.

- ***Mise sur pied d'institutions*** pour fournir de l'information et des conseils aux CLOSM afin de maximiser leur participation aux programmes gouvernementaux qui sont à leur disposition (lié à l'élément de programmation Liaison, communications et counseling mis en œuvre par IC);
- ***Développement rural et communautaire*** pour susciter des possibilités d'emploi, entre autres en gestion d'entreprises et en technologie de l'information, pour permettre aux jeunes de rester dans leur milieu en établissant des partenariats avec des entreprises privées et des organismes communautaires (lié à l'élément de programmation Jeunes stagiaires mis en œuvre par les ODR);
- ***Participation à la nouvelle économie*** pour donner accès à des technologies de pointe, en particulier en élargissant le programme *Francommunautés virtuelles* (liée aux éléments de programmation *Francommunautés virtuelles* mis en œuvre par IC et Initiative de projets pilotes en télé-formation et télé-apprentissage mis en œuvre par les ODR). [14]

Tableau 1 : Composantes du programme DÉCLO

Composante	Élément	Descriptif	Ressources
Mise sur pied d'institutions	*Liaison, communications et counseling (IC)*	Donner des services de renseignements et de conseils aux consommateurs, aux entreprises et aux associations au sujet des programmes et des services existants, des critères d'admissibilité aux programmes financés et des mesures qui sont les mieux adaptés à la situation particulière de chaque CLOSM. Ces services visent à aider ces communautés à mieux comprendre l'innovation et à adopter des processus et des produits novateurs pour améliorer leur capacité d'exportation.	8 M$

[14] Le programme *Francommunautés virtuelles* a été élargi en offrant des stages dans les entreprises, en améliorant l'accès aux services en ligne, et en permettant aux communautés de tirer profit des programmes de développement économique existants.

Développement rural et communautaire	*Jeunes stagiaires (ODR)*	Ce programme se réalise conjointement par le bureau régional de l'Ontario et FedNor en Ontario et par les ODR dans les autres régions. Le programme consiste en projets d'expérience de travail pour permettre l'embauche et la formation des jeunes provenant des CLOSM, dans la langue minoritaire, au sein des communautés francophones hors Québec et anglophones au Québec. Le but du programme est de favoriser l'accroissement du nombre de travailleurs qualifiés, de nouvelles entreprises ou d'entreprises améliorées ainsi que l'adoption de technologies nouvelles.	2 M$
Participation à la nouvelle économie	*Francom-munautés virtuelles (IC)*	Initiative qui vise à encourager les collectivités francophones et acadiennes du pays à développer le réseautage et le partenariat pour qu'elles soient en mesure d'élaborer et de proposer des projets visant à favoriser l'adoption et l'utilisation de l'Internet ainsi qu'à développer le contenu d'application Web et de services francophones en ligne.	13 M$
	Initiative de projets pilotes en télé-formation et télé-apprentissage (ODR)	Cette initiative est menée conjointement par le bureau régional de l'Ontario et FedNor et par les ODR dans les autres régions du pays. Il s'agit de projets pilotes d'enseignement et de formation à distance pour donner accès à des technologies de pointe et à des services offerts au moyen de la technologie. Le but de ces projets est de stimuler la participation des CLOSM à l'économie du savoir en accroissant le contenu et les applications de télé-apprentissage. IC s'est servie des infrastructures existantes en lançant ces projets en partenariat avec les universités, les collèges, le secteur privé et les organismes communautaires à but non lucratif qui desservent principalement les CLOSM. Les partenaires sont encouragés à faire une contribution d'au moins 10 % des coûts des projets (minimum 2 millions de dollars d'investissements en cinq ans).	10 M$

2.3 Plan d'action 2004-2008 d'IC

Le Plan d'action 2004-2008 d'IC consiste en une série de mesures entreprises par le Ministère pour soutenir la mise en œuvre de l'article 41 de la *Loi sur les langues officielles*. Ce plan a été précédé d'un vaste processus de consultation qui a permis de

recueillir les points de vue à la fois des communautés de langue officielle en situation minoritaire et d'intervenants clés du Ministère.[15]

Contrairement à la composante DÉCLO, le Plan d'action 2004-2008 concerne IC seulement. Les ODR (DEO, APECA et DEC) ont leur propre plan pour la mise en œuvre de l'article 41.[16]

2.3.1 Objectifs généraux du Plan d'action 2004-2008

En conformité avec son mandat et avec le Plan d'action pour les langues officielles du gouvernement fédéral, la mission du Ministère concernant la mise en œuvre de l'article 41 est la suivante :

- Contribuer à rendre les programmes et services du Ministère plus accessibles aux communautés de langue officielle en situation minoritaire, appuyant ainsi leur participation à l'épanouissement économique du Canada dans la langue de la minorité. [17]

Dans le prolongement de cette mission, le Ministère poursuit quatre objectifs généraux :

- établir une relation de travail durable entre IC et les CLOSM ainsi que les organismes qui les représentent;
- veiller à la prestation d'informations et de services liés au développement économique qui sont utiles aux CLOSM;
- faciliter l'accès des communautés aux programmes et services du Ministère;
- augmenter la participation des communautés aux programmes et services du Ministère. [18]

15 Industrie Canada, *Plan d'action 2004-2008. Mise en œuvre de l'article 41 de la* Loi sur les langues officielles, p. 4.

16 Ibid, p.7.

17 Ibid, p.6.

18 Ibid, p.7.

2.3.2 Les résultats attendus

Le Plan d'action 2004-2008 d'IC vise trois résultats directs :

- une compréhension accrue des exigences de l'article 41 auprès des cadres et gestionnaires des programmes retenus en priorité;
- des liens de travail accrus entre les organismes représentant les CLOSM et le Ministère;
- une compréhension accrue des programmes et services du Ministère de la part des CLOSM.[19]

L'atteinte de ces résultats doit mener à la réalisation de deux résultats intermédiaires et d'un résultat final. Les résultats intermédiaires attendus sont les suivants :

- une participation accrue des CLOSM aux programmes et services du Ministère qui sont les plus aptes à contribuer à l'épanouissement de ces communautés;
- une exploitation accrue des outils du savoir qui favorisent l'épanouissement des CLOSM.

Ces résultats devront conduire à « une augmentation de la contribution des CLOSM à l'épanouissement économique du Canada ». [20]

2.3.3 Mécanismes de mise en œuvre

Puisque l'article 41 de la *Loi sur les langues officielles* concerne tous les programmes d'IC, le Ministère a choisi d'organiser son Plan d'action autour de trois axes d'intervention prioritaires : la sensibilisation interne, le renforcement de la participation des communautés aux programmes et services d'IC et les consultations continues auprès des CLOSM. [21]

- **La sensibilisation interne** - Le Ministère a conçu trois approches qui visent généralement à mieux faire connaître son rôle et ses obligations auprès de ses

[19] Ibid., p. 12.

[20] Ibid., p. 13.

[21] Ibid., p. 13.

gestionnaires et de ses agents de développement. Cet axe d'intervention cherche aussi à favoriser la communication entre le Ministère et les CLOSM.

- **Le renforcement de la participation des communautés aux programmes et services d'IC** - Le Ministère entreprend différentes mesures de concertation avec les communautés et les organismes communautaires liés au développement économique en ce qui à trait à leurs priorités et aux nouvelles initiatives, politiques et programmes du Ministère.

- **Les consultations continues auprès des communautés** - Par l'entremise des conseillers et coordonnateurs régionaux, cet axe d'intervention vise à informer les communautés sur les programmes et services du Ministère. Il comprend également des consultations annuelles formelles avec les communautés, lors des consultations ministérielles d'IC et des consultations du Bureau du Conseil privé, ainsi que la participation du Ministère à plusieurs comités paritaires et interministériels.

Dans l'élaboration de son Plan d'action 2004-2008 pour l'article 41, le Ministère a retenu en priorité ***15 programmes*** devant particulièrement contribuer à la mise en œuvre des axes d'intervention sus-mentionnés :

- La Programmation de FedNor
- Programme d'accès communautaire
- Services à large bande
- Étudiants bien branchés
- Ordinateurs pour les écoles
- Rescol canadien
- Programme d'infrastructures Canada-Ontario
- Fonds sur l'infrastructure municipale rurale Canada-Ontario
- Centres de services aux entreprises du Canada
- Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) en Ontario
- Gestion de l'information/Technologies de l'information
- Industrie de la langue
- CommunAction.ca
- *Francommunautés virtuelles*
- Programme Jeunes stagiaires (mis en œuvre par les ODR)
- Projets pilotes en télé-apprentissage et télé-formation (mis en œuvre par les ODR)

3.0 Objectifs et portée de l'évaluation

Cette évaluation a pour but de répondre aux exigences du Secrétariat du Conseil du Trésor, telles qu'énoncées dans le *Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR)* du DÉCLO et aux exigences de rendement identifiées dans le Plan d'action d'IC.

Cette évaluation examine deux initiatives distinctes : le Plan d'action 2004-2008 d'IC et la composante DÉCLO du Plan d'action pour les langues officielles du gouvernement fédéral.[22] Pour chacune de ces initiatives, différents volets d'activité ou de programmation ont été mis en œuvre. Certains de ces volets ou composantes se recoupent, comme le démontre le tableau suivant.

Tableau 2 : Composantes de programmation évaluées

Composantes	DÉCLO	Plan d'action 2004-2008
Participation à la nouvelle économie		
• *Francommunautés virtuelles*	X	X
• Télé-formation et télé-apprentissage	X	
Développement rural et communautaire		
• Programme Jeunes stagiaires	X	
Mise sur pied d'institutions		
• Liaison, communications et counseling auprès des CLOSM	X	X
Augmenter la participation des communautés (sites Web et autres programmes d'IC)		X
Augmenter la sensibilisation interne		X

L'évaluation porte sur les exercices financiers 2004-2005 et 2005-2006 pour chacune des deux initiatives.

22 L'évaluation porte uniquement sur les éléments de la composante DÉCLO dont IC a la responsabilité. Elle ne porte pas sur les activités des organismes de développement régional (ODR) sauf en ce qui a trait à leur rôle de partenaire dans la mise en œuvre de certaines activités dont IC a la responsabilité. Cette composante de l'évaluation exclut également l'Initiative de l'industrie de la langue, qui fait présentement l'objet d'une évaluation séparée.

4.0 Méthodologie

4.1 Questions d'évaluation

Cette étude répond aux questions d'évaluation suivantes, telles qu'énoncées dans les Termes de référence de l'évaluation :

- **Pertinence** : Dans quelle mesure les initiatives (y compris leurs activités, programmes et services) sont-elles toujours pertinentes et appropriées?
- **Pertinence** : Dans quelle mesure les initiatives (y compris leurs activités, programmes et services) répondent-elles aux besoins des parties intéressées?
- **Pertinence** : Quels sont les changements proposés pour améliorer l'Initiative?
- **Conception/Mise en œuvre** : Dans quelle mesure la conception et la mise en œuvre des initiatives sont-elles adéquates? Quelles en sont les forces et les faiblesses? Les aspects qui pourraient être améliorés? Les changements suggérés?
- **Conception/Mise en œuvre** : Dans quelle mesure la coordination des initiatives est-elle satisfaisante? Comment pourrait-on améliorer les structures décisionnelles?
- **Résultats :** Dans quelle mesure les initiatives ont-elles atteint ou sont-elles en voie d'atteindre les résultats attendus?
- **Résultats** : Quels facteurs ont favorisé et/ou ralenti la mise en œuvre/progression des initiatives?
- **Résultats** : Dans quelle mesure l'Initiative a-t-elle rejoint sa clientèle cible? Augmenté la sensibilisation?
- **Leçons retenues** : Quelles sont les leçons retenues?
- **Rentabilité** : Dans quelle mesure l'Initiative a-t-elle été rentable? Y a-t-il des suggestions pour améliorer la rentabilité?

4.2 Méthodes

Les données ayant servi à cette étude ont été recueillies à l'aide des cinq méthodes principales suivantes :

- Un examen des documents et des données de programmes. La liste des documents obtenus et examinés est présentée à l'**annexe A** de ce rapport;

- Des entrevues avec des représentants clés touchant à toutes les composantes à l'étude (n=39). La liste des personnes interviewées est présentée à l'**annexe B**;
- Des groupes de discussion composés de cinq ou six représentants des CLOSM dans chacune des villes suivantes : Vancouver, Winnipeg, Toronto, Sudbury, Montréal et Moncton (n=6). Les résumés des groupes de discussion sont présentés à **l'annexe C**;
- Des entrevues avec les clients du programme Jeunes stagiaires (n=7). La liste des personnes interviewées est présentée à l'**annexe D**; et
- Le développement de profils de projets pour les Projets pilotes en télé-apprentissage et télé-formation (n=5). Les rapports de profils de projets sont présentés à l'**annexe E**.

Les guides d'entrevues et protocole de groupes de discussion utilisés sont inclus à l'**annexe F.**

L'**annexe G** présente un tableau qui relie les diverses méthodes de collecte de données à chacune des questions d'évaluation examinées.

4.3 Limites

Cette évaluation formative comporte un certain nombre de limites quant à son approche méthodologique et à sa portée.

D'abord, les volets de programmation du DÉCLO sont assez clairement circonscrits et donc plus aisément évalués tandis que les volets de programmation ciblés par le Plan d'action (2004-2008) d'IC sont très nombreux (15). Le grand nombre de programmes n'a donc pas permis un examen détaillé de chacun.

Deuxièmement, les méthodes employées dans le cadre de cette étude n'ont fourni qu'un accès indirect aux bénéficiaires ultimes des initiatives, et ce, par l'entremise des représentants des CLOSM. Nous n'avons pu consulter les autres types d'utilisateurs des services fournis par les conseillers/coordonnateurs régionaux (tels que les entrepreneurs, par exemple) parce qu'il n'existe pas de liste d'utilisateurs et qu'il est difficile de concevoir un outil de sondage permettant de consulter un large éventail d'individus, aux besoins variés, et ayant reçu une vaste gamme de services. Nous n'avons pu également consulter les utilisateurs des autres services d'IC tels que Étudiants bien branchés, Ordinateurs pour les écoles, les Centres d'accès communautaires, etc. parce que les bases de données administratives de ces programmes sont

rarement construites pour permettre d'identifier les bénéficiaires sur la base de l'appartenance à la communauté linguistique.

En outre, en consultation avec le Comité consultatif pour cette évaluation, nous avons conclu qu'il serait prématuré de tenter de consulter les bénéficiaires ultimes du programme Jeunes stagiaires (les stagiaires), des Projets pilotes en télé-apprentissage et télé-formation (les apprenants), et des nouveaux projets de *Francommunautés virtuelles* (concours 2005) compte tenu de la trop récente mise en œuvre de ces initiatives et vu l'absence présumée de retombées mesurables, à cette date, de ces activités du DÉCLO.

Également, on a envisagé la possibilité d'effectuer une enquête auprès des organismes identifiés dans la base de données de tous les groupes participant au développement des CLOSM [23]. Cette option a été en fin de compte rejetée parce que cette base de données ne se limite pas aux organismes ayant reçu des fonds d'IC ou ayant participé aux activités ou consultations du Ministère, d'où la difficulté d'estimer leur connaissance du Ministère et leur capacité d'attribuer des résultats aux initiatives évaluées.

Enfin, le programme *Francommunautés virtuelles* n'a pas fait l'objet d'un examen approfondi dans le cadre de cette évaluation, et ce, en dépit de l'importance des sommes accordées et du fait qu'il est le seul programme d'IC (outre les activités DÉCLO et les sites CommunAction.ca et ProAction41) conçu spécifiquement pour les CLOSM. Il en a été décidé ainsi parce qu'une évaluation spécifique de ce programme est prévue pour 2006-2007.

23 Voir Ronald Bisson et associé.e.s, *Ébauche. Rapport descriptif de la base de données de tous les groupes participant au développement des communautés de langue officielle en situation minoritaire*, 28 février 2005.

5.0 Résultats de l'évaluation

Les résultats de cette évaluation sont présentés dans cette section en suivant l'ordre des questions d'évaluation. Pour chaque question d'évaluation, nous examinons les grandes composantes de programmation d'IC en matière de langues officielles, soit :

- Les activités de liaison, communications et counseling auprès des CLOSM (DÉCLO et Plan d'action 2004-2008)
- Les activités de sensibilisation interne (Plan d'action 2004-2008)
- *Francommunautés virtuelles* (DÉCLO et Plan d'action 2004-2008)
- Télé-formation et télé-apprentissage (DÉCLO)
- Programme Jeunes stagiaires (DÉCLO)
- Sites Web et autres programmes d'IC (Plan d'action 2004-2008)

5.1 Pertinence

Cette section répond aux questions d'évaluation suivantes :

- Dans quelle mesure les initiatives (y compris leurs activités, programmes et services) sont-elles toujours pertinentes et appropriées?
- Dans quelle mesure les initiatives (y compris leurs activités, programmes et services) répondent-elles aux besoins des parties intéressées?
- Quels sont les changements proposés pour améliorer les initiatives?

5.1.1 Compatibilité avec priorités gouvernementales

Priorités d'IC et du gouvernement

La majorité des intervenants consultés au sein du Ministère s'entendent pour dire que tant le Plan d'action 2004-2008 que le DÉCLO sont compatibles avec les priorités du gouvernement et du Ministère. D'abord, le Plan d'action 2004-2008 répond directement aux exigences de l'article 41, qui requiert que les ministères désignés consultent les CLOSM et développent un plan d'action. Il est aussi particulièrement compatible avec la priorité stratégique d'IC concernant les collectivités durables.

Ensuite, le développement économique est une priorité à la fois du gouvernement et du Ministère et les activités du DÉCLO découlent directement du Plan d'action fédéral pour les langues officielles en ce qui a trait au développement économique des CLOSM. Les activités du DÉCLO concernant la technologie et la relève sont particulièrement pertinentes comme leviers de développement économique.

Toutefois, une certaine incertitude plane au sein du Ministère quant aux nouvelles priorités gouvernementales et, par conséquent, à celles du Ministère. On demeure dans l'attente de l'énoncé de position du nouveau gouvernement en ce qui a trait au renouvellement du Plan d'action fédéral à la fin de 2008 et à l'avenir des comités des ministres et des sous-ministres sur les langues officielles.

De plus, le projet de loi S-3, *la Loi modifiant la Loi sur les langues officielles (promotion du français et de l'anglais),* entrée en vigueur le 24 novembre 2005, a amené des modifications concernant les obligations des institutions fédérales en matière de langues officielles. Notamment, il incombe désormais aux institutions fédérales de prendre des mesures positives pour mettre en œuvre leur engagement de favoriser l'épanouissement des minorités anglophones et francophones du Canada et d'appuyer leur développement. De plus, un recours judiciaire devant la Cour fédérale peut désormais être intenté[24] contre les institutions fédérales pour manquement aux obligations de la partie VII de la *Loi sur les langues officielles.*[25]

L'impact concret de ces modifications législatives pour IC n'a pas encore été établi. Nous pouvons toutefois noter que le Ministère répond actuellement aux exigences énoncées à l'article 17 du cadre d'imputabilité et de coordination des langues officielles du Plan d'action pour les langues officielles (2003), c'est-à-dire qu'il met déjà en œuvre des activités pour :

- sensibiliser ses employés aux besoins des communautés;
- déterminer si ses politiques et programmes ont une incidence sur la promotion de la dualité linguistique et le développement des communautés;
- consulter les publics intéressés;
- être en mesure de décrire ses démarches et;

24 Toutefois, une plainte doit d'abord être présentée et entendue par le Commissaire aux langues officielles. Un recours judiciaire peut être intenté après que ce dernier ait fourni ses conclusions et recommandations ou après qu'il ait prononcé son refus d'enquêter.

25 Présentation PowerPoint du ministère de la Justice Canada produite pour la rencontre annuelle des conseillers et coordonnateurs régionaux et des gestionnaires de programmes d'IC, février 2006.

- présenter les résultats et prévoir les mécanismes d'évaluation des résultats.[26]

Potentiel de chevauchement

De manière générale, les intervenants du Ministère et des ODR consultés ne considèrent pas que les activités d'IC dans le cadre de son Plan d'action 2004-2008 ou du DÉCLO chevauchent les activités d'autres ministères ou organismes. Premièrement, on souligne le fait qu'IC offre peu de programmation s'adressant spécifiquement aux CLOSM, ce qui réduit les risques de chevauchement.

En ce qui a trait aux volets de programmation DÉCLO, FedNor offre son propre programme de stages pour le Nord de l'Ontario. La gestion de cette composante a donc été remise au bureau régional d'IC. FedNor travaille en partenariat avec le bureau régional d'IC pour la mise en œuvre de son programme de stage et celle des projets pilotes en télé-apprentissage et télé-formation de façon à assurer une approche coordonnée.

On pourrait croire qu'il y a chevauchement entre le programme Jeunes stagiaires et le programme de stages offert par le ministère des Ressources humaines et du Développement social (RHDS)[27]. Toutefois, le programme DÉCLO vise une clientèle plus ciblée, soit les jeunes diplômés (ayant obtenu leur diplôme depuis moins de trois ans) et vise des stages permettant de travailler dans leur langue en situation minoritaire.

Des protocoles d'entente visent à assurer qu'il n'y ait pas de chevauchement entre les activités d'IC et celles des ODR. Toutefois, les mandats et domaines d'activités des ODR et ceux des conseillers/coordonnateurs régionaux d'IC semblent susciter une certaine confusion chez les représentants des CLOSM ayant participé aux groupes de discussion. En effet, certains participants ont tendance à confondre les activités découlant du mandat d'IC avec celles des ODR.

26 Ibid.

27 Le programme *Objectif carrière* de RHDS fournit des fonds aux employeurs pour aider les diplômés postsecondaires à obtenir des possibilités d'emploi reliées à leur carrière au Canada, pour soutenir le développement de leurs compétences avancées, pour les aider à trouver des liens entre leur carrière et le marché du travail et pour les aider à devenir des leaders dans leur domaine. Le programme *Connexion compétences* de RHDS fournit des subventions aux organismes communautaires pour aider les jeunes de 15 à 30 ans faisant face à des obstacles à l'emploi - comme les jeunes qui sont chefs de famille monoparentale, les jeunes Autochtones, les jeunes qui sont handicapés, les jeunes immigrants récents, les jeunes qui vivent dans des localités rurales ou éloignées et les jeunes qui n'ont pas terminé leurs études secondaires - à acquérir un éventail de compétences et de connaissances ainsi que l'expérience de travail dont ils ont besoin pour participer au marché du travail au Canada. http://www.dsc.gc.ca/asp/passerelle.asp?hr=fr/dgpe/ij/pej/nouvprog/sejprogrammes.shtml&hs=eie

Des doutes ont été exprimés par quelques intervenants du Ministère quant à la pertinence du site Internet CommunAction.ca. Ce dernier a été conçu en 2003 à l'intention des CLOSM pour leur fournir de l'information sur les programmes et services d'IC et des ODR. Ce site n'est toutefois pas largement connu ou utilisé (aux dires des représentants des CLOSM) et il recoupe certaines informations déjà présentes sur d'autres sites à vocation semblable, notamment le site de Patrimoine canadien sur les langues officielles. Il est intéressant de noter que certains ont suggéré de créer un site commun à tous les ministères désignés et qui regrouperait en un seul lieu toute l'information pertinente aux CLOSM.[28] Cette idée faisait partie du projet initial, mais jusqu'ici, les discussions informelles avec d'autres ministères n'ont abouti à rien de concret. Il faut toutefois noter que le rapport d'état des réalisations d'IC pour l'année 2004-2005 rapporte une nette augmentation du taux de fréquentation du site, cette dernière étant passée de 3 000 visites en 2004 à 8 076 visites en 2005.[29] Il est toutefois impossible de connaître le nombre exact de visites effectuées par des membres des CLOSM.

De même, l'idée a été soulevée qu'il y aurait peut-être lieu d'intégrer les exercices de consultation des CLOSM exigés de chacun des ministères désignés, de manière à éliminer les chevauchements d'efforts, de réduire l'impact sur ces communautés, et de favoriser l'intégration des réponses gouvernementales aux besoins exprimés par les communautés. Il faut toutefois noter que les ODR participent déjà aux consultations annuelles d'IC.

5.1.2 Compatibilité avec besoins des CLOSM

Les volets DÉCLO (conseillers régionaux, *Francommunautés virtuelles*, Projets pilotes et Jeunes stagiaires), sont tous généralement considérés comme étant pertinents par les représentants des CLOSM ayant participé aux groupes de discussion. Notamment, le programme Jeunes stagiaires répond à un besoin des communautés d'assurer la relève de la main-d'œuvre dans la langue de la minorité. À titre d'exemple, les stages offerts par l'entremise de la Chambre économique de l'Ontario permettent aux jeunes franco-ontariens d'acquérir de l'expérience dans la gestion des affaires et l'intégration des technologies de l'information et de communication et contribuent à former la prochaine génération d'entrepreneurs. Dans l'ensemble, les stages offrent une expérience pertinente aux jeunes et leur permettent de développer leurs réseaux au sein de leur communauté linguistique. Selon les représentants des organismes consultés, sans ces stages la plupart de leurs stagiaires auraient

28 Cette idée ne fait cependant pas l'unanimité, un répondant ayant souligné que les ministères doivent maintenir leur propre site puisqu'ils sont tous redevables en vertu de l'article 41.

29 Industrie Canada, *État des réalisations 2004-2005. Mise en œuvre de l'article 41 de la* Loi sur les langues officielles, p.15.

été contraints de briguer des expériences de travail dans la langue de la majorité ou de se déplacer vers les grands centres urbains pour pouvoir travailler dans leur langue.

Pour leur part, les projets pilotes en télé-apprentissage et télé-formation sont vus comme ayant une portée plus limitée, étant connus surtout des établissements d'enseignement. Il faut toutefois remarquer que ces derniers ont été mis en œuvre tout récemment et que leur rayonnement au sein des CLOSM peut ne pas encore s'être fait sentir. Il est également possible que les membres des CLOSM ne soient pas au courant du rôle joué par ce programme dans la mise en œuvre de certaines initiatives de télé-apprentissage ou télé-formation dans leur communauté, d'autant plus que cette initiative n'a pas été publicisée par les ODR compte tenu de son statut d'initiative pilote à échéance fixe.

Le programme *Francommunautés virtuelles* a été, avec le Programme d'accès communautaire, le plus souvent cité par les participants aux groupes de discussion comme étant utile aux CLOSM. Certains représentants d'IC se demandent cependant s'il existe toujours un besoin pour ce programme lancé en 1998. D'autres croient que le programme répond toujours à un besoin et que ce besoin a évolué tout comme le programme. Alors qu'au début on avait surtout besoin de projets de type culturel/associatif, on a aujourd'hui davantage besoin de projets de nature économique, ce qui correspond mieux au mandat d'IC. D'autre part, les consultations auprès des conseillers/coordonnateurs régionaux et représentants des ODR ont révélé que de nombreux organismes ayant reçu l'appui du programme pour créer des sites et portails Internet doivent maintenant relever le défi de les maintenir sans appui financier du gouvernement. En réponse à ce défi, *Francommunautés virtuelles* ne couvre que 50% des dépenses de projets, demandant aux organismes de présenter un montage financier et une stratégie de maintien du site ou du portail Internet. Ce critère encourage ainsi la diversification des sources de financement.

Quant à la programmation générale d'IC, les témoignages convergent vers les quelques constatations générales qui suivent. D'abord, le Programme d'accès communautaire est assez bien connu des intervenants consultés, qui le considèrent comme toujours pertinent; toutefois, l'incertitude qui plane quant à son renouvellement crée des soucis et de l'anxiété au sein des communautés. Aussi, les services à large bande sont toujours nécessaires pour certaines communautés rurales et éloignées qui attendent encore d'être branchées.

Par ailleurs, la pertinence du programme Ordinateurs pour les écoles a été remise en question par certains groupes de discussion. L'obsolescence de l'équipement offert et les problèmes liés à leur mise à niveau comptent parmi les facteurs qui expliquent l'inadéquation de ce programme.

D'autres représentants des CLOSM, notamment à Sudbury (Ontario) et au Québec, ont toutefois souligné l'apport important de ce programme.

Finalement, plusieurs volets de programmation ou services sont peu ou pas connus. C'est notamment le cas du programme Industrie de la langue et du site Web CommunAction.ca, ce dernier n'ayant fait l'objet d'aucune campagne de promotion. Ces services sont par contre plus récents que les programmes mentionnés plus tôt.

5.1.3 Besoins non comblés/Changements suggérés

Plusieurs représentants des CLOSM ont émis l'opinion générale que la programmation d'IC n'est pas suffisamment adaptée aux besoins des groupes communautaires. Pour plusieurs, la présence d'IC ne se fait pas vraiment sentir dans leur communauté. Plusieurs voudraient voir des mécanismes de financement plus souples et une plus grande sensibilité et une meilleure compréhension des fonctionnaires face aux réalités des communautés de langue officielle en situation minoritaire.

Les besoins toujours insatisfaits des communautés, tels qu'exprimés par les participants aux groupes de discussion et les représentants des organismes nationaux (Fédération des communautés francophones et acadienne (FCFA), Quebec Community Groups Network (QCGN), Table communautaire et Réseau de développement économique et d'employabilité (RDÉE Canada), s'articulent autour des thèmes suivants :

- Pénurie de main-d'œuvre et exode des jeunes des régions rurales. Plusieurs groupes de discussion expriment le besoin de faire la promotion des avantages qu'offre la vie dans les communautés. « On a besoin de marketing social ».
- Une plus grande reconnaissance de la part d'IC du rôle économique des organismes communautaires. « Il faut une définition ou une conception plus large du développement économique... qui comprendrait notamment la notion de l'économie sociale ».
- Fournir un meilleur appui aux nouveaux arrivants, particulièrement sur le plan de l'apprentissage des deux langues officielles.
- Favoriser le tourisme culturel.
- Mieux appuyer la petite et moyenne entreprise.
- Rendre les programmes d'IC plus accessibles aux organismes communautaires des CLOSM.

Selon RDÉE Canada, la stratégie d'IC pour le développement économique des communautés se résume à la mise en place de services d'information et de consultation. Or, ces derniers « ne sauraient remplacer une véritable stratégie de développement économique au sein de ce ministère » et le Ministère devrait établir un partenariat synergique avec les RDÉE.[30] Ces derniers forment un réseau pan-canadien chargé d'optimiser le potentiel économique des communautés francophones et acadiennes en offrant divers services d'appui à la création d'entreprises et d'emplois durables. RDÉE Canada regroupe des représentants du milieu des affaires et des organismes de développement économique dans chaque province et territoire à l'extérieur du Québec.[31]

L'idée d'impliquer davantage les groupes communautaires dans les processus de planification des programmes et projets d'IC est également mise de l'avant par la Table communautaire du Québec, qui travaille avec les onze Comités d'employabilité et du développement économique communautaire (CEDEC). Ceux-ci sont des comités régionaux mis en place au Québec par le Comité national de développement des ressources humaines pour la communauté minoritaire anglophone. Les CEDEC sont composés de bénévoles et font le lien entre le Comité national, la Table communautaire et les membres de la communauté anglophone du Québec. Ils ont pour mandat de stimuler et de coordonner l'action au sein de leur communauté en organisant des événements de mobilisation et des activités de renforcement des capacités au sein de la communauté.[32] Il faut toutefois noter que les représentants de la Table communautaire ont reconnu l'apport important de la création du poste de conseiller régional à temps plein et l'utilité des visites effectuées par ce dernier auprès de tous les CEDEC.

Pour sa part, la FCFA a suggéré la création d'un comité paritaire avec IC pour assurer un meilleur partage d'information et donc une programmation d'IC qui réponde mieux aux besoins des CLOSM.

Ces préoccupations ont trouvé écho auprès de nombreux représentants d'IC consultés. Ces derniers ont, de plus, fait valoir que la programmation d'IC est orientée davantage vers les grandes entreprises et est donc mal adaptée aux besoins des petites entreprises et des organismes communautaires propres aux CLOSM. Ils ont également noté que la définition de

30 RDÉE Canada. *Document de réaction à la comparution d'Industrie Canada devant le comité parlementaire sur les langues officielles*. Sans date.

31 Site ProAction41, http://icweb.ic.gc.ca/epic/intranet/icpa41-pa41.nsf/fr/h_pa00011f.html

32 Ibid.

développement économique d'IC pourrait être plus ouverte à la notion d'économie sociale : plusieurs organismes communautaires sont créateurs d'emplois, même s'il n'ont pas de vocation économique à proprement parler.

De manière générale, IC offre très peu de programmation visant spécifiquement les CLOSM et tous les intervenants consultés s'entendent pour dire que la programmation offerte à l'ensemble des communautés canadiennes est mal adaptée aux besoins particuliers des CLOSM en matière de développement économique.

En outre, deux intervenants ont suggéré que le Ministère crée pour les CLOSM un programme semblable à celui qui cible les communautés autochtones (Stratégie de développement économique des communautés autochtones).

Enfin, plusieurs répondants ont relevé le besoin de combler des lacunes de services dans l'Est, le Centre et le Sud de l'Ontario, occasionnées par l'absence d'ODR responsable pour cette région. D'après les répondants, le Nord de l'Ontario est généralement bien desservi par FedNor. Le reste de la province relève du bureau régional d'IC situé à Toronto. Les volets de programmation existants et les mécanismes de livraison de services ne sont toutefois pas bien adaptés aux besoins, notamment ceux des immigrants.

5.2 Conception/Mise en œuvre

Cette section répond aux questions d'évaluation suivantes :

- Dans quelle mesure la conception et la mise en œuvre des initiatives est-elle adéquate? Quelles en sont les forces et les faiblesses? Les aspects qui pourraient être améliorés? Les changements suggérés?
- Dans quelle mesure la coordination des initiatives est-elle satisfaisante? Comment pourrait-on améliorer les structures décisionnelles?

5.2.1 Coordination des initiatives

Une équipe de coordination nationale a été mise sur pied pour veiller à la mise en œuvre de l'article 41 de la *Loi sur les langues officielles* à IC. Dirigée par la directrice générale de la Direction générale des opérations et du financement des petites entreprises, cette équipe coordonne les initiatives ciblant les CLOSM, et assure le lien avec les gestionnaires du

Ministère et les autres ministères fédéraux et représentants nationaux des CLOSM.[33] En plus de maintenir les sites CommunAction.ca et ProAction41, l'équipe travaille à identifier les besoins non comblés et à approuver des projets ponctuels pouvant y répondre et pouvant bénéficier de fonds du Partenariat interministériel avec les communautés de langue officielle (PICLO). L'équipe de coordination nationale et les conseillers et coordonnateurs régionaux tiennent des réunions téléphoniques mensuelles et se rencontrent en personne au moins une fois l'an.

Le travail effectué par l'équipe de coordination nationale a été identifié comme un des points forts de la mise en œuvre des initiatives d'IC concernant les langues officielles. La vision, le leadership, l'engagement et l'appui apportés par l'équipe de coordination sont très appréciés des conseillers/coordonnateurs régionaux. Entre autres, les consultations menées auprès des CLOSM au cours des dernières années sont perçues comme ayant contribué à faire mieux connaître le travail des agents en région et à mieux les outiller dans leurs démarches auprès des représentants des CLOSM.

Les conseillers/coordonnateurs régionaux ont toutefois cerné deux domaines où ils ont davantage besoin d'appui de la part de l'équipe de coordination nationale. D'abord, ils demeurent toujours dans l'attente de recevoir des outils promotionnels et davantage d'information sur les programmes et services d'IC existants pour appuyer leur travail de counseling et d'information auprès des CLOSM. Ce besoin a cependant été reconnu par l'équipe de coordination nationale : lors de la rencontre annuelle des conseillers et coordonnateurs régionaux et des gestionnaires de programmes d'IC tenue en février 2006, un atelier de travail a porté sur l'identification précise de leurs besoins d'appui en matière de communications internes et externes. Une stratégie a été élaborée qui sera mise en œuvre au cours de l'exercice financier 2006-2007.

Certains conseillers/coordonnateurs régionaux ont également exprimé le besoin d'être mieux outillés en ce qui a trait au suivi continu de leurs réalisations, de façon à pouvoir plus aisément rendre compte de l'impact de leurs activités sur leur clientèle cible.

5.2.2 Structure de prestation et mise en œuvre des initiatives

Les coordonnateurs et les conseillers régionaux sont responsables de la mise en œuvre de l'article 41 dans leurs régions respectives. Ils coordonnent à l'échelle régionale les initiatives visant les CLOSM et assurent le lien avec les gestionnaires et agents de programmes d'IC dans

[33] Ibid.

leur région. Ils assurent également la liaison avec les ODR. Les conseillers régionaux à temps plein ont pour rôle de renseigner les CLOSM ainsi que les gestionnaires d'IC des responsabilités du Ministère en matière de langues officielles et des programmes et services d'IC susceptibles de toucher les CLOSM.[34]

Liaison, communications et counseling auprès des CLOSM

Les activités du DÉCLO ont généralement démarré lentement et, quoique l'initiative ait été annoncée en 2003, leur mise en œuvre est relativement récente. Ce lent démarrage est attribué au temps requis pour mettre en place les structures de mise en œuvre de ces activités (soit l'embauche des conseillers à temps plein dans les régions et l'élaboration des ententes de collaboration avec les ODR) et au manque de ressources pour remplir la dimension « counseling » de leur mandat, qui requiert davantage d'énergies que la seule fonction « information ». Règle générale, les conseillers ont pu exercer leurs activités de façon soutenue dans la dernière année. De même, le rapport de mi-parcours sur la mise en œuvre du Plan d'action pour les langues officielles du gouvernement fédéral rendu public en 2005 conclut que les structures nécessaires à sa mise en œuvre sont maintenant en place et que cette dernière «est enclenchée et devrait s'accélérer à partir de maintenant ».[35]

Tous s'entendent pour dire que le réseau de conseillers et coordonnateurs mis en place est une assise importante et nécessaire pour assurer le développement d'un réseau répondant aux besoins des CLOSM. On constate toutefois que les niveaux d'acquis sont différents d'une province à l'autre et, donc, que les besoins en matière de développement économique varient grandement d'une région à l'autre. Par exemple, les anglophones des régions plus reculées de la Basse Côte-Nord dépendent souvent des services d'autres ministères tels que Patrimoine canadien, Pêches et Océans et Santé Canada. Les conseillers et coordonnateurs jouent un rôle fondamental dans la réponse aux besoins des CLOSM mais ils auraient besoin d'outils de financement plus flexibles et d'un éventail de programmes et services plus variés. Les conseillers et coordonnateurs aimeraient pouvoir distribuer, par exemple, du financement de type « capital de risque » pour aider les particuliers en situation de langue officielle minoritaire à lancer des entreprises.

34 Site ProAction41, http://icweb.ic.gc.ca/epic/intranet/icpa41-pa41.nsf/fr/pa00057f.html

35 Gouvernement du Canada. *Le point sur la mise en œuvre du Plan d'action pour les langues officielles, rapport de mi-parcours*. 2005, p.2.

Rôle des ODR

Les représentants d'IC consultés sont d'accord pour trouver adéquat le rôle attribué aux ODR pour la mise en œuvre des volets de programmation DÉCLO. De même, bien qu'elles ne soient pas toujours bien comprises des représentants des CLOSM (particulièrement au Québec), les relations entre IC et les ODR ne semblent pas poser de difficultés majeures. Les deux entités ont signé des protocoles d'entente qui départagent les rôles.

Il faut toutefois noter qu'en Colombie-Britannique, une même personne joue à la fois le rôle de conseiller régional et de représentant de DEO. Ce cumul des fonctions est un moyen efficace d'assurer une bonne communication entre IC et l'ODR mais comporte aussi le risque de créer une certaine confusion auprès des CLOSM en ce qui a trait aux rôles respectifs de chaque institution et à l'attribution de résultats à l'une ou l'autre.

Enfin, les représentants des CLOSM dans la région de Sudbury soutiennent que les agents de FedNor connaissent mal la programmation d'IC et qu'ils n'en font donc pas une promotion soutenue. Il faut toutefois noter que FedNor possède son propre éventail de programmes et n'offre pas ceux d'IC, ce qui peut expliquer que ses agents en fassent peu la promotion. De plus, le mandat de FedNor ne comprend pas la tâche explicite de promouvoir les programmes d'IC et l'organisme ne reçoit pas d'enveloppe budgétaire qui lui permettrait de faire un travail de promotion.

En dépit de ces défis, quelques répondants chez IC et les ODR ont fait valoir que ces derniers ont un plus large éventail de services/programmes à offrir aux communautés et une plus grande présence en régions : étant déjà chargés de la mise en œuvre de deux programmes DÉCLO, ils seraient peut-être mieux placés pour recevoir les fonds DÉCLO si le Plan d'action fédéral était renouvelé.

Projets pilotes

Le programme de projets pilotes en télé-apprentissage et télé-formation a généralement été mis en œuvre comme prévu. Les établissements d'enseignement pressentis par les ODR pour développer ces projets pilotes ont relevé le défi et n'ont généralement pas eu de difficultés à se trouver des partenaires ainsi que des sources additionnelles de financement.

Le Québec fait toutefois exception. La mise en œuvre du programme y a été plus lente et les critères d'admissibilité ont dû être modifiés pour respecter la compétence provinciale en matière d'éducation. En effet, le programme prévoyait que les fonds pour projets pilotes soient octroyés à des établissements d'enseignement à travers le pays. Toutefois, au Québec ces établissements ne pouvaient recevoir des fonds du gouvernement fédéral. Les modalités du programme ont donc dû être modifiées de façon à permettre à des organismes communautaires d'être pressentis pour mettre en œuvre les projets. De plus, dans l'Ouest canadien, le programme est géré par DEO. Or, cela devient problématique lorsqu'il est question de projets qui couvrent le Yukon et les territoires puisque DEO est confiné aux provinces de l'Ouest canadien.

Les participants à ce programme ainsi que les représentants des ODR et conseillers/coordonnateurs régionaux s'inquiètent de la précarité du financement accordé pour ce volet. Certains projets pilotes ont été conçus en plusieurs phases, dans l'expectative que les fonds d'IC seraient renouvelés pour appuyer les phases subséquentes.

Finalement, les représentants d'IC ont constaté que le financement accordé pour les projets pilotes ainsi que pour le programme Jeunes stagiaires est le même pour chacune des cinq régions du Canada (Pacifique, Prairies, Québec, Ontario, Atlantique) indépendamment du poids démographique des membres des CLOSM dans ces régions respectives. Il faut toutefois remarquer que cette modalité des deux programmes DÉCLO faisait partie des paramètres budgétaires prévus par le Plan d'action fédéral pour les langues officielles.

Programme Jeunes stagiaires

D'après les entrevues effectuées auprès des organismes ayant reçu des fonds de ce programme, la mise en œuvre du programme Jeunes stagiaires varie beaucoup d'une région à l'autre. Chaque région a reçu un budget de 200 000 $ par année pour financer des stages. Ces montants ont été alloués de façon différente selon la région. Les stages accordés varient en longueur de quelques mois à deux ans. Selon un participant interviewé, il faut près de deux ans pour suffisamment intégrer un stagiaire au fonctionnement de l'organisme et des stages de durée plus courte ne sont pas aussi bénéfiques.

Compte tenu du budget limité et de l'avenir inconnu de ce programme, les ODR n'en ont pas fait la promotion auprès de tous les candidats potentiels de crainte qu'une telle promotion suscite une trop grande demande. Les ODR ont plutôt ciblé quelques organismes. À ce jour, vingt-deux stages ont été offerts dans les provinces de l'Ouest canadien. En Ontario, la

Chambre économique de l'Ontario reçoit des fonds pour administrer le programme et voir au placement de 14 jeunes diplômés franco-ontariens dans des expériences de travail en gestion ou en administration des affaires. Au Québec, le Youth Employment Services (YES) de Montréal a reçu le même mandat pour assurer le placement de 24 stagiaires anglophones québécois au sein d'entreprises et organismes où la langue de travail est l'anglais. D'après la base de données du programme, aucun stage n'a été accordé à ce jour dans les provinces de l'Atlantique.

Francommunautés virtuelles

Dans le cadre du Plan d'action du gouvernement fédéral, des fonds supplémentaires totalisant 13 millions de dollars ont été accordés au programme *Francommunautés virtuelles,* dans l'optique d'aider le programme à répondre à une forte demande d'appui financier. En effet, au cours des années précédentes le programme n'avait pu financer que 20% des propositions de projets reçues.

Le programme dispose donc de ce nouveau budget pour fournir environ 200 contributions non remboursables sur cinq ans, lesquelles représentent 50% des coûts admissibles, selon les besoins exprimés par les collectivités. Les contributions ne peuvent dépasser 250 000 $ pour les projets nationaux, et 75 000 $ pour les projets locaux ou régionaux. On prévoit la tenue de trois concours pendant les cinq ans de durée du programme.[36]

Le cycle de financement en place (annonce du concours, dépôt des projets, évaluation, mise en place des ententes, et réalisation des projets) prévoit des projets régionaux d'une durée de 9 mois et des projets nationaux d'une durée de 14 mois. Un cycle complet de financement prend donc 20 mois. Le dernier cycle a été amorcé en 2003 jusqu'à 2005. Une nouvelle ronde de financement vient tout juste d'être approuvée au printemps 2006 pour un autre cycle de 20 mois.

Le programme opère également un virage dans ses critères de financement vers des projets de nature plus économique et visant l'appropriation des outils techniques par les communautés (par ex. pour des activités de réseautage et de prestation de services) par opposition à des projets de nature plus culturelle et d'affirmation identitaire ayant caractérisé le programme à ses débuts. Ce virage a été décidé en consultation avec le Comité consultatif national de

36 Industrie Canada, *Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR), Le développement économique des communautés de langue officielle en situation minoritaire*, juillet 2003, p.6.

Francommunautés virtuelles, lequel est formé de fonctionnaires d'IC et de représentants des CLOSM de chaque province/territoire. Ce comité a contribué depuis les débuts du programme à en définir et revoir les orientations en fonction des besoins des CLOSM et des objectifs du Ministère. Selon les intervenants consultés au sein du Ministère, il est approprié de mettre l'accent sur le développement économique plutôt que sur le contenu francophone. Ceci cadre notamment avec l'objectif du Ministère visant les collectivités durables.[37]

Parmi les défis signalés par les représentants des CLOSM figurent la complexité des demandes et le processus compétitif de soumission des demandes, lequel rend impossible d'obtenir l'aide du programme pour retravailler et re-soumettre les demandes refusées dans le cadre d'une même ronde de financement (ces demandes sont toutefois admissibles à la ronde suivante). Cette impossibilité est attribuable au haut taux de demandes par rapport aux fonds disponibles.

Les représentants des communautés anglophones du Québec déplorent également que le programme ne soit pas offert au Québec anglophone. En effet, le programme *Francommunautés virtuelles* vise à combler le retard accusé par les CLOSM francophones et acadiennes par rapport aux communautés anglophones en matière de participation à l'économie du savoir. Le programme accepte toutefois des demandes provenant d'organismes québécois ou celles soumises en anglais, à condition qu'elles visent le développement de contenu ou d'applications en français et au bénéfice des communautés francophones et acadiennes du Canada.

Les sommes additionnelles consenties au programme sous le plan d'action 2004-2008 ont permis au programme *Francommunautés virtuelles* de répondre à un plus grand nombre de propositions ou de projets provenant des CLOSM, faisant passer le taux de projets financés de 20% à environ 50%, tout en contribuant activement au développement économique et communautaire durable pour les groupes impliqués.

Les retombées du programme *Francommunautés virtuelles* seront davantage explorées dans le cadre d'une évaluation formative prévue pour 2006-2007.

Activités de sensibilisation

Au cours des quatre dernières années, un certain nombre d'activités ont été mises en place pour favoriser la sensibilisation des gestionnaires d'IC en ce qui concerne les responsabilités du

37 http://www.ic.gc.ca/cmb/welcomeic.nsf/ICPages/Mandat

Ministère en matière de langues officielles et les besoins des CLOSM auxquels les programmes devraient chercher à répondre.

En 2002, l'équipe de coordination nationale a lancé le premier volet d'une grande campagne de sensibilisation. Une quinzaine de présentations ont été effectuées devant les comités de gestion des principaux secteurs et directions générales. Le site ProAction41 a été créé pour combler les besoins d'information cernés au cours des présentations. Le second volet de la campagne consistait en une autre série de présentations plus ciblées. Par la suite, dans chacun des 15 programmes ou services retenus en priorité pour la mise en œuvre du Plan d'action 2004-2008 d'IC un coordonnateur ou une coordonnatrice a été désigné pour appuyer l'équipe de coordination nationale. Ces personnes sont chargées de participer aux activités de sensibilisation interne et de faire circuler l'information pertinente. Elles ont pour rôle d'aider leurs gestionnaires respectifs à prendre en compte les responsabilités du Ministère en matière de langues officielles ainsi que les priorités des CLOSM au cours de la planification, de l'élaboration et de la mise en œuvre des programmes. [38] Les coordonnateurs désignés doivent se rencontrer périodiquement pour faire le point sur la fonction de sensibilisation interne. Aux dires de certains représentants d'IC, ces rencontres devraient se tenir plus fréquemment pour être réellement efficaces.

Également dans le but d'appuyer la sensibilisation continue et ponctuelle des cadres supérieurs, des gestionnaires, et des agents du Ministère, le Plan d'action 2004-2008 prévoyait le développement d'une « lentille 41 », c'est-à-dire un outil administratif permettant de mieux tenir compte des priorités des CLOSM dans la planification, l'élaboration et la mise en œuvre de leurs programmes et services.[39] Le ministère du Patrimoine canadien demande aux institutions fédérales désignées pour la mise en œuvre de l'article 41 d'utiliser un outil tel que la « lentille 41 » pour détecter les barrières à l'accès des CLOSM aux services fédéraux. Une ébauche de cette lentille a été élaborée et présentée à la haute gestion du Ministère[40] mais n'a pas été adoptée. Le statut de ce document demeure en suspens.

Au cours des deux dernières années, IC a également financé la production d'une base de données sur les groupes qui participent au développement des CLOSM. Cette recherche a

38 Source : Site ProAction41, http://icweb.ic.gc.ca/epic/intranet/icpa41-pa41.nsf/fr/pa00057f.html

39 Source : Site ProAction41,http://icweb.ic.gc.ca/epic/intranet/icpa41-pa41.nsf/fr/h_pa00260f.html

40 Ronald Bisson et associé.e.s, *Développement d'une lentille applicable aux initiatives d'IC en matière de la mise en œuvre de l'article 41 de la* Loi sur les langues officielles. *Proposition d'une lentille. Ébauche pour fins de validation*, 6 juin 2005.

permis de répertorier 938 groupes, dont 125 font partie de la minorité anglophone du Québec et 813 des minorités francophones et acadienne du Canada[41]. IC a également financé une recherche visant à quantifier les investissements d'IC et des ODR dans les CLOSM. Un CD-ROM contenant une carte géographique des CLOSM est également en cours de production. Ces outils sont destinés à aider les gestionnaires à mieux cibler leurs offres de services aux CLOSM.

Enfin, les conseillers/coordonnateurs en région contribuent au travail de sensibilisation interne en établissant des liens et en effectuant des présentations auprès des gestionnaires en région.

Autres programmes et services d'IC

Tel que mentionné précédemment, tant les représentants d'IC que ceux des CLOSM s'entendent pour constater l'éventail très limité des programmes et services offerts aux CLOSM par IC. De plus, certains représentants des CLOSM dans quelques provinces dénoncent l'incapacité de certains hauts fonctionnaires et agents d'IC à communiquer en français. Plusieurs prétendent devoir communiquer (verbalement et par écrit) en anglais pour se faire comprendre. Dans plusieurs cas, la traduction de leurs communications engendre des coûts. Selon les représentants d'IC, cette difficulté est peut-être attribuable au fait que plusieurs services d'IC sont offerts en partenariat avec d'autres organismes, lesquels n'ont pas toujours la capacité de communiquer en français.

Plusieurs représentants des CLOSM déplorent également la lenteur du processus de demande de financement qu'ils qualifient de « lourd ». Certains avancent l'idée d'un mécanisme de co-gestion des programmes et services d'IC avec les communautés.

5.2.3 Mesure du rendement

Les mécanismes actuels de mesure du rendement sont relativement sommaires. Les conseillers/coordonnateurs régionaux remettent à l'équipe de coordination nationale des rapports annuels sur leurs différents volets d'activités et ces rapports servent à la rédaction du rapport annuel faisant état des réalisations du Ministère en matière de langues officielles. Ce rapport est préparé par l'équipe de coordination nationale et intègre de façon indistincte les volets relevant uniquement du Plan d'action 2004-2008 et ceux relevant du DÉCLO. Les

41 Ronald Bisson et associé.e.s, *Ébauche. Rapport descriptif de la base de données de tous les groupes participant au développement des communautés de langue officielle en situation minoritaire*, 28 février 2005.

rapports soumis par les conseillers/ coordonnateurs régionaux suivent un gabarit fourni par le bureau central et présentent les réalisations pour cinq catégories - sensibilisation interne, consultations, communications, coordination, et prestation de programmes et de services - en termes des résultats visés, des activités, des extrants, et des dépenses encourues. Les coordonnateurs désignés dans chaque programme IC sont également tenus de soumettre un rapport annuel utilisant le même gabarit. Toutefois, les données recueillies concernant les programmes d'IC sont partielles parce que ces derniers ne comptabilisent pas ou rarement la langue officielle de leur clientèle.

L'information résultant de cet exercice se limite donc à un décompte des investissements dans chaque catégorie d'activité et du nombre de projets financés, ainsi que d'une énumération des activités entreprises au cours de l'année. L'information recueillie ne permet pas d'évaluer dans quelle mesure ces activités ont rejoint leurs clientèles cibles et/ou répondu aux besoins des CLOSM en matière de développement économique. Ces lacunes ont déjà été constatées lors de l'évaluation de 2004 et par le ministère du Patrimoine canadien dans sa revue des états des réalisations d'IC.

Des rapports annuels sont également requis des ODR chargés d'administrer les programmes DÉCLO. Ces rapports contiennent un énoncé des dépenses et un décompte des clients desservis par les programmes, assortis d'une courte description des projets approuvés.

Enfin, le programme *Francommunautés virtuelles* produit également un rapport annuel qui, lui aussi, se limite à produire des statistiques sur le nombre de projets approuvés et les fonds dépensés.

Comme mentionné précédemment, certains conseillers/coordonnateurs régionaux ont exprimé le désir d'être mieux outillés pour rendre compte des impacts de leurs activités sur leur clientèle cible. De plus, plusieurs représentants d'IC voudraient voir imposer aux gestionnaires une plus grande obligation de rendre compte et de produire des données plus précises montrant comment les CLOSM ont été desservies par leur programme. Ces données devraient spécifier quelle est la langue officielle des clients individuels ou si les entreprises ou organismes desservis sont désignés francophones/anglophones.

FedNor a, pour sa part, élaboré des critères dans ce sens et fournit des données précises sur la clientèle desservie par ses programmes.

5.2.4 Changements proposés par les répondants

À la lueur des résultats présentés ci-haut, voici un résumé des changements proposés par les répondants en ce qui concerne la conception et la mise en œuvre des initiatives :

- Des montants pour projets pilotes et le programme Jeunes stagiaires qui soient proportionnels à l'importance de la population de langue officielle en situation minoritaire et des institutions/installations permettant leur mise en œuvre pour chaque région.[42]
- Que les conseillers/coordonnateurs en région disposent d'un plus grand budget discrétionnaire et d'une enveloppe budgétaire flexible (subventions et/ou contributions) pour approuver de petits projets ponctuels (études, tenue de réunions, forums).
- Que les conseillers/coordonnateurs en région obtiennent de l'équipe de coordination nationale de meilleurs outils promotionnels et d'information sur la programmation d'IC.
- Que le nombre de conseillers régionaux soit augmenté pour assurer adéquatement la fonction counseling.
- Qu'IC se dote d'une stratégie plus poussée pour le développement économique des CLOSM, et qu'il l'assortisse d'une programmation mieux adaptée à la réalité des CLOSM. Il est notamment question d'élargir la définition du développement économique pour qu'elle comporte la notion d'économie sociale.
- Qu'IC envisage la co-gestion paritaire de ses programmes et services avec les CLOSM afin d'alléger les processus de financement et de faire en sorte que les programmes et services soient bien ciblés.
- Qu'IC renforce la capacité de ses gestionnaires en région d'offrir aux membres des CLOSM des services dans les deux langues officielles.
- Qu'IC fasse un usage efficace des RDÉE et des CEDEC comme points de service ou de diffusion d'information à l'échelle communautaire.
- Qu'une stratégie de mesure de rendement plus élaborée soit mise en œuvre pour mieux documenter les impacts des activités des conseillers/ coordonnateurs

42 Cette suggestion a par ailleurs été réfutée par les représentants de certains ODR qui ont expliqué que le nombre de projets pilotes et de stagiaires approuvés n'avait pas été limité par le manque de candidats mais par le budget et la durée limités de ces initiatives. Aucune promotion n'ayant été faite de ces initiatives, on ne connaît pas la demande réelle pour ces services.

régionaux et que les gestionnaires d'IC soient davantage responsables de fournir des données sur les clientèles des CLOSM desservies.

- Que des stages de plus longue durée (de 1 à 2 ans) soient financés dans le cadre du programme Jeunes stagiaires en Ontario.
- Que le document de « lentille 41 » soit adopté par les gestionnaires d'IC.
- Que les processus de demande pour les divers programmes IC soient allégés.
- Que les agents d'IC continuent à travailler avec les CLOSM pour mieux cibler les besoins et les priorités.

5.3 Résultats

Cette section répond aux questions d'évaluation suivantes :

- Dans quelle mesure les initiatives ont-elle atteint ou sont-elles en voie d'atteindre leurs résultats attendus?
- Quels facteurs ont favorisé et/ou ralenti la mise en œuvre/progression des initiatives?
- Dans quelle mesure les initiatives ont-elles rejoint leur clientèle cible? Augmenté la sensibilisation?

5.3.1 Résultats atteints/Clientèle cible rejointe

Compte tenu du fait qu'il s'agit d'une évaluation formative et que les initiatives examinées ont été mises en œuvre au cours des deux dernières années, nous examinons ici dans quelle mesure les initiatives ont atteint ou sont en voie d'atteindre leurs résultats immédiats.

Plan d'action 2004-2008

Le Plan d'action 2004-2008 d'IC vise trois résultats directs, soit :
1) une compréhension accrue des exigences de l'article 41 auprès des cadres et gestionnaires des programmes retenus en priorité;
2) des liens de travail accrus entre les organismes représentant les CLOSM et le Ministère et
3) une compréhension accrue des programmes et services du Ministère de la part des CLOSM.

Les points de vue sont partagées au sein des personnes consultées dans le cadre de cette évaluation quant au succès des efforts de sensibilisation auprès des gestionnaires d'IC,

particulièrement des hauts fonctionnaires. On reconnaît qu'il reste du travail à faire dans ce domaine mais on constate tout de même une certaine amélioration de la réponse des gestionnaires de programmes aux diverses informations fournies aux cours de dernières années. Sans pouvoir dire si les gestionnaires d'IC sont davantage sensibilisés, les représentantes de Patrimoine canadien interviewées constatent de nettes améliorations dans les communications du Ministère.

D'autre part, force est de constater que les programmes et services d'IC sont peu connus par les représentants des CLOSM et les organismes nationaux. Les participants aux groupes de discussion ne connaissaient qu'un ou deux programmes en moyenne, les programmes les plus connus étant *Francommunautés virtuelles* et le Programme d'accès communautaire. Parmi les programmes un peu moins connus figuraient les Services à large bande et les Ordinateurs pour les écoles. Les programmes ou services les moins connus étaient l'Industrie de la langue et le site CommunAction.ca, qui ont été identifiés par seulement deux ou trois participants.

Ce résultat est en partie attribuable au fait qu'ils font difficilement la distinction entre les divers ministères et niveaux de gouvernement. Les conseillers/ coordonnateurs régionaux expliquent également ce constat du fait que les ressources et durées de vie des divers programmes sont souvent incertains ou limités, d'où l'hésitation des conseillers/coordonnateurs et des gestionnaires de programmes à en faire une trop grande promotion, de crainte de créer des attentes auxquelles ils ne pourraient ensuite répondre.

L'État des réalisations d'IC pour l'année 2004-2005 souligne tout de même quelques démarches prises par ses programmes pour mieux rejoindre la clientèle des CLOSM. Par exemple, le programme Étudiants bien branchés a mis en valeur dans ses ententes de contribution avec les bénéficiaires du programme la nécessité d'être proactif auprès des CLOSM. De plus, une clause linguistique a été incluse dans l'entente de contribution des projets des Services à large bande concernant les services en français là où il y avait une demande importante.[43] On estime que 115 CLOSM recevront les services à large bande suite aux investissements du programme en 2004-2005. On rapporte également que le programme Ordinateurs pour les écoles a livré plus de 3 563 ordinateurs aux minorités francophones et anglophones au cours de la même année.[44] Pour sa part, le Programme d'accès communautaire

43 Industrie Canada, *État des réalisations 2004-2005. Mise en œuvre de l'article 41 de la* Loi sur les langues officielles, p.8.

44 Ibid, p.23.

a investi 1 207 961 $ pour renforcer le réseau comprenant 254 centres francophones hors Québec et 16 centres anglophones au Québec.[45]

Malgré ces efforts, de façon générale, les participants aux groupes de discussion ne semblent pas percevoir une différence appréciable dans la contribution d'IC au développement de leur communauté depuis les deux dernières années.

En 2004-2005, l'équipe de coordination nationale a mandaté un consultant externe pour une recherche en vue d'identifier avec le plus de précision possible les dépenses financières du Ministère et des organismes de développement régional dans les CLOSM. La recherche couvre les années 2002-2003 et 2003-2004 (et 2004-2005 dans le cadre d'une mise à jour produite en février 2006) et comprend des données concernant 26 programmes d'IC. Elle examine les fonds dépensés dans les communautés sur une base géographique et les fonds remis aux organismes oeuvrant à l'épanouissement de ces communautés. La recherche a permis de constater qu'IC a investi 21.6 millions de dollars en 2002-2003 et 37.5 millions de dollars en 2003-2004 et que ces fonds ont rejoint les communautés linguistiques (ou communautés d'intérêt) dans une mesure proportionnelle, dans l'ensemble, au poids démographique de ces communautés. Toutefois, le rapport constate que, si on exclut FedNor et le programme *Francommunautés virtuelles*, les programmes d'IC atteignent les CLOSM « sur une base géographique uniquement et non comme communautés d'intérêt ».[46] On constate tout de même que les programmes d'infrastructure contribuent aux CLOSM tout autant qu'aux communautés majoritaires et qu'on peut supposer qu'ils y ont des impacts aussi importants. De même, les Services à large bande semblent avoir atteint l'ensemble des CLOSM, hormis quelques régions éloignées. Enfin, selon le rapport Bisson, les Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) sont le seul autre programme pouvant rejoindre de façon importante les CLOSM comme communautés d'intérêt, quoique ce rayonnement n'ait pu être mesuré par absence de données.[47] Il faut toutefois noter que les Organisations francophones à vocation économique (OFVE) établies dans chaque province de l'Ouest pourraient également jouer ce rôle, ce potentiel n'ayant toutefois pas été mesuré dans le cadre de la présente évaluation.

45 Ibid, p.24.

46 Ronald Bisson et associé.e.s, *Rapport Final, Ébauche 6, Recherche en vue de déterminer les dépenses d'Industrie Canada et des organismes de développement régional dans les communautés de langue officielle en situation minoritaire pour les années 2002-2003 et 2003-2004*, 9 mars 2005, p.5.

47 Ibid, p.17.

De plus, suite à l'étude sus-mentionnée, une série d'entrevues ont été effectuées auprès des responsables de 16 projets concernant l'impact des investissements d'IC et des ODR dans des petites et grandes localités à travers le Canada. Cette recherche anecdotique a permis de cerner quelques exemples concrets d'impacts directs et immédiats des activités d'IC et des ODR sur le développement des CLOSM. L'analyse a permis à ses auteurs d'établir un lien de causalité ou d'influence entre ces projets et, notamment, les résultats et indicateurs globaux suivants :

- Le renforcement du développement économique des communautés;
- Le renforcement des industries langagières;
- Les CLOSM ont une infrastructure permettant à leurs membres de vivre, d'apprendre et de travailler dans la communauté; et
- Plus de Canadiens sont conscients des avantages de la dualité linguistique.[48]

DÉCLO : Liaison, communications et counseling

La mise en place de conseillers à temps plein dans chaque région pour assurer la fonction de liaison, communications et counseling auprès des CLOSM visait à mieux informer et sensibiliser les membres des CLOSM quant aux possibilités et avantages des programmes offerts par IC pour les aider à participer à l'économie du savoir. En leur fournissant cette information, on espérait que les CLOSM feraient une utilisation accrue des programmes et de l'information fournis par l'État.

Comme l'indique la section précédente, les témoignages des représentants des CLOSM ne semblent pas révéler d'amélioration dans la connaissance qu'ont celles-ci des programmes et services offerts par IC. Toutefois, les témoignages révèlent également que, règle générale, la mise en place de conseillers à temps plein en régions constitue une nette amélioration, car elle a assuré une meilleure présence d'IC en région et a contribué à aider le Ministère à mieux comprendre les besoins des CLOSM. Selon les représentants des CEDEC et de la Table communautaire, au Québec, la création d'un poste de conseiller régional à temps plein a transformé de façon positive la relation des groupes de la communauté anglophone avec IC et a contribué à améliorer la compréhension des gestionnaires d'IC à l'égard des besoins de ces groupes.

Selon les gestionnaires de programmes, grâce aux conseillers régionaux, les CLOSM sont davantage au fait de ce qu'IC peut faire ou ne pas faire pour eux.

48 Ronald Bisson et Associé.e.s, *Faits saillants. Étude : Liens entre les investissements du ministère et des organismes de développement régional et les cartes géographiques. Synthèse finale*, le 31 mars 2006.

Quant aux conseillers régionaux eux-mêmes, ils sont conscients du fait que les démarches de liaison auprès des communautés ont débuté mais que leur travail de « counseling » n'est pas pleinement amorcé. Ils définissent cette composante de leur rôle comme celle d'accompagnement des membres des CLOSM dans leurs démarches de recherche de financement pour réaliser des projets. Compte tenu des possibilités limitées offertes par les programmes d'IC et l'absence de budget discrétionnaire, ils estiment, pour bien remplir ce rôle, devoir être bien renseignés sur les volets de programmation des autres ministères et agences. Ils croient également qu'il faudra accroître les ressources humaines, les outils de promotion, et l'information offerte sur les programmes existants. Ce volet va également nécessiter un travail étroit avec les ODR.

DÉCLO : Programme Jeunes stagiaires

Le programme Jeunes stagiaires a été créé pour aider les jeunes Canadiens de 16 à 30 ans à acquérir des compétences et expériences de travail, à améliorer leurs pratiques de gestion et de commerce (notamment dans les domaines du génie, des technologies de communications, de l'administration des affaires, et de la recherche), et à augmenter leurs possibilités de travailler dans la langue de leur choix.

Les entrevues réalisées auprès d'un échantillon d'organismes ayant reçu des fonds pour accueillir des jeunes stagiaires ont révélé que ce programme a eu des retombées bénéfiques pour les jeunes qui y ont participé ainsi que sur les organismes hôtes.

Au Québec et en Ontario, les stagiaires ont non seulement obtenu une expérience de travail pertinente mais plusieurs (au Québec, 18 des 24 stagiaires) ont été embauchés par l'organisme les ayant accueillis. Il s'agit ici d'une retombée inattendue du programme, puisque cette éventualité ne faisait pas partie des objectifs des stages. Dans d'autre cas, outre l'acquisition d'expérience de travail dans leur langue, les stages ont permis aux jeunes d'être sensibilisés au fait qu'il existe des emplois dans leur communauté de langue officielle en situation minoritaire; de créer un réseau de contacts dans la communauté; d'acquérir un vocabulaire professionnel dans leur langue; de briser l'isolement dans lequel certains d'entre eux se retrouvaient en tant que membres d'un groupe linguistique minoritaire; d'accroître leur confiance en tant que chercheurs d'emploi; et d'acquérir des compétences techniques nouvelles.

Des retombées inattendues ont également été constatées au sein des organismes hôtes : ceux-ci ont pu augmenter leur capacité de fonctionner et d'offrir des services dans la langue de la minorité; de tester des candidats à des postes potentiels; et de former la relève de

la main-d'œuvre dans la langue de la minorité, notamment dans le domaine de l'entrepreneurship.

DÉCLO : Projets pilotes en télé-apprentissage et télé-formation

Les projets pilotes ont été conçus pour favoriser la création de partenariats, augmenter la disponibilité de contenu et d'applications pour l'enseignement et la formation à distance, et faire la démonstration de la possibilité d'accroître l'accès à des technologies et à des services de pointe.

Les entrevues effectuées auprès d'un échantillon de représentants des institutions ayant réalisé des projets pilotes ont révélé que, pour la plupart, ces dernières sont en voie d'atteindre les résultats souhaités. Les projets mis en œuvre viennent tous combler des lacunes dans les services d'enseignement et de formation à distance existant dans les diverses provinces. Ils contribuent principalement à fournir aux personnes vivant loin des universités qui offrent des programmes d'enseignement dans leur langue officielle la possibilité de suivre des cours à distance. Par exemple, l'Université Sainte-Anne (en Nouvelle-Écosse) est en voie d'informatiser des cours du programme de soins ambulanciers paramédicaux de niveau avancé, cours qui permettent aux techniciens ambulanciers de langue française de partout au Canada de parfaire leur formation professionnelle, où qu'ils se trouvent au Canada. Ce service est particulièrement pertinent étant donné que les horaires de travail ne permettent pas à ces personnes de s'éloigner de leur lieu de résidence pour suivre ces cours.

De même, le projet d'intégration des technologies de l'enseignement du Campus Saint-Jean de l'Université de l'Alberta travaille actuellement à fournir un plus grand accès à la formation universitaire pour la population francophone de l'Ouest canadien en mettant en ligne une série de cours universitaires en français. Le projet de Campus virtuel d'Éducacentre (en Colombie-Britannique) vise à faire la même chose pour la formation collégiale.

D'autre part, le programme semble avoir eu l'influence escomptée en matière de formation de partenariats. Tous les projets réalisés impliquent la participation de partenaires et plusieurs ont également suscité l'apport d'autres bailleurs de fonds. Par exemple, l'Université Sainte-Anne a bénéficié de l'expertise de la Cité collégiale d'Ottawa en matière de technologies d'enseignement à distance, une expertise qu'elle peut maintenant mettre à profit pour concevoir elle-même des cours à distance, plutôt qu'avoir recours à des experts externes, et pour aider d'autres établissements ou monnayer son expertise auprès d'autres institutions.

Également, TFO-TVOntario a bénéficié de la participation active du Regroupement franco-ontarien de développement économique et d'employabilité (RDÉE Ontario), du Collège d'Alfred, de la Cité Collégiale et de la Commission de formation de l'Est ontarien pour son projet Destination Ontario français.

Le projet de Campus virtuel d'Éducacentre a pour sa part bénéficié de l'apport de quelque 14 organismes gouvernementaux et à but non-lucratif.

Finalement, les projets pilotes en cours sont prometteurs de retombées pour les institutions quant à l'augmentation de la fréquentation des étudiants.

En ce qui concerne le projet pilote de Programme d'assistance technique en développement économique communautaire (PATDEC) mis en œuvre au Québec, les retombées potentielles sont moins évidentes, dans la mesure où le projet a dû réorienter son tir suite à une évaluation erronée des besoins et des capacités de sa clientèle cible. Les résultats dépendront du succès des efforts du Réseau d'investissement social du Québec (RISQ) et de ses partenaires pour stimuler l'intérêt des entrepreneurs anglo-Québécois à l'égard de la nouvelle approche d'entreprises d'économie sociale proposée.

DÉCLO : Francommunautés virtuelles

Le programme *Francommunautés virtuelles* vise à augmenter le contenu francophone en ligne, les applications Web et services en ligne en français, les compétences en technologies de l'information et des communications ainsi que les partenariats et le réseautage parmi les francophones du Canada. Ce faisant, le programme espère accroître l'intérêt suscité par Internet et l'utilisation d'Internet ainsi que la création de réseaux francophones en ligne et l'utilisation d'Internet à des fins de développement économique et communautaire durable.

Le programme est généralement apprécié et bien connu des représentants des CLOSM. Il est cité pour son apport à de nombreux projets structurants pour les communautés tels que Francoboutique et la création d'un e-Bay francophone. On s'entend pour dire que ce programme demeure nécessaire.

Selon les représentants du programme, à ce jour, il a généré des retombées positives pour le Ministère et les communautés. Notamment, il a été un levier efficace pour générer des investissements d'autres bailleurs de fonds. Le nombre et la qualité des demandes soumises au programme ont augmenté. Les organismes demandeurs font preuve d'une plus grande capacité

à se mobiliser et à travailler en partenariat avec d'autres intervenants au sein des CLOSM. Le programme a également donné à certains organismes des outils pour obtenir des fonds d'autres programmes par la suite.

À titre d'exemple, l'Université Sainte-Anne et le Collège communautaire du Nouveau-Brunswick-campus de Dieppe ont lancé en 2005 un nouveau programme de formation en Gestion des organismes à but non lucratif. Ce projet a été rendu possible grâce à une contribution financière du programme *Francommunautés virtuelles* d'IC et des Programmes de financement de Culture canadienne en ligne de Patrimoine canadien. Il illustre la création d'un partenariat efficace entre l'Université Sainte-Anne, le Collège communautaire du Nouveau-Brunswick-campus de Dieppe, la Fédération acadienne de la Nouvelle-Écosse et la Société éducative de l'Île-du-Prince-Édouard. Les retombées prévues de ce programme sont des organismes à but non lucratif francophones et acadiens en milieu minoritaire plus efficaces.[49] Une retombée immédiate a été l'acquisition, par la faculté de l'Université Sainte-Anne participant à ce projet, d'une nouvelle expertise technique de formation en ligne qu'elle a pu ensuite offrir aux autres facultés et organismes de la région.

Il est cependant trop tôt pour évaluer les retombées du virage amorcé par le programme dans le cadre du Plan d'action actuel. Le premier concours qui mettait en application les nouveaux critères favorisant une nouvelle orientation économique a pris fin au printemps 2006. Il avait pour thème : « Passer de l'accès à l'adoption, à l'innovation et à l'intégration dans le domaine économique par les technologies de l'information et des communications ». Un examen sommaire des projets soumis dans le cadre du concours actuel permet toutefois de constater l'amorce de ce virage dans la composition des nouvelles demandes.

5.3.2 Facteurs ayant ralenti la mise en œuvre/progression

D'une part, bon nombre de membres des CLOSM ne connaissent toujours pas bien l'ensemble des programmes et services d'IC. En moyenne, les participants aux groupes de discussion ne connaissaient qu'un ou deux programmes. Dans certains cas, l'arrivée récente de certains conseillers régionaux pourrait expliquer cet état de fait. Selon certains répondants, le territoire parfois très vaste à couvrir par les conseillers régionaux pourrait aussi expliquer le phénomène. Ceci souligne le besoin de renforcer les ressources humaines consacrées à ce dossier dans les régions.

49 http://www.francommunautes.ic.gc.ca/communiques/cdp2005-09-12_f.asp

L'absence d'ODR desservant les territoires canadiens ainsi que l'Ontario (FedNor étant une initiative de développement économique) limite l'offre de services aux CLOSM de ces régions.

De plus, le roulement du personnel au sein des bureaux régionaux d'IC semble avoir freiné l'exécution de certains projets.

En outre, selon plusieurs intervenants, IC semble surtout favoriser des projets de grande envergure. Les programmes sont donc difficiles d'accès pour les plus petits organismes. C'est le cas du programme *Francommunautés virtuelles*. Bien qu'ils le jugent intéressant, certains répondants des CLOSM ajoutent qu'il est généralement difficile et exigeant. Autre point à souligner concernant *Francommunautés virtuelles* : le caractère compétitif du programme est considéré par certains comme une source de problèmes. Ces intervenants plaident plutôt en faveur d'un processus de collaboration avec le Ministère permettant aux demandes d'évoluer jusqu'à leur adoption.

D'autre part, les élections fédérales et la création d'un nouveau gouvernement ont suscité des incertitudes quant à l'avenir des volets des initiatives DÉCLO. Certains projets prévoyant des phases subséquentes, les récipiendaires de fonds espéraient bénéficier d'une seconde ronde de financement pour poursuivre. Ceci est notamment le cas du projet pilote de Campus virtuel d'Éducacentre, en Colombie-Britannique.

Enfin, le choix des 15 programmes ciblés pour la mise en œuvre des responsabilités du Ministère en matière de langues officielles s'avère limité et pas toujours adapté aux besoins des CLOSM en matière de développement économique, notamment en raison des ressources limitées de ces programmes et de leur avenir incertain.

5.3.3 Facteurs ayant favorisé la mise en œuvre/progression

Les facteurs identifiés comme ayant favorisé la mise en œuvre ou la progression des initiatives DÉCLO et Plan d'action 2004-2008 sont :

- Les partenariats formés pour la réalisation des projets pilotes en télé-apprentissage et télé-formation : ils ont aidé à développer les capacités des institutions participantes, à favoriser la pérennité des projets, et à assurer la dissémination des informations et des résultats des projets.
- Le leadership de l'équipe de coordination nationale et de certains hauts fonctionnaires d'IC dans certaines régions a joué un rôle clé dans l'augmentation

du profil du dossier des langues officielles au sein d'IC et dans l'amorce et le développement d'un dialogue plus soutenu avec les CLOSM.

- Les consultations effectuées par la coordination régionale auprès des CLOSM au cours des deux dernières années ont contribué à augmenter la visibilité d'IC et à créer des bases de dialogue. Cette approche a notamment été identifiée comme une bonne pratique et une des forces de l'approche d'IC par les représentantes de Patrimoine canadien interviewées.
- La formation linguistique donnée aux employés et gestionnaires d'IC a été un facteur de sensibilisation des gestionnaires de programmes à l'égard des langues officielles.
- Le cumul des fonctions de conseiller régional et de représentant de DEO du représentant de la région du Pacifique a contribué à une approche intégrée de services et d'information que les membres des CLOSM ont grandement appréciée.
- La formation d'un comité consultatif composé de fonctionnaires d'IC et de représentants des CLOSM de chaque province/territoire pour le programme *Francommunautés virtuelles* s'est avéré une bonne pratique pour favoriser l'évolution du programme dans le sens à la fois des objectifs du Ministère et des besoins des communautés. Cette formule a fourni aux représentants du programme un mécanisme de consultation des CLOSM supplémentaire et plus ponctuel que les consultations annuelles effectuées par l'équipe de coordination nationale d'IC.

5.4 Leçons retenues

Cette section résume les leçons retenues de la mise en œuvre des initiatives à ce jour.

La mise en œuvre des Projets pilotes en télé-apprentissage et télé-formation au Québec a fait ressortir l'importance pour IC d'impliquer ou de consulter les provinces au moment de la planification de nouveaux programmes ou initiatives, afin de prévenir des conflits de juridiction et de maximiser la contribution potentielle des ministères provinciaux au financement des activités. Dans ce cas précis, les modalités de mise en œuvre du programme ont dû être modifiées, ce qui a retardé le démarrage.

Le projet pilote de Programme d'assistance technique en développement économique communautaire (PATDEC) mis sur pied par le RISQ au Québec a également fait ressortir l'importance d'asseoir tout nouveau projet sur une démonstration solide des besoins et des capacités disponibles pour la réalisation du projet. Dans le cas du PATDEC, le projet a dû être

modifié en cours de route parce qu'il avait été établi sur la fausse prémisse qu'il existait des entreprises d'économie sociale anglophones pouvant bénéficier de la formation offerte par le RISQ.

Ce projet du RISQ illustre également l'importance de consulter et d'impliquer les groupes locaux principaux comme source d'identification des besoins : ceci permettra de vérifier qu'il existe une infrastructure pour les perpétuer, condition *sine qua non* de la pérennité des projets.

Plusieurs exemples fournis par les représentants des CLOSM et des clients du programme Jeunes stagiaires ont montré l'importance de la continuité dans le personnel des ODR et des conseillers/coordonnateurs en région. Cette continuité est importante pour assurer qu'il n'y a pas d'interruption de service et que les dossiers sont bien représentés au sein des ODR et des administrations de programmes d'IC en région. Elle contribue à établir une relation de confiance et de bons canaux de communication, éléments qui favorisent l'échange d'information et donc, le succès des projets.

Le rôle de levier financier que joue dans certains cas le programme de Projets pilotes en télé-apprentissage et télé-formation a peut-être un effet pervers, dans la mesure où la multiplication des bailleurs de fonds implique également plusieurs exigences de rapports différentes. Celles-ci sont difficiles à assumer pour les institutions participantes, qui se voient ainsi pénalisées pour leur succès dans l'obtention de financement. Il y aurait peut-être lieu pour le Ministère de négocier avec les autres bailleurs de fonds des modalités de rapports semblables ou d'alléger ses exigences de rapport.

Selon les participants interviewés, il faut dans certains cas près de deux ans pour suffisamment intégrer un stagiaire (programme Jeunes stagiaires) au fonctionnement de l'organisme. Les participants estiment que des stages plus brefs ne sont pas aussi bénéfiques.

Une des clés importantes du succès futur des initiatives sera la poursuite et l'intensification de la collaboration entre les ministères fédéraux et provinciaux. Il y a un grand nombre d'intervenants gouvernementaux et deux grands réseaux associatifs, un mené par PCH, l'autre par RHDS. Plusieurs répondants ont souligné l'importance de la convergence et de la cohésion.

5.5 Rentabilité

Cette section discute dans quelle mesure les initiatives ont été rentables et quelles améliorations pourraient être apportées pour en accroître la rentabilité.

De l'avis de la majorité des répondants, les structures de prestation de services et de coordination, tant pour les activités DÉCLO que pour celles du Plan d'action 2004-2008, sont efficaces. Les répondants ont de la difficulté à concevoir comment on pourrait améliorer l'efficacité des structures et font remarquer que les ressources accordées étant limitées, elles laissent peu de place au gaspillage. On rapporte toutefois un besoin de plus de ressources humaines en région pour maximiser les efforts et mieux répondre au mandat des conseillers régionaux à temps plein.

En l'absence d'une étude de besoins et aussi de chiffres quant à la demande pour les services offerts dans le cadre du DÉCLO et du Plan d'action 2004-2008, il est difficile de mesurer si les services actuels répondent à la demande. La seule exception est le programme *Francommunautés virtuelles*, qui dit répondre actuellement à 40-50% des demandes : ceci représente une nette amélioration de son taux de réponse, qui ne s'élevait qu'à 20% avant l'enveloppe DÉCLO.

Les données de *Francommunautés virtuelles* révèlent également que le programme a joué un effet de levier efficace pour multiplier les fonds investis dans ses projets. Pour chaque dollar fourni par le programme, 2,35 $ ont été investis par d'autres bailleurs de fonds. Ainsi, les 9,5 millions de dollars investis à ce jour (excluant le concours ayant pris fin au printemps 2006) par *Francommunautés virtuelles* ont généré des retombées de 29,2 millions de dollars en investissements supplémentaires.

Des alternatives possibles au modèle actuel de livraison de services ont été évoquées dans le cadre des consultations pour cette évaluation. À Terre-Neuve, on met présentement à l'essai un projet pilote de guichet unique (semblable au Centre de services bilingues offert par les trois niveaux de gouvernement au Manitoba), en partenariat avec les agences/ministères fédéraux desservant eux aussi les CLOSM tels que Service Canada, PCH, Pêches et Océans et l'APECA. La présence d'un guichet unique pourrait jouer un rôle efficace pour canaliser l'information pertinente sur les programmes IC qui ont un intérêt particulier pour les CLOSM. Cependant, cette option ne permettrait pas à IC de sonder les CLOSM quant à leurs besoins et priorités en

matière de développement économique; on souligne de plus l'importance de maintenir une présence d'IC dans chacune des régions, de manière à conserver ce lien avec les CLOSM. Les témoignages de la Table communautaire et du QCGN concernant l'apport important du conseiller régional d'IC au Québec confirment cette perspective.

Des représentants d'organismes nationaux et des CLOSM ont suggéré tour à tour la possibilité que le travail de liaison, d'information et de counseling puisse être fait par d'autres organismes déjà réseautés dans les CLOSM et avec une bonne connaissance des besoins en matière de développement économique : on pense aux CEDEC, aux SADC ou aux RDÉE. À tout le moins, on recommande qu'IC cherche davantage d'occasions de partenariats avec ces organismes pour améliorer la planification et la mise en œuvre des activités.

Finalement, quelques répondants ont soulevé la possibilité que les ODR assument une plus grande partie du rôle actuellement joué par IC en matière de services aux CLOSM, étant donné que les ODR ont déjà un plus large éventail de programmes en régions et sont déjà réseautés avec les communautés. Une réserve est toutefois exprimée : il n'existe pas d'ODR dans les territoires du Nord du Canada.

6.0 Conclusions et recommandations

Cette section présente les conclusions de l'étude et les recommandations des évaluateurs.

6.1 Pertinence

Les volets des initiatives DÉCLO et du Plan d'action 2004-2008 sont généralement compatibles avec les priorités du Plan d'action fédéral pour les langues officielles, et aussi avec celles d'IC en matière de développement économique des CLOSM et d'accès des francophones et anglophones de langue officielle en situation minoritaire à l'économie du savoir. Notamment, ces activités correspondent à l'objectif stratégique d'IC concernant les collectivités durables. La pertinence de ces activités risque d'être renforcée par l'entrée en vigueur du projet de loi S-3, qui rend les institutions fédérales davantage imputables quant à leurs obligations en vertu de la partie VII de la *Loi sur les langues officielles.*

Par ailleurs, sauf *Francommunautés virtuelles* et les initiatives DÉCLO, aucun programme d'IC n'est conçu à l'intention des CLOSM. Or, ces dernières ont des besoins particuliers, compte tenu qu'elles se composent davantage d'organismes à but non lucratif et de petites entreprises, certaines à vocation sociale, que de moyennes et grosses entreprises. La clientèle des CLOSM a besoin de mécanismes de financement plus souples, une définition du développement économique plus axée sur la notion d'économie sociale, et des programmes s'adressant aux petites entreprises. Les entreprises d'économie sociale sont pourtant spécifiquement identifiées par IC dans l'énoncé de ses objectifs stratégiques comme moyen à privilégier pour favoriser une industrie concurrentielle et des collectivités durables.[50]

De plus, la population francophone de l'Est, du Centre et du Sud de l'Ontario est mal desservie par les structures de prestation de services et les programmes existants : en effet, il n'y a pas d'ODR pour cette région (FedNor ne dessert que le Nord de l'Ontario et les régions rurales du Sud de la province visées par le programme de développement des collectivités).

Les volets des initiatives DÉCLO ainsi que les programmes Services à large bande, Programme d'accès communautaire et Centres de services aux entreprises du Canada (au Québec) sont toutefois jugés encore pertinents pour répondre à certains besoins des CLOSM en matière

50 http://www.ic.gc.ca/cmb/welcomeic.nsf/ICPages/Mandat

d'apprentissage à distance, de formation de la relève, de connectivité et de développement économique.

6.2 Conception/Mise en œuvre

Le travail effectué par l'équipe de coordination nationale est jugé efficace et pertinent.

Les conseillers/coordonnateurs régionaux ont exprimé le besoin d'obtenir davantage d'information sur les programmes et services existants d'IC ainsi que des outils promotionnels pour appuyer leur rôle d'information. L'équipe a répondu tout récemment à cette demande en élaborant un plan de travail conjoint devant être mis en œuvre cette année.

Les conseillers régionaux mis en place dans le cadre du DÉCLO jouent un rôle de liaison et d'information jugé important pour établir les assises du développement d'un réseau servant les CLOSM. Compte tenu du nombre limité de programmes d'IC s'intéressant particulièrement aux CLOSM, il faudrait mieux outiller les conseillers régionaux pour remplir leur rôle de « counseling », défini comme une démarche d'accompagnement des clients visant à les aider à trouver l'information ou le financement requis pour lancer une entreprise ou une initiative de développement économique.

> **Recommandation 1** : Qu'IC considère la création de projets spéciaux, y compris des produits de communication, pour appuyer les coordonnateurs et conseillers régionaux.

Le rôle joué par les ODR dans la mise en œuvre de certains volets DÉCLO (programme Jeunes stagiaires et Projets pilotes) est jugé adéquat. Grâce à leur gamme de programmes, leur présence en région, et une tradition de partenariat avec les entreprises, les ODR sont d'une certaine manière mieux placés qu'IC pour favoriser le développement économique des CLOSM. D'où l'importance d'une collaboration étroite entre IC et les ODR et ce, non seulement dans les volets DÉCLO.

IC ne possède actuellement pas de stratégie de mesure continue du rendement des initiatives. La collecte de données et les rapports actuels produits se limitent à des listes d'activités et à des données très partielles des programmes concernant les clientèles desservies. Ces données ne permettent pas de tirer de conclusions à savoir si les initiatives produisent les résultats attendus en termes de retombées pour leur clientèle. Quoiqu'il soit encore tôt dans la mise en œuvre des

volets DÉCLO pour en mesurer les retombées, la théorie et la pratique de l'évaluation ont démontré l'importance de mettre en place le plus tôt possible dans la vie d'un programme des mécanismes de collecte de données visant à suivre son évolution et à mesurer son rendement. Il est également important de documenter la situation actuelle et de définir des cibles à atteindre à court, à moyen et à long terme en rapport aux obligations d'IC en matière de langues officielles.

> **Recommandation 2** : Qu'IC élabore des indicateurs précis visant à mesurer l'impact des activités sur les CLOSM ainsi qu'une stratégie de collecte de données pour aider les conseillers régionaux et les ODR (pour les volets DÉCLO) à évaluer comment la demande pour leurs services évolue et à mesurer l'impact de leurs services sur leur clientèle cible. Qu'IC définisse des cibles précises à atteindre dans le cadre de chaque nouveau plan d'action pour l'article 41 ainsi qu'à moyen et long terme, en rapport à ses obligations en matière de langues officielles.

> **Recommandation 3** : Que les gestionnaires des 15 programmes et services retenus en priorité dans le Plan d'action 2004-2008 d'Industrie Canada (IC) pour l'article 41 de la *Loi sur les langues officielles* soient responsables de fournir des données sur les communautés d'intérêt et sur la langue officielle des clientèles desservies par ces programmes et services.

6.3 Résultats

Les données recueillies dans le cadre de cette évaluation indiquent qu'IC a réalisé de réels progrès dans l'atteinte de ses résultats attendus mais que des lacunes demeurent.

La mise en place de conseillers à temps plein en région constitue une nette amélioration, car elle assure une meilleure présence d'IC en région et a contribué à aider IC à mieux comprendre les besoins des CLOSM.

D'autre part, les représentants des CLOSM connaissent toujours très peu les programmes et services offerts par IC et ne font pas toujours la distinction entre le rôle des ODR et celui du Ministère.

Malgré les efforts, de façon générale, les participants aux groupes de discussion ne semblent pas percevoir une différence appréciable dans la contribution d'IC au développement de leur communauté depuis les deux dernières années. Une étude anecdotique examinant 16 projets d'IC a toutefois établi un lien de causalité entre ces investissements et le renforcement du développement économique des communautés.

On reconnaît qu'il reste du travail à faire dans le domaine de la sensibilisation des gestionnaires d'IC, mais on constate tout de même une certaine amélioration de la réponse des gestionnaires de programmes aux diverses informations fournies aux cours des dernières années. Les démarches de sensibilisation entreprises par l'équipe de coordination et les autres intervenants d'IC (conseillers/coordonnateurs régionaux et coordonnateurs désignés) sont de quatre types : des présentations, la désignation d'un coordonnateur dans chaque programme pour appuyer l'équipe de coordination nationale, le document de « lentille 41 », et des projets de recherche. Ces quatre types de démarches sont pertinentes, quoiqu'elles nécessitent encore des efforts soutenus. De plus, on constate que les 15 programmes et services ciblés par IC pour la mise en œuvre de l'article 41 constituent de bonnes interventions mais qu'ils sont insuffisants pour répondre aux besoins des CLOSM en matière de développement économique.

> **Recommandation 4** : Que les coordonnateurs désignés dans chaque programme pour appuyer l'équipe de coordination nationale tiennent des rencontres plus fréquentes.
>
> **Recommandation 5** : Qu'IC poursuive ses activités de sensibilisation interne et de communications externes et explore la possibilité d'élargir l'éventail de programmes et services d'IC dont on fait la promotion.

Le programme Jeunes stagiaires a eu des retombées bénéfiques pour les jeunes qui y ont participé : acquisition d'expérience de travail dans leur langue, développement de compétences, et développement de réseaux dans la communauté de langue officielle minoritaire. Il a aussi profité aux organismes hôtes, qui ont développé leurs capacités.

Les projets pilotes en télé-apprentissage et télé-formation sont pour la plupart en voie d'atteindre les résultats souhaités, grâce notamment à des partenariats durables établis avec d'autres établissements d'enseignement et des bailleurs de fonds. Leur contribution escomptée est de combler des lacunes dans les services d'enseignement et de formation à distance offerts dans les diverses provinces.

Le programme *Francommunautés virtuelles* est généralement apprécié et bien connu des représentants des CLOSM. À ce jour, il a généré des retombées positives pour le Ministère et les communautés. Notamment, le programme a été un levier économique et social efficace pour générer des investissements d'autres bailleurs de fonds et il a contribué à développer les capacités des organismes des CLOSM. Il est cependant trop tôt pour évaluer les retombées du virage récemment amorcé par le programme vers des projets de nature plus économique, mieux alignés avec le mandat d'IC. Quelques représentants d'IC se posent des questions concernant la pertinence de ce programme, alors que d'autres considèrent qu'il doit être poursuivi et continuer à évoluer en fonction des besoins des communautés.

Enfin, les représentantes de Patrimoine canadien responsables de revoir les plans d'action et les états des réalisations d'IC ont témoigné des efforts exemplaires faits par le Ministère pour participer de façon assidue aux rencontres des divers comités intergouvernementaux en matière de langues officielles, pour consulter les CLOSM et pour tenter de marier ses projets et services aux besoins des communautés. Dans le contexte des contraintes et défis auxquels font face les institutions fédérales visées par l'article 41 de la *Loi sur les langues officielles*, et malgré les manques à combler, IC fait figure de bon élève.

6.4 Rentabilité

Les structures de prestation de services et de coordination, tant des activités DÉCLO que du Plan d'action 2004-2008, semblent se révéler efficaces et ne pas nécessiter de mesures pour améliorer leur rentabilité. Une seule amélioration a été identifiée, soit une communication accrue entre les divers intervenants, notamment les conseillers/coordonnateurs régionaux et les ODR, de façon à assurer une meilleure gestion de l'information dans chaque région quant aux divers projets à l'étude ou en cours pour des clientèles semblables.

Quelques modèles alternatifs de prestation de services ont été suggérés, tels qu'un guichet unique en partage avec d'autres ministères fédéraux, et une délégation de la prestation des programmes d'IC aux ODR ou aux RDÉE, CEDEC et SADC. Toutefois, aucune de ces options ne fait l'unanimité au sein des diverses catégories d'intervenants consultés.

6.5 Progrès réalisés depuis la dernière évaluation

Tel que mentionné au début de ce rapport, une première évaluation de la mise en œuvre de l'article 41 de la *Loi sur les langues officielles* par IC a été déposée en 2001. Les données

recueillies dans le cadre de la présente évaluation permettent de constater qu'IC a réalisé plusieurs progrès dans l'atteinte des résultats souhaités pour la mise en œuvre de l'article 41, même si de nombreuses lacunes subsistent.

Notamment, les répondants signalent que les gestionnaires d'IC semblent peu à peu faire preuve d'une sensibilité accrue à l'égard des besoins des CLOSM et des engagements du Ministère en matière de langues officielles.

Grâce aux volets DÉCLO, IC a pu investir des ressources supplémentaires en région. Ces investissements ont facilité le rapprochement avec les organismes communautaires ainsi que la mise sur pied, en partenariat avec les ODR, de deux programmes ciblant les CLOSM. Ils ont aussi permis d'augmenter les ressources du programme *Francommunautés virtuelles*. Ces mesures, qui s'ajoutent aux consultations annuelles dirigées par l'équipe de coordination nationale, permettent à IC de mieux prendre connaissance des besoins des CLOSM, de mieux faire connaître les services d'IC aux membres des CLOSM, et de mieux intégrer l'article 41 dans les opérations en région.

Ceci dit, il est encore trop tôt dans la mise en œuvre de ces mesures pour en évaluer les retombées concrètes. À ce jour, les représentants des CLOSM disent toujours ne pas bien connaître tous les services d'IC et ils considèrent que ces derniers pourraient être mieux adaptés à leurs besoins particuliers.

La vision du Ministère en matière de langues officielles n'a toujours pas été traduite en termes de résultats concrets et la liste des 15 programmes et services ciblés pour la mise en œuvre de l'article 41 semble insuffisante pour permettre la réalisation de ses objectifs.

D'autre part, le Ministère a entamé la conception d'outils de communication externe, d'un plan de communication interne, et d'un système de suivi du rendement de ses activités en matière de langues officielles. Il reste à fixer des cibles précises qui permettront d'établir les progrès qu'IC s'attend à réaliser d'ici la prochaine évaluation, ainsi que les progrès visés à moyen et long terme.

LKC
KE 4413 .G614 2007
Goss Gilroy Inc., organisme de publicatio
Évaluation formative du plan d'action 200
2008 d'Industrie Canada (article 41) et du
développement économique des

DATE DUE
DATE DE RETOUR

CARR McLEAN 38-296

INDUSTRY CANADA / INDUSTRIE CANADA
221964