LKC
E
78
.C2
C3314
2005

IC Industry Canada

Évaluation à mi-parcours du programme Premières nations sur Rescol

Rapport final

Direction générale de la vérification et de l'évaluation

juillet 2005

Présenté et approuvé par le CMVÉ le 8 décembre 2005

Canada

Industrie Canada Industry Canada

Évaluation à mi-parcours du programme Premières nations sur Rescol

Rapport final

Direction générale de la vérification et de l'évaluation

juillet 2005

Présenté et approuvé par le CMVÉ le 8 décembre 2005

Canada

Malatest & Associates Ltd.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE I

SECTION 1: CONTEXTE ET JUSTIFICATION DU PROJET 1

1.1 CONTEXTE 1
1.2 OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION ET JUSTIFICATION 3

SECTION 2: MÉTHODOLOGIE 4

2.1 PREMIÈRE PHASE – CONCEPTION DE L'ÉVALUATION 4
2.1.1 Examen des documents d'information 4
2.1.2 Élaboration et pré-test des guides d'entrevue 4
2.2 DEUXIÈME PHASE – MISE EN OEUVRE DE L'ÉVALUATION 5
2.2.1 Entrevues des intervenants clés 5
2.2.2 Études de cas 5
2.3 LIMITES DE L'ÉVALUATION 6

SECTION 3: CONSTATATIONS SUR LE PROJET – PERSONNEL D'INDUSTRIE CANADA 7

3.1 PARTICIPATION AU PROGRAMME 7
3.2 GESTION DU PROGRAMME 7
3.2.1 Communication et rôles/responsabilités 7
3.2.2 Supervision du programme et rapports 8
3.2.3 Disponibilité et niveaux des ressources 8
3.2.4 Enjeux relatifs à la gestion du programme 9
3.3 MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME 9
3.3.1 Enjeux relatifs à la mise en œuvre du programme 10
3.3.2 Occasions relatives à la mise en œuvre du programme 10
3.4 INCIDENCE DU PROGRAMME 10

SECTION 4: CONSTATATIONS SUR LE PROJET – COORDONNATEURS DES OGR 12

4.1 PARTICIPATION AU PROGRAMME 12
4.2 GESTION DU PROGRAMME 13
4.3 MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME 15
4.3.1 Services offerts 15
4.3.2 Mesure dans laquelle le programme est mis en œuvre comme prévu 15
4.3.3 Obstacles à la mise en œuvre du programme 15
4.3.4 Connectivité émergente et thèmes relatifs à l'innovation 18
4.4 RÉPERCUSSIONS DU PROGRAMME ET DÉFIS 18

SECTION 5: CONSTATATIONS SUR LE PROJET – ADMINISTRATEURS SCOLAIRES 20

5.1 PARTICIPATION AU PROGRAMME 20
5.2 MISE EN OEUVRE DU PROGRAMME 20
5.3 INCIDENCE DU PROGRAMME 22

SECTION 6: CONSTATATIONS SUR LE PROJET – APERÇU DES ÉTUDES DE CAS 25

SECTION 7: SYNTHÈSE DES RÉSULTATS ET DES RECOMMANDATIONS FORMULÉES PAR LE CONSULTANT 27

7.1 SYNTHÈSE DES RÉSULTATS 27
7.2 RECOMMANDATIONS FORMULÉES PAR LE CONSULTANT 33

ANNEXE A : MEMBRES DU COMITÉ DIRECTEUR CHARGÉ DE L'ÉVALUATION
ANNEXE B : LISTE DES DOCUMENTS ÉTUDIÉS
ANNEXE C : LISTE DES RÉPONDANTS INTERROGÉS
ANNEXE D : GUIDES D'ENTREVUE
ANNEXE E : RAPPORT DE L'ÉTUDE DE CAS – KEEWATIN TRIBAL COUNCIL (OGR DU MANITOBA)
ANNEXE F : RAPPORT DE L'ÉTUDE DE CAS – KEEWAYTINOOK OKIMAKANAK (OGR DE L'ONTARIO)

Malatest & Associates Ltd.

Liste des acronymes

Évaluation à mi-parcours du programme Premières nations sur Rescol

Acronyme	Signification
ACRRIC	Alliance canadienne de recherche pour le réseautage et l'innovation communautaire
AINC	Affaires indiennes et du Nord Canada
APECA	Agence de promotion économique du Canada atlantique
BR	Bureau régional
BRAND	Services à large bande pour le développement rural et du Nord
CEPN	Conseil en éducation des Premières nations
CGRR	Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats
DEO	Diversification de l'économie de l'Ouest Canada
DGAAI	Direction générale des applications de l'autoroute de l'information
FedNor	Initiative fédérale de développement économique pour le Nord de l'Ontario
FNESC	First Nations Education Steering Committee
KCDC	Keewatin Career Development Corporation
KiHS	Keewaytinook Internet High School
K-Net	Keewaytinook Okimakanak's Network of online services and information
KO	Keewaytinook Okimakanak
KOHS	Keewaytinook Okimakanak Health Services
KORI	Keewaytinook Okimakanak Research Institute
KTC	Keewatin Tribal Council
MK	Mi'kmaw Kina'matnewey
OGR	Organisme de gestion régional
PAC	Programme d'accès communautaire
PNR	Premières nations sur Rescol
PS 8	Programme supplémentaire de 8^{e} année
RHDCC	Ressources humaines et Développement des compétences Canada
TIC	Technologies de l'information et des communications

SOMMAIRE

L'*Évaluation à mi-parcours du programme Premières nations sur Rescol* (PNR) a été entreprise pour fournir à Industrie Canada de l'information concernant la gestion, la mise en œuvre, les progrès et les enjeux du programme. Les activités de recherche ont inclus 55 entrevues auprès de représentants des groupes d'intervenants suivants : personnel régional et national d'Industrie Canada, fournisseurs de services et préposés au programme des organismes de gestion régional (OGR), administrateurs scolaires et autres intervenants impliqués dans le programme PNR.

Voici le sommaire des constatations résultant des entrevues menées auprès des informateurs clés, des études de cas et des examens de documents effectués par R.A. Malatest & Associates dans le cadre de l'évaluation formative. Ces constatations sont expliquées plus en détail dans le présent rapport.

- Le programme PNR continue d'être pertinent et nécessaire. Le programme a permis de réaliser des progrès importants en offrant la connectivité et des ressources en matière de TIC aux écoles des Premières nations. Le programme a aussi permis de compenser le manque de ressources informationnelles dans les écoles tout en offrant une tribune de communication avec les personnes à l'extérieur de la collectivité. Comme le programme PNR est le seul programme fédéral conçu pour brancher à Internet les écoles des Premières nations et leur fournir des ressources en TIC, il était considéré comme essentiel pour aider les jeunes des Premières nations à acquérir des compétences en informatique afin d'être au même niveau que les élèves d'autres régions du Canada.
- Des progrès importants ont été réalisés au chapitre de l'atteinte des objectifs du programme PNR Selon les répondants, des progrès importants ont été réalisés pour atteindre les grands objectifs du programme, bien qu'un bon nombre soient d'avis que les objectifs visent des résultats à long terme nécessitant un travail soutenu de la part des OGR ainsi que l'acceptation du programme et l'utilisation des ressources par les écoles des Premières nations.
- PNR a eu l'incidence escomptée sur les écoles, les enseignants et les apprenants. La technologie fournie par l'entremise du programme a ouvert de nouveaux débouchés pour bon nombre d'élèves des écoles des Premières nations et leur a permis d'acquérir les compétences en informatique nécessaires pour devenir concurrentiels dans l'économie du savoir. On a rapporté que les élèves comprenaient rapidement l'utilisation de la technologie et que certains élèves progressaient au point d'acquérir des compétences en conception de site Web et en production d'applications multimédia.
- Les OGR demeurent un outil efficace pour la mise en œuvre du programme. Le succès du programme est attribuable dans une large mesure à la structure de gestion qui inclut les représentants nationaux et régionaux d'Industrie Canada ainsi que d'organismes autochtones et des Premières nations. On a appuyé le recours aux OGR pour mettre en œuvre le programme en disant qu'il représentait une amélioration par rapport à la gestion centrale du programme auparavant par Industrie Canada
- L'établissement d'une capacité locale était considérée comme l'un des facteurs les plus importants régissant le succès du programme PNR. Un soutien technique est disponible par l'entremise de chacun des services de dépannage des OGR, bien qu'on ait jugé qu'un appui à l'échelle locale était nécessaire pour assurer le fonctionnement

des ressources en TIC et pour contribuer à améliorer les compétences des élèves, des enseignants et des membres de la collectivité. Les possibilités de formation cernées par le personnel des OGR incluent des ateliers dans le cadre de visites dans les écoles, des conférences, et des activités dans le cadre du Programme d'emploi des jeunes.

- Les études de cas ont révélé que plusieurs programmes innovateurs avaient été créés et soutenus par l'entremise du programme PNR. La Keewaytinook Internet High School (KiHS) relie les élèves de différentes collectivités aux débouchés éducatifs, ce qui leur permet de demeurer dans leur collectivité tout en acquérant des crédits scolaires. Le programme supplémentaire de 8^{e} année (PS 8) est une ressource pédagogique conçue pour aider les élèves à s'inscrire à des niveaux scolaires plus élevés avec plus de facilité. Les deux programmes ont été élaborés et soutenus avec l'aide du programme PNR.

Les activités de recherche associées à l'*Évaluation à mi-parcours du programme Premières nations sur Rescol*, ont permis **au consultant de formuler les recommandations suivantes :**

- Uune communication accrue entre les écoles et les OGR est nécessaire pour appuyer la mise en œuvre du programme et le développement de partenariats.
- Il est nécessaire de mieux déterminer de quelle façon les écoles utilisent les ressources fournies par le programme Premières nations sur Rescol.
- Des partenariats avec d'autres ministères et organismes devraient être établis pour accroître l'efficacité et la viabilité du programme.
- L'accord de contribution annuelle pourrait être prolongée afin d'assurer du financement pour les OGR pendant une plus longue période.
- Les objectifs annuels à court terme des OGR devraient correspondre aux objectifs à plus long terme du programme.
- Les OGR devraient demeurer le principal moyen de mise en oeuvre du programme.

Les recommandations sont détaillées dans la **section 7.2** de ce rapport.

SECTION 1: CONTEXTE ET JUSTIFICATION DU PROJET

1.1 Contexte

Lancé en 1996, le programme Premières nations sur Rescol (PNR) est au nombre des initiatives d'Industrie Canada dans le cadre de Rescol. Le programme Premières nations sur Rescol (PNR) a été conçu pour brancher à Internet toutes les écoles des Premières nations relevant de la compétence fédérale. Le programme a été mis sur pied en tant qu'élément clé de *L'innovation : la clé de l'économie moderne* avec la mission de travailler avec les partenaires d'apprentissage canadiens pour accroître l'accès aux technologies de l'information et des communications (TIC) et leur intégration au milieu de l'apprentissage afin de former une population ayant des compétences en TIC et capable de prendre sa place dans l'économie du savoir.

Le programme avait pour premier mandat de brancher à Internet et de maintenir sur Internet toutes les écoles des Premières nations relevant de la compétence fédérale en leur fournissant une infrastructure de télécommunications et en favorisant l'utilisation des TIC. Cet objectif a été atteint en mars 2001. Le deuxième mandat du programme, énoncé dans le Discours du trône de 1999 et réitéré dans le discours du Trône de 2001, consistait à offrir l'accès Internet haute vitesse aux écoles des Premières nations.

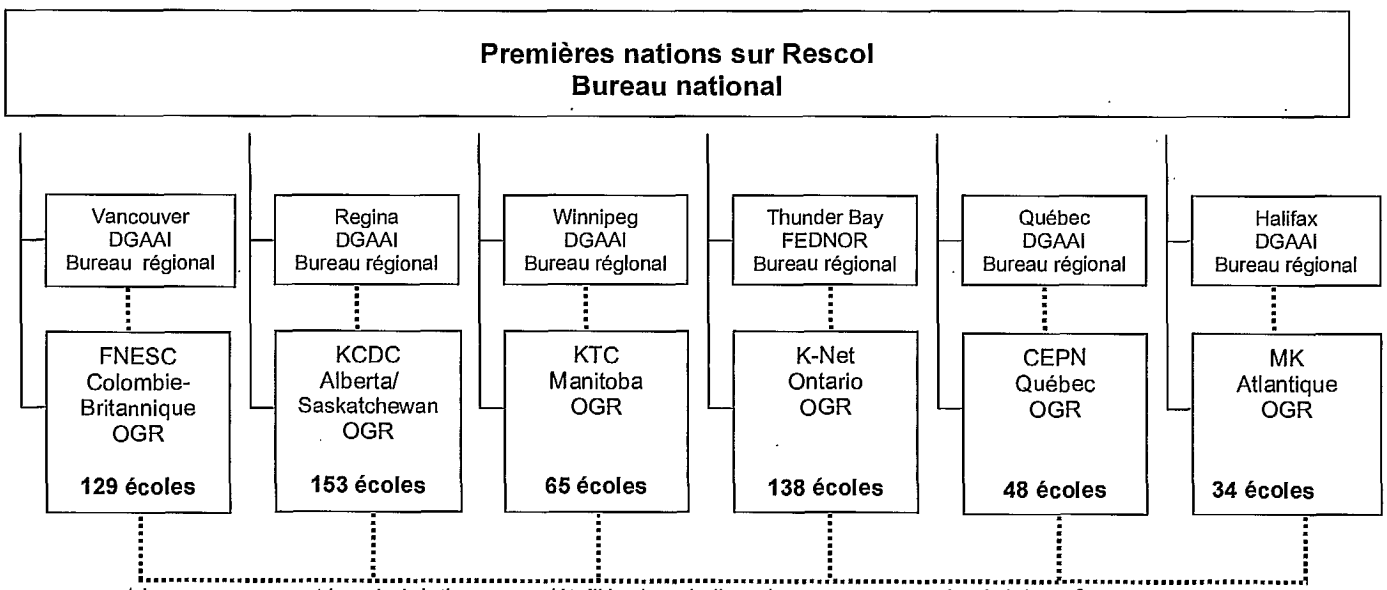
Le gouvernement du Canada a réitéré son engagement à l'égard du programme Premières nations sur Rescol dans un discours du budget, le 23 mars 2004, en affectant 15 millions de dollars par année au programme en 2004-2005 et 2005-2006 pour améliorer la connectivité et les capacités techniques des écoles des Premières nations en leur offrant l'accès à Internet haute vitesse, des ordinateurs, du soutien technique et des ateliers permettant l'acquisition de compétences en TIC afin de combler le fossé numérique dans les écoles des Premières nations situées dans les collectivités rurales et éloignées. Le programme continuera d'aider les écoles des Premières nations dans leurs efforts pour se brancher à des ressources d'apprentissage en ligne afin d'offrir aux apprenants des Premières nations dans les réserves l'occasion d'acquérir les compétences et les connaissances dont ils ont besoin pour participer à l'économie du savoir en croissance.

Dès ses débuts, le programme PNR a communiqué avec chaque école des Premières nations individuellement, par l'entremise d'une structure de gestion centrale au sein d'Industrie Canada. Toutefois, cette méthode de mise en œuvre du programme a été modifiée, en décembre 2002, pour avoir recours à des ententes de contribution avec six organismes sans but lucratif régionaux visant la création d'organismes de gestion régionale (OGR), ce qui représentait une méthode de mise en œuvre du programme radicalement différente. Chaque OGR choisi au moyen d'un processus de sélection régional rigoureux auquel participent des représentants de bureaux nationaux ou régionaux de la Direction générale des applications de l'autoroute de l'information (DGAAI) - Industrie Canada, d'Entreprise autochtone Canada (EAC) – Industrie Canada, Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC), de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA), de Développement économique Canada pour les régions du Québec (DEC-Q), et d'Affaires indiennes et du Nord Canada (AINC). Les six OGR ont été choisis pour mettre à profit leur connaissance et leur expérience des questions de connectivité relatives aux Premières nations et leur capacité de faciliter la mise en œuvre du programme Premières nations sur Rescol à l'échelle régionale. Ces six organismes sont également chargés de regrouper la

demande, de mettre en oeuvre le programme à l'échelle régionale, et de mettre en place tous les contrats de service local nécessaires pour répondre aux besoins des écoles en matière de connectivité. Afin de faciliter le changement apporté à la mise en oeuvre du programme, le financement a été accru environ sept fois par rapport à l'année précédente.

Tous les OGR s'occupent d'activités énoncées dans l'accord de contribution annuelle qu'ils signent avec Industrie Canada, et bien que les OGR exécutent des activités comparables, ces organismes sont différents au chapitre de leurs antécédents de leur clientèle principale, de leur mandat et de la durée de leur lien avec le programme PNR d'Industrie Canada. Par exemple, cinq des organismes sont des organismes des Premières nations et le sixième est axé sur les personnes de descendance autochtone. Plus précisément, on compte deux conseils tribaux, deux conseils d'éducation régionaux, un organisme territorial des chefs, et une agence autochtone des services communautaires. En outre, les OGR affichaient des différences pour ce qui est de leur expérience antérieure de travail quant à la mise en œuvre de la connectivité et d'autres TIC dans les écoles de leurs régions. Cette expérience antérieure a fait que certains OGR ont progressé beaucoup plus rapidement que d'autres. Par exemple, les études de cas effectuées par le consultant ont révélé que l'OGR de l'Ontario participait aux activités du programme PNR depuis 1996 alors que l'OGR du Manitoba y participait depuis 2002. Pour tenir compte de cela et d'autres fluctuations régionales, des contrats annuels dans lesquels sont précisées les activités à effectuer en tenant compte des défis régionaux particuliers sont conclus avec chaque OGR. Bien que le personnel des OGR trouvait le processus de rapport encombrant, ce dernier est souple et permet de reconnaître les obstacles à la mise en œuvre du programme.

La structure du programme Premières nations sur Rescol est détaillée dans le tableau suivant.



* Les acronymes et les abréviations sont détaillés dans la liste des acronymes qui précède le Sommaire
** Les pointillés au bas du tableau représentent une synergie informelle mais importante qui existe entre les OGR
*** Les lignes solides entre le Bureau national, le BR et les OGR représentent la responsabilité (financière)
**** Les lignes pointillées entre le BR et les OGR représentent la supervision soutenue et les conseils fournis à l'échelle locale

1.2 Objectifs de l'évaluation et justification

Cette évaluation a porté sur un certain nombre de points d'évaluation et de questions de recherche y compris les leçons apprises déterminées dans le Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR). L'évaluation portait principalement sur les enjeux de gestion courants liés à la mise en oeuvre du programme faisant appel aux OGR relativement aux objectifs suivants du programme :

- Promouvoir l'innovation dans les écoles des Premières nations en leur fournissant l'infrastructure de connectivité, les services de soutien connexes ainsi qu'une nouvelle méthode destinée aux enseignants;
- Appuyer la production de ressources pédagogiques en ligne pertinentes axée sur les Premières nations;
- Contribuer à la mise en place d'une culture orientée sur les TIC dans les écoles des Premières nations en investissant dans la formation axée sur les compétences en TIC et destinée aux apprenants et au personnel enseignant des Premières nations;
- Promouvoir l'utilisation et l'intégration des TIC dans les salles de classe des Premières nations aux fins d'apprentissage;
- Aider les apprenants des Premières nations à acquérir les compétences et les connaissances dont ils ont besoin pour avoir un meilleur accès au marché du travail.

Les auteurs de l'évaluation ont cherché à comprendre s'il était nécessaire d'apporter des rajustements à la méthode actuelle de mise en œuvre du programme et à voir s'il y a eu des progrès vers l'atteinte des résultats. L'évaluation a porté sur quatre points principaux : justification du programme, conception et mise en œuvre du programme, succès du programme et leçons apprises.

SECTION 2: MÉTHODOLOGIE

Cette section résume les activités de recherche terminées dans le cadre de *l'Évaluation à mi-parcours du programme Premières nations sur Rescol.*

2.1 Première phase – Conception de l'évaluation

La phase de conception de *l'Évaluation à mi-parcours du programme Premières nations sur Rescol* comprenait les activités suivantes :

- Examen des documents d'information, des dossiers de programme, des documents de politique et d'autres sources de données qui comprenaient tous les documents et les sources pertinents fournis par le responsable du projet et d'autres intervenants;
- Élaboration d'un guide d'entrevue/de protocoles et de sondages en consultation avec le responsable du projet.

2.1.1 Examen des documents d'information

Le consultant a entrepris l'évaluation par un examen des documents d'information sur le programme Rescol fournis par Industrie Canada. Une liste détaillée des documents examinés se trouve à l'annexe C.

2.1.2 Élaboration et pré-test des guides d'entrevue

Le consultant a élaboré cinq instruments de recherche pour l'*Évaluation à mi-parcours :* trois guides d'entrevue des intervenants clés et un guide d'entrevue pour les études de cas.

Le consultant a conçu les guides d'entrevue des intervenants clés de façon à recueillir de l'information auprès du personnel des OGR affecté au programme, du personnel d'IC à l'échelle régionale et nationale, et des administrateurs scolaires. Il a inclus dans chaque guide d'entrevue des questions sur la participation et le point de vue particulier des différents intervenants. Les guides ont ensuite été soumis au Comité directeur pour être approuvés avant le début des entrevues. La version définitive de chaque sondage a été testée au préalable. L'essai sur le terrain a permis d'évaluer la pertinence, la clarté et l'enchaînement des questions. Il n'a pas été nécessaire d'apporter des changements à la version finale des guides d'entrevue et la consultant a traduit en français le questionnaire s'adressant au personnel national et régional.

Outre les guides d'entrevue des intervenants clés, le consultant a rédigé une lettre d'introduction pour présenter l'évaluation et les sujets abordés pendant les entrevues et indiquer les coordonnées d'un représentant d'Industrie Canada et du gestionnaire de projet chez R.A. Malatest & Associates Ltd. pour répondre aux questions.

Dans le guide d'entrevue pour les études de cas, on a ajouté des questions sur le programme. Un certain nombre de questions du guide d'entrevue pour les études de cas étaient les mêmes que celles du guide d'entrevue des intervenants clés.

2.2 Deuxième phase – Mise en oeuvre de l'évaluation

2.2.1 Entrevues des intervenants clés

Dans le tableau 2-1 sont indiquées les entrevues effectuées par le consultant auprès des intervenants clés. Une liste détaillée des répondants interviewés se trouve à l'Annexe B du présent rapport.

Tableau 2-1
Cadre proposé de l'échantillon

Sous-groupe	Méthode d'entrevue	Nombre d'entrevues effectuées
Personnel régional et national d'IC (C.-B., AB/SK, MB, ON, QC, région de l'Atlantique)	Téléphone	11
Fournisseurs de services et préposés aux programmes – OGR	Téléphone	6
Administrateurs scolaires	Envoi postal / téléphone	19
Étude de cas (administrateurs, fournisseurs, enseignants)	En personne	16
Autres intervenants	Téléphone	3
Total		**55**

Les administrateurs scolaires ont reçu une copie du guide d'entrevue par courrier électronique ainsi qu'une lettre d'introduction et un document intitulé Foire aux questions (FAQ) énonçant l'objectif de l'étude, des renseignements sur le caractère confidentiel de la recherche, les coordonnées des personnes-ressources, y compris le numéro de téléphone sans frais du consultant et des instructions sur la façon de remplir le questionnaire. On a communiqué par téléphone avec les administrateurs scolaires pour effectuer les entrevues. Les entrevues sur les études de cas ont été effectuées en personne et les autres répondants de l'échantillon ont répondu à l'entrevue par téléphone.

2.2.2 Études de cas

Le consultant a entrepris des études de cas au bureau de l'OGR au Manitoba et en Ontario. Pour chaque étude de cas, le consultant a complété et examiné :

- Des documents d'information propres au site;
- Des données administratives disponibles recueillies sur place;
- Un groupe de discussion;
- Des entrevues d'intervenants clés effectuées auprès de représentants du site et d'autres intervenants connexes.

Les résultats des études de cas ont été joints aux annexes E et F du présent rapport. Les constatations des études de cas ont été incorporées dans le présent rapport et sont

présentées dans la synthèse des constatations et des recommandations du consultant, à la **section 7**.

2.3 Limites de l'évaluation

Il importe de noter que cette étude se voulait une évaluation générale du fonctionnement du programme Premières nations sur Rescol. Elle a été conçue de façon à fournir à Industrie Canada de l'information de qualité sur la participation au programme, sa gestion, sa mise en œuvre, son incidence fondamentale et les défis qu'il présente, ainsi que les pratiques exemplaires et les leçons apprises. Les constatations de cette évaluation visent à aider le programme plutôt que d'en démontrer la valeur, la rentabilité ou la capacité de produire des résultats à long terme, ce qui s'inscrirait davantage dans une évaluation-bilan.

Dans ce contexte, le nombre de réponses à l'enquête laissent entendre que l'information recueillie devrait être considérée comme préliminaire. Au total, on a communiqué avec 55 personnes pour qu'elles participent à l'étude.

Il est à noter que bon nombre des administrateurs scolaires ont indiqué qu'ils connaissaient peu le programme Premières nations sur Rescol ou qu'ils n'avaient qu'un contact limité avec ce dernier. Dans le cadre de l'administration de l'enquête, le consultant a constaté que la connaissance du programme Premières nations sur Rescol et la familiarité avec ce dernier variaient considérablement au sein de ce groupe, tout comme leur expérience générale et la durée de leurs fonctions à leur école. Ainsi, la capacité des répondants de répondre au questionnaire variait également, ce qui peut constituer une variable ou une influence à noter.

SECTION 3: CONSTATATIONS SUR LE PROJET – PERSONNEL D'INDUSTRIE CANADA

Le consultant a effectué onze entrevues d'intervenants clés auprès du personnel régional et national d'Industrie Canada, y compris auprès du directeur du programme, du gestionnaire du programme, d'agents de projet ainsi que du personnel des bureaux régionaux (BR). Les réponses des intervenants clés sont présentées dans les sections qui suivent sous forme globale.

3.1 Participation au programme

Le programme PNR fait appel à une gestion et un appui directs d'Industrie Canada et compte des représentants dans chacune des six régions définies. Le personnel des bureaux régionaux (BR) d'Industrie Canada assure la liaison entre le Bureau national à Industrie Canada et le personnel des OGR dans la mise en œuvre du programme. Ce rôle constitue un lien essentiel dans la communication et la gestion du programme. Il est sous-tendu par une participation à des téléconférences mensuelles et à des vidéoconférences. Dans la plupart des cas, le BR aide également l'OGR de la région dans ses tâches ayant trait à la reddition de comptes, plus spécifiquement la préparation de la proposition de l'OGR et de l'accord de contribution conclu avec le Bureau national à Industrie Canada. Le BR est également en position de superviser la mise en œuvre du programme et les activités connexes de l'OGR et de l'aider à ce chapitre.

Avant l'établissement des OGR, le programme PNR était centralisé et géré exclusivement par Industrie Canada qui travaillait directement avec les écoles des Premières nations. Parmi les répondants ayant de l'expérience relativement au programme PNR avant et après l'établissement des OGR, tous ont affirmé que la création des OGR avait permis une meilleure approche pour la mise en œuvre du programme et avait donné de meilleurs résultats que lorsque la gestion du programme était centralisée. Le recours aux OGR avait l'avantage d'offrir une approche plus personnelle du fait que des organismes sans but lucratif mettaient le programme en œuvre directement auprès de résidents de la collectivité grâce aux liens créés avec les membres de la collectivité. Parmi les six organismes, cinq sont axés sur les Premières nations et le sixième est axé sur une clientèle autochtone. Ces liens ont permis une approche plus personnalisée à l'égard des 567 écoles des Premières nations desservies par le programme.

3.2 Gestion du programme

3.2.1 Communication et rôles/responsabilités

Pour évaluer le degré de communication entre les paliers de gestion du programme PNR, on a posé aux répondants des questions concernant la communication ainsi que les rôles et les responsabilités des OGR, des bureaux régionaux d'Industrie Canada ainsi que du Bureau national à Industrie Canada. Il y a eu consensus quant au fait que des processus suffisants étaient en place pour faciliter la communication entre tous les niveaux des effectifs travaillant au programme. De l'avis général, les vidéoconférences, téléconférences et correspondance électronique régulières ont permis de maintenir des communications claires et de faire en

sorte que tous les intéressés soient au courant des différentes préoccupations. Le volume de communication entre le BR et les OGR tendait à fluctuer d'une région à l'autre, mais dans la plupart des cas, ce lien était utile. Dans l'ensemble, les rôles et responsabilités des OGR, des bureaux régionaux d'Industrie Canada ainsi que du Bureau national à Industrie Canada étaient clairement définis dans l'accord de contribution et toutes les personnes interviewées ont convenu que les rôles et les responsabilités ne se chevauchaient aucunement.

3.2.2 Supervision du programme et rapports

Les résultats de la prestation du programme Premières nations sur Rescol par les OGR ont été communiqués au moyen de différentes méthodes. On a souligné que les rapports mensuels des activités et les réclamations financières étaient importants, car ils fournissaient de l'information utile sur les progrès de chaque OGR. D'autres répondants ont mentionné que la recherche a été effectuée par l'entremise du CVAR et du CGRR, de la présente évaluation à mi-parcours, et d'une vérification récente qui ont contribué à détailler les activités entreprises par chaque OGR. On a souligné qu'il est souvent difficile d'évaluer les progrès réalisés par les OGR pour aider les écoles des Premières nations, car il est difficile de savoir de quelle façon les services fournis par le programme ont été utilisés par chaque école. Le taux de roulement élevé chez les enseignants des écoles des Premières nations influe également sur l'exactitude des évaluations. Pour pouvoir recueillir des mesures de rendement et déterminer l'incidence du programme, il faudrait avoir recours à un processus plus compliqué à haute intensité de main-d'œuvre, soit en affectant des ressources additionnelles pour permettre plus de visites sur place par le personnel des BR d'IC, soit en organisant un plus grand nombre de vidéoconférences là où cela est possible.

3.2.3 Disponibilité et niveaux des ressources

Pour que le programme Premières nations sur Rescol soit mis en œuvre comme il se doit, le niveau des ressources devrait correspondre aux objectifs du programme. On a interrogé les répondants à propos des niveaux en matière de personnel, d'infrastructure et de financement associés au programme et on leur a demandé s'ils modifieraient les ressources actuelles pour ce qui est de leur quantité, de leur répartition ou de leur affectation. On a constaté que la majorité des répondants avaient mentionné que deux postes au Bureau national à Industrie Canada n'étaient pas dotés, ce qui entraînait des tâches accrues pour l'effectif en place. Dans l'ensemble, les répondants étaient d'avis que les OGR et les BR étaient suffisamment dotés et que bien que chaque bureau ait beaucoup à faire, il faisait de son mieux pour fonctionner dans les limites de son budget. Les emplacements éloignés des écoles des Premières nations restreignaient le contact direct en raison des dépenses associées aux déplacements pour se rendre dans les différentes collectivités. Plusieurs répondants ont mentionné qu'avec des ressources accrues, le personnel des OGR serait en mesure de former un plus grand nombre d'enseignants pour qu'ils puissent utiliser la technologie associée à PNR et mettre en valeur les liens actuels avec les membres de la collectivité. Dans l'ensemble, de l'avis des répondants, le programme a besoin de financement sûr au cours des prochaines années pour assurer la connectivité à large bande à toutes les écoles des Premières nations et pour atteindre les objectifs du programme (énoncés à la section 1.2).

À la suite des questions générales posées sur les ressources du programme PNR, on a demandé aux répondants si les ressources actuelles étaient suffisantes pour répondre à la demande dans la collectivité des Premières nations et si les ressources demeurent à la hauteur des besoins des élèves. On a constaté des écarts considérables dans les réponses : plusieurs répondants ont déclaré que la connectivité actuelle nécessite des ressources additionnelles pour répondre à la demande dans les collectivités des Premières nations et

pour compenser les coûts croissants de la connectivité. D'autres réponses mentionnaient le besoin de soutien additionnel pour former les jeunes ainsi que pour les langues et la culture, l'élaboration de programmes d'études et le téléapprentissage. Une personne a suggéré que pour accroître les ressources du programme, il serait avantageux d'établir des partenariats avec d'autres programmes et d'autres ministères pour obtenir des ressources additionnelles.

3.2.4 Enjeux relatifs à la gestion du programme

Dans l'ensemble, les répondants se montraient positifs à l'égard du mandat et de la mise en œuvre du programme PNR, bien qu'un certain nombre d'enjeux demeurent. Un point commun posant des difficultés consistait à déterminer comment les écoles des Premières nations utilisent les services du programme PNR et à déterminer si les élèves acquièrent des compétences. Comme les écoles sont dans des régions éloignées, il est difficile et coûteux pour le personnel des OGR de s'y rendre, ce qui indique que des ressources additionnelles sont nécessaires. Une autre difficulté concernant la mise en œuvre du programme par les OGR était de reconnaître qu'il fallait simplifier le processus de rapport qui accapare présentement un grand nombre de ressources pour produire les rapports mensuels et annuels. Avec un système de rapport simplifié et des rapports uniformisés, des ressources seraient disponibles pour que les OGR puissent accomplir d'autres tâches. Les autres défis mentionnés au chapitre de la mise en œuvre du programme incluaient le manque de personnel à l'échelle nationale, et l'absence d'une base de données nationale des écoles des Premières nations desservies qui contiendrait l'inventaire de ce qu'elles ont reçu par l'entremise du programme.

Outre les enjeux susmentionnés, la plupart des répondants ont fait état de l'absence d'une vision à long terme pour le programme PNR. Une telle vision et du financement assuré laisseraient plus de temps pour mettre en œuvre le programme et atteindre les objectifs visés. On était d'avis qu'avec des échéanciers courts, il serait difficile d'effectuer une bonne analyse de l'incidence du programme. En outre, le besoin pour les partenariats d'assurer la viabilité avait été mentionné. Nombreux étaient ceux qui étaient d'avis qu'en établissant des partenariats, Industrie Canada pourrait utiliser d'autres programmes semblables pour atteindre les objectifs visés et avantager les clients. Spécifiquement, ces partenariats pourraient aider au chapitre des niveaux de financement et peut-être même financer les coûts accrus de la connectivité.

3.3 Mise en œuvre du programme

En décembre 2002, Industrie Canada a choisi six organismes sans but lucratif pour en faire des OGR qui travailleraient directement avec les écoles des Premières nations dans leur région respective. On a posé aux répondants des questions sur l'établissement des OGR et leur efficacité quand il s'agit de mettre en œuvre le programme Premières nations sur Rescol. De l'avis général, les OGR représentent un changement positif au chapitre de la mise en œuvre du programme auparavant administré centralement par Industrie Canada. Les répondants étaient d'avis que par l'entremise des OGR, les besoins des écoles et des collectivités des Premières nations étaient mieux compris, ce qui entraînait une mise en œuvre du programme plus personnalisée et plus attentive. On a déclaré qu'en raison du succès qu'ont connu les OGR qui ont mis en œuvre le programme PNR, des ressources additionnelles, y compris du personnel et du financement, ont ensuite été accordées au programme. De plus, la connaissance des réalités locales et de la culture locale a également contribué à établir la crédibilité du programme, ce qui a entraîné une acceptation et une appréciation accrues du programme.

3.3.1 Enjeux relatifs à la mise en œuvre du programme

Dans l'ensemble, la satisfaction à l'égard des progrès réalisés par les OGR a été étonnante; par conséquent, la plupart des enjeux mentionnés par les répondants étaient potentiels plutôt que réels. Plusieurs répondants ne pouvaient déterminer aucun enjeu lié au recours aux OGR pour la mise en œuvre du programme PNR; toutefois, il y a eu des commentaires concernant la capacité des OGR de cerner correctement les besoins des écoles des Premières nations. D'autres risques concernent le fait d'avoir un nombre suffisant d'organismes compétents pour pouvoir en choisir un qui serait en mesure de remplir le mandat du programme, bien que les répondants qui ont mentionné ce risque aient ajouté que tous les OGR actuels atteignaient leurs objectifs. De l'avis général, avec les processus de gestion en place pour déterminer les activités des OGR, les objectifs du programme étaient atteints et il y avait consensus pour affirmer que le programme était mis en œuvre comme il se devait, sans lacune manifeste relativement à sa mise en œuvre.

3.3.2 Occasions relatives à la mise en œuvre du programme

Bien que les progrès du programme PNR se poursuivent, il reste des occasions qui pourraient être avantageuses pour le programme. Au nombre des occasions mentionnées par les répondants, celle qui était la plus souvent mentionnée concernait l'établissement de partenariats avec d'autres ministères ou d'autres organismes ainsi que l'établissement de liens accrus avec d'autres programmes. On a proposé les logiciels pédagogiques et l'apprentisage à distance comme occasions d'innover à explorer et à élargir dans le programme PNR bien que quelques répondants aient affirmé qu'ils continuaient de mettre l'accent sur la connectivité. D'autres ont souligné que les besoins et les défis propres aux écoles des Premières nations dans leur région devaient être étudiés avec soin avant d'envisager des projets d'apprentissage à distance ou d'autres projets innovateurs. L'absence de capacité locale pour mettre en oeuvre d'autres occasions devrait être vue comme une indication que de la formation additionnelle ou d'autres ressources sont peut-être nécessaires avant que ces occasions puissent se concrétiser.

3.4 Incidence du programme

Les répondants ont mentionné un certain nombre de résultats positifs découlant du succès du programme PNR. Un des éléments positifs les plus souvent cités était la vigueur du réseau national composé des effectifs des OGR, des bureaux régionaux d'Industrie Canada et du bureau national à Industrie Canada au chapitre de la gestion et de la mise en œuvre du programme. Selon les répondants, l'efficacité de cette structure et la communication fréquente étaient d'une grande importance pour la réussite globale du programme. Le principal objectif du programme, soit brancher à Internet haute vitesse les écoles des Premières nations, a également été mentionné en raison de ses retombées pédagogiques, des applications futures (c.-à-d. apprentissage à distance et soins de santé en ligne), et de la capacité du programme d'aider les élèves des écoles des Premières nations à mieux se préparer au marché du travail. Internet était perçu comme un outil qui pouvait aider les élèves des Premières nations à devenir concurrentiels dans l'économie du savoir.

On a interrogé les répondants sur les progrès réalisés pour atteindre les grands objectifs du programme PNR, qui sont les suivants :

- Promouvoir l'innovation dans les écoles des Premières nations en leur fournissant l'infrastructure de connectivité, les services de soutien connexes ainsi qu'une nouvelle méthode destinée aux enseignants;
- Appuyer la production de ressources pédagogiques en ligne pertinentes axée sur les Premières nations;
- Contribuer à la mise en place d'une culture orientée sur les TIC dans les écoles des Premières nations en investissant dans la formation axée sur les compétences en TIC et destinée aux apprenants et au personnel enseignant des Premières nations;
- Promouvoir l'utilisation et l'intégration des TIC dans les salles de classe des Premières nations aux fins d'apprentissage;
- Aider les apprenants des Premières nations à acquérir les compétences et les connaissances dont ils ont besoin pour avoir un meilleur accès au marché du travail.

Les répondants étaient d'accord ou fortement d'accord avec l'affirmation selon laquelle le programme PNR atteint ses objectifs; toutefois, bon nombre d'entre eux ont émis une mise en garde : les objectifs susmentionnés sont à long terme et difficiles à évaluer pour le moment. Tous les répondants ont déclaré que le programme PNR avait été mis en œuvre comme il se doit, avait donné lieu à des résultats positifs, et la plupart des répondants étaient plus à l'aise de parler de la capacité du programme d'atteindre des objectifs à court terme. Dans l'ensemble, les répondants ont mentionné que le programme allait dans la bonne direction et qu'avec un appui soutenu et un financement accru permettant de bâtir la capacité locale, les objectifs seraient atteints au cours des prochaines années.

Il a été évident que le programme PNR était perçu comme étant important pour favoriser la connectivité chez les écoles des Premières nations : tous les coordonnateurs des OGR ont coté le programme comme étant très important ou extrêmement important. Les répondants d'Industrie Canada ont développé ce point en disant que le programme PNR offre des possibilités que n'offrent pas d'autres programmes : connectivité, formation et une approche personnalisée qui tient compte des besoins locaux. Le programme était également considéré essentiel dans l'éducation des élèves des Premières nations, et comme ayant le potentiel de créer des débouchés d'emploi, influant ainsi positivement l'économie tout en permettant aux élèves des Premières nations d'acquérir les compétences nécessaires.

SECTION 4: CONSTATATIONS SUR LE PROJET – COORDONNATEURS DES OGR

Le consultant a terminé les entrevues d'intervenants clés auprès des six coordonnateurs des OGR. Leurs réponses ont été classées par thèmes dans les sections suivantes.

4.1 Participation au programme

Tous les coordonnateurs des OGR interviewés connaissaient la structure de financement associée au programme Premières nations sur Rescol, probablement à cause des accords de contribution conclus annuellement et détaillant les activités de chaque OGR ainsi que les échéances et les niveaux de financement. La question du financement est traitée plus en détail à la *section 4.2* du présent rapport.

On a demandé aux répondants de décrire les personnes au sein de leur organisation qui se consacrent à la gestion ou à la mise en œuvre du programme ainsi que leur rôle et leurs responsabilités. Le nombre de personnes affectées au programme Premières nations sur Rescol variait entre 3 personnes à temps plein et 14, bien que les plus petits bureaux avaient tendance à avoir recours à des sous-traitants pour atteindre leurs objectifs. Bien que bon nombre des titres de poste et des tâches semblaient se chevaucher, l'effectif des OGR inclut la plupart du temps le personnel suivant et les tâches afférentes :

- **Coordonnateur de l'OGR** – supervision générale de l'OGR, gestion, planification et vision. D'autres tâches incluent : rendre compte des activités et participer à des rencontres nationales.
- **Gestionnaire(s) du programme** – tâches liées à la reddition de comptes, supervision de la répartition des ressources entre les écoles, établissement de partenariats pour accroître le financement, et autres tâches de gestion connexes.
- **Analyste(s) de systèmes de TI / technicien(s)** – aide relative au matériel et aux logiciels, détermination des besoins techniques, conception de sites Web et soutien technique général.
- **Commis aux finances/comptable(s)** – traitement des factures et des formulaires de demande, production de rapports d'activités et tâches de comptabilité générale.
- **Personnel administratif** – tâches de bureau courantes et aide générale.

D'autres postes souvent confiés en sous-traitance comprennent ceux de techniciens en multimédia, consultants en ressources humaines, et personnes avec des tâches spécialisées qui incluent les représentants des écoles chargés de la formation en informatique associée au programme Premières nations sur Rescol (applications d'apprentissage en ligne).

Bien que la plupart des OGR atteignent leurs objectifs avec les niveaux de dotation actuels, la capacité de confier certaines tâches en sous-traitance les a aidés à atteindre leurs objectifs. Bien que les OGR soient capables d'atteindre leurs objectifs, plusieurs coordonnateurs sont d'avis qu'une augmentation des effectifs ou une capacité accrue d'embaucher un plus grand nombre de sous-traitants serait avantageux pour soutenir les tâches liées à l'obligation de rendre des comptes dans le cadre du programme ainsi que la nécessité d'interagir avec les écoles reconnues pour le taux de roulement élevé des enseignants.

Les OGR sont habituellement situés près des collectivités qu'ils desservent et les organismes désignés comme étant des OGR participent habituellement à des initiatives à l'extérieur du programme Premières nations sur Rescol. La plupart des OGR ont des contrats avec d'autres programmes habituellement liés aux ordinateurs et à l'éducation.

4.2 Gestion du programme

On a interrogé les répondants sur les questions de gestion courante qui peuvent avoir une incidence sur la mise en œuvre du programme Premières nations sur Rescol. Les réponses concernant la gestion du programme ont été uniformes chez les répondants. On a posé des questions sur la clarté et l'envergure des lignes directrices d'Industrie Canada et tout le personnel des OGR a donné les mêmes réponses. De l'avis de tous les répondants, ils recevaient suffisamment de directives claires de la part d'Industrie Canada pour leur permettre de mettre en œuvre le programme Premières nations sur Rescol. Selon bon nombre d'entre eux, l'accord de contribution détaille les rôles et les responsabilités de tous les intervenants, et les propositions annuelles soumises par les OGR décrivent les activités à accomplir pendant l'année qui vient. Les suggestions d'améliorations comprennent l'uniformisation des rapports annuels en utilisant un modèle de rapport. Il est important de noter que des modèles de rapport uniformisés ont été créés par Industrie Canada, toutefois cette constatation indique qu'il faut faire connaître les modèles disponibles.

Tous les répondants étaient satisfaits de l'appui qu'ils recevaient du personnel des bureaux régionaux ainsi que du personnel d'Industrie Canada au bureau national. Le personnel des bureaux régionaux était aidant et facilitait les partenariats en communiquant souvent avec le personnel des OGR et en partageant des connaissances. De même, le personnel d'Industrie Canada affecté au programme Premières nations sur Rescol au bureau national était disponible, aidait à trouver des partenariats de financement, était souple, et pouvait aider à trouver des solutions aux problèmes soulevés dans le cadre du programme. En outre, il y avait consensus quant à la clarté des rôles des différents partenaires du programme Premières nations sur Rescol, y compris le personnel des OGR, des bureaux régionaux d'Industrie Canada et du bureau national à Industrie Canada. Les répondants ont convenu que les rôles étaient clairs et qu'il y a avait peu ou pas de chevauchement.

Chaque OGR a déclaré qu'il suivait un plan d'activité dans la mise en œuvre du programme Premières nations sur Rescol et qu'il avait des mécanismes en place pour faire en sorte que l'organisation suive le plan établi. La planification stratégique mentionnée par les répondants se fonde typiquement sur l'accord de contribution qui incluse certains jalons. Le plan d'affaires est suivi de près et géré en reconnaissant la fluctuation des objectifs et des priorités.

Afin d'assurer l'efficacité du programme Premières nations sur Rescol, les OGR doivent être sensibles aux besoins des écoles des Premières nations qu'ils servent. Les répondants ont reconnu que la rétroaction des écoles est essentielle pour offrir des services sur mesure qui tiennent compte des défis locaux. Tous les répondants ont déclaré que leur OGR avait un processus pour évaluer la situation des écoles au chapitre des TIC qui incluait des enquêtes annuelles sur les TIC menées auprès des écoles pour déterminer le niveau d'équipement que l'école possède, les visites sur place dans les écoles et pour recueillir la rétroaction du personnel du programme PNR et des résidents de la collectivité. Plusieurs des personnes interviewées ont déclaré qu'un outil sur Internet serait avantageux pour cerner les besoins des écoles, et que les résultats pourraient être versés dans une base de données consultable. Les répondants ont mentionné qu'une communication fréquente avec les administrateurs scolairess et les membres de la collectivité ainsi que la rétroaction des services de dépannage contribuaient à cerner et à évaluer les besoins des écoles. La souplesse du

programme dans l'ensemble était considérée comme un élément essentiel permettant de personnaliser le soutien et les services aux écoles des Premières nations desservies par le programme.

On a demandé aux répondants comment ils s'assuraient que le service qu'ils fournissaient à l'école les aidait à atteindre leurs objectifs en matière d'apprentissage. La plupart ont expliqué qu'ils avaient de la difficulté à trouver des ressources pour déterminer comment les écoles des Premières nations utilisent les services fournis par le programme. Les répondants ont proposé de nombreuses méthodes qui pourraient être utilisées pour évaluer comment les services offerts par le programme sont utilisés par l'école, notamment une communication fréquente avec les directeurs d'écoles, des visites sur place comportant des séances de formation avec le personnel de l'école, et un sondage sur les applications de la technologie fournie par le programme.

Chaque OGR s'emploie à évaluer les résultats du programme PNR dans les écoles qu'il sert et à en rendre compte. Comme le précise l'accord de contribution, les OGR sont tenus de soumettre des rapports d'activité mensuels rendant compte des indicateurs de rendement et des réclamations financières afin de tenir Industrie Canada au courant des progrès réalisés vers l'atteinte de leurs objectifs pour l'année. Les rapports annuels et les propositions de financement facilitent également l'évaluation et le compte rendu des résultats par l'OGR. D'autres mécanismes d'évaluation mentionnés par les coordonnateurs des OGR incluent la collecte d'information par l'entremise du service de dépannage, les activités de recherche générale exécutées par un évaluateur externe embauché à contrat, et les rencontres du comité de gestion. Bien que les coordonnateurs des OGR comprennent la fonction et l'importance des comptes à rendre relativement au programme, ils affirmaient fréquemment que les tâches de rapport nécessitent un temps considérable pour le personnel. Les répondants ont mentionné qu'une aide relativement à ces tâches serait la bienvenue, et la solution la plus populaire qui a été présentée a été l'établissement d'un modèle de rapport uniformisé et une liste des données exigées pour les rapports. Il existe actuellement un modèle en annexe de chaque accord de contribution conclu avec les OGR; toutefois, le fait qu'on ne connaisse pas l'existence de ce modèle indique qu'il serait avantageux de le faire connaître auprès du personnel des OGR.

Pour pouvoir atteindre leurs objectifs, il est essentiel que chaque OGR ait des ressources suffisantes pour pouvoir répondre aux besoins des écoles des Premières nations. On a interrogé les répondants spécifiquement sur le niveau des effectifs, de l'infrastructure et des ressources financières et on leur a demandé si les ressources actuelles permettaient de répondre aux besoins des élèves. Le besoin d'effectifs supplémentaires était évident, étant donné que la plupart des écoles desservies se trouvent dans des endroits éloignés ce qui rend les visites sur place difficiles et onéreuses. Les répondants ont affirmé que si chaque OGR comptait davantage d'effectifs pour visiter les écoles des Premières nations, leurs rapports avec la collectivité s'amélioreraient et ils seraient davantage au courant des besoins et de la façon dont l'aide du programme PNR est utilisée. Une augmentation des visites sur place favoriserait également les rapports avec les administrateurs scolaires qui pourraient mieux faire connaître les besoins de leur école et les défis éventuels. On a mentionné que le taux de roulement du personnel dans les écoles des Premières nations était assez élevé, ce qui réduisait l'efficacité des visites sur place du personnel des OGR.

Un autre facteur qui influait sur les ressources disponibles pour leur permettre d'atteindre leurs objectifs était la hausse des coûts associés à la mise à niveau des connexions en place pour permettre les services à large bande. La majorité des répondants ont déclaré l'amélioration de la connectivité dans un nombre accru d'écoles donne lieu à des dépenses

accrues dans leur budget annuel, ceci au détriment d'autres éléments du programme comme les visites sur place, les occasions de formation pour les représentants des écoles et la mise à niveau des ordinateurs. Par ailleurs, les répondants étaient conscients du fait qu'une connectivité accrue fait partie intégrante du programme et que les services à large bande accroissent les possibilités offertes aux écoles. Dans l'ensemble, la plupart des personnes interviewées ont fait remarquer que l'infrastructure de la connectivité s'était améliorée au cours des dernières années et que chaque OGR travaillait à pleine capacité pour mettre en œuvre le programme dans les limites de leur budget bien que leurs progrès n'aient pas été aussi rapides qu'ils l'auraient espéré.

4.3 Mise en œuvre du programme

4.3.1 Services offerts

On a demandé à chaque OGR quels services il fournissait par l'entremise du programme Premières nations sur Rescol. Les réponses étaient assez uniformes à l'échelle nationale entre les OGR. Les principaux services offerts incluaient :

- Connectivité provinciale axée sur les collectivités;
- Soutien d'un service de dépannage;
- Matériel et logiciels informatiques;
- Mises à niveau de l'équipement;
- Soutien technique des TIC et formation visant à bâtir une capacité locale.

Outre les services susmentionnés, les OGR offraient également d'autres avantages aux écoles des Premières nations dans leur région. La plupart des répondants ont mentionné qu'ils participaient à une initiative d'emploi des jeunes ou à un programme s'adressant aux jeunes qui permet aux élèves des écoles des Premières nations d'aider à soutenir l'aide technique nécessaire au fonctionnement du programme PNR. Plusieurs coordonnateurs d'OGR ont mentionné qu'ils aidaient à soutenir la création et le maintien du site Web de l'école. Quelques répondants ont également souligné qu'ils fournissaient un logiciel de sécurité aux écoles dans leur région pour les protéger contre les maliciels et faire en sorte que les ordinateurs soient opérationnels.

4.3.2 Mesure dans laquelle le programme est mis en œuvre comme prévu

Toutes les personnes interviewées ont convenu que le programme PNR avait été mis en œuvre comme prévu, bien que plusieurs répondants aient mentionné les principaux défis qui avaient affecté la mise en œuvre du programme.

4.3.3 Obstacles à la mise en œuvre du programme

Bien que toutes les personnes interviewées aient convenu que le programme PNR avait été mis en œuvre comme prévu, les répondants ont mentionné les principaux défis qui avaient affecté la mise en œuvre du programme. Les répondants ont mentionné que des défis persistent et entravent la réalisation de la connectivité. Ces défis incluent :

- La géographie;
- Le manque de réactivité générale de la part des écoles;
- Le taux de roulement du personnel d'école;

- Le manque de capacités/de compétences dans l'école et la collectivité.

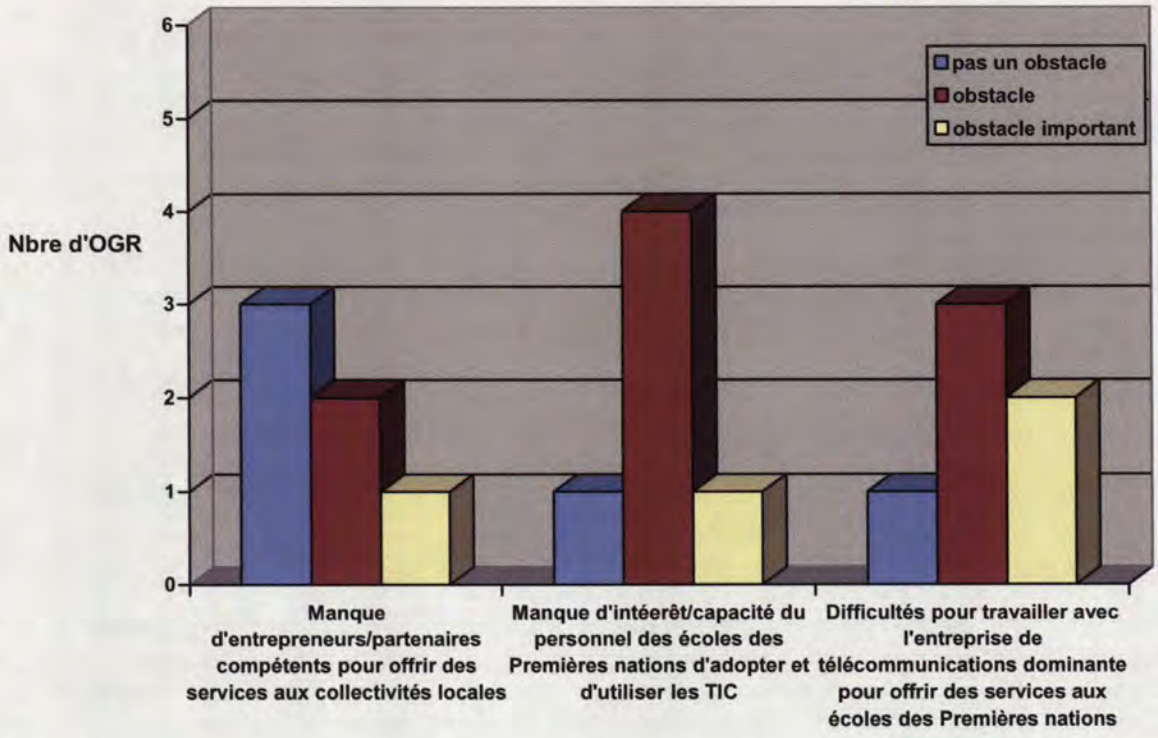
Le manque de réactivité générale dans les écoles a rendu difficile la communication soutenue avec ces dernières. Bien que les taux de roulement élevés chez les enseignants des écoles des Premières nations desservies par le programme aient été mentionnés comme étant un obstacle, presque toutes les personnes interviewées ont également affirmé qu'un manque de compétences et d'une capacité globale chez les membres de la collectivité avaient rendu les objectifs difficiles à atteindre.

Bien que l'établissement de partenariats efficaces soit une façon d'aplanir certains obstacles à la mise en œuvre du programme, les répondants ont mentionné qu'il était souvent difficile d'établir des partenariats avec d'autres programmes. L'établissement de rapports et de partenariats semblait possible avec d'autres programmes d'Industrie Canada, notamment le programme Services à large bande pour le développement rural et du Nord (BRAND) et le Programme d'accès communautaire (PAC), étant donné que chacun de ces programme traite de connectivité dans une certaine mesure; toutefois, plusieurs répondants ont mentionné que ces programmes fonctionnent habituellement indépendamment les uns des autres. Des efforts ont été déployés pour promouvoir le programme et inviter des partenariats en participant à des tables rondes autochtones à l'échelle nationale où on a cherché à déterminer les questions actuelles auxquelles fait face la population autochtone du Canada.

Bien que les défis susmentionnés aient constitué des obstacles à la mise en œuvre du programme, on a constaté un écart considérable quant à la mesure dans laquelle chaque obstacle affectait les OGR, ce qui démontrait encore davantage les différences régionales.

Afin d'explorer plus à fond les obstacles à la mise en œuvre du programme, on a demandé aux répondants si trois facteurs avaient eu une incidence sur la mise en œuvre du programme dans leur région. Ces trois facteurs sont le manque d'entrepreneurs/de partenaires compétents, le manque d'intérêt/de capacité; les difficultés à travailler avec l'entreprise de télécommunications dominante. Le graphique suivant montre le détail des réponses concernant ces défis de la mise en œuvre du programme.

Graphique 4-1
Obstacles à la mise en œuvre et à la promotion des TIC



Comme on peut le voir dans le graphique 4-1, pour la moitié des OGR, le défi de trouver des entrepreneurs compétents a constitué un obstacle ou un obstacle important. Lorsqu'on leur a demandé de préciser, les répondants ont dit que les compétences des entrepreneurs variaient énormément et que bon nombre d'entre eux étaient peu enthousiastes à l'idée d'aider les écoles. Lorsqu'ils ne trouvaient pas d'entrepreneurs compétents dans la collectivité, bon nombre d'OGR se voyaient obligés de dépenser davantage pour obtenir des entrepreneurs compétents et les envoyer aux endroits éloignés qui avaient besoin de leur aide. Comme les OGR créaient habituellement des rapports avec des entrepreneurs compétents en procédant par essais et erreurs, plusieurs répondants ont déclaré qu'ils étaient en voie de bâtir une capacité à chaque école pour éliminer le besoin de sous-traitants.

En enseignant les compétences nécessaires aux responsables des écoles et aux membres de la collectivité, les OGR n'auraient plus besoin d'embaucher d'entrepreneurs, toutefois, tous les OGR sauf un avaient été confrontés au manque d'intérêt ou de compétence du personnel scolaire pour aider dans le cadre du programme PNR. Cette réticence a entravé les efforts de formation. Plusieurs répondants ont souligné que le personnel scolaire a déjà un plein complément de tâches, et que des ressources ou des effectifs additionnels sont nécessaires pour maintenir convenablement les ressources du programme PNR dans chaque école.

Outre le défi d'embaucher du personnel scolaire, presque tous les OGR ont fait état de problèmes de collaboration avec les compagnies de téléphone ou d'autres fournisseurs de services Internet pour qu'ils fournissent des services aux écoles des Premières nations dans

leur région. Plusieurs répondants ont affirmé que bien que les rapports avec les entreprises de télécommunications dominantes représentent un défi, des progrès ont été accomplis et cet obstacle entrave de moins en moins la mise en œuvre réussie du programme.

Les répondants ont également mentionné qu'il y a toujours des défis à la réalisation de la connectivité à large bande en raison des obstacles géographiques dans de nombreuses régions, ce qui a une incidence sur le potentiel de mise en œuvre d'applications d'apprentissage à distance et d'applications multimédias.

4.3.4 Connectivité émergente et thèmes relatifs à l'innovation

La série de questions suivantes portait sur la connectivité émergente et des thèmes relatifs à l'innovation dans le cadre du programme PNR. Le potentiel de la technologie disponible fournie par le programme PNR devait permettre d'autres applications d'apprentissage, notamment :

- des logiciels d'apprentissage à distance et d'autres logiciels pédagogiques;
- des programmes de langues et d'autres applications culturelles;
- l'éducation à distance permettant aux personnes de demeurer dans leur collectivité tout en poursuivant leurs études;
- les applications multimédias y compris les vidéoconférences.

Les répondants ont mentionné que la plupart des applications innovatrices susmentionnées nécessitent la connectivité à large bande qui n'est pas disponible présentement dans la plupart des écoles participantes. On a également avisé que bon nombre des collectivités des Premières nations participant au programme n'ont pas les compétences et la capacité générale d'adopter ces applications pour le moment. Les répondants en grand nombre ont souligné que ces possibilités pourraient être mises en oeuvre plus rapidement si des partenariats efficaces étaient établis entre les divers programmes gouvernementaux de connectivité et entre les ministères y compris Affaires indiennes et du Nord Canada (AINC) et Santé Canada.

Bien que les coordonnateurs des OGR aient énoncé les entraves et le manqué de ressources affectant la mise en oeuvre du programme, le consensus est qu'ils atteignent leurs objectifs et continuent de réaliser des progrès avec les écoles des Premières nations qu'ils desservent. Les coordonnateurs des OGR ont également mentionné les nombreuses retombées positives pour les collectivités des Premières nations où le programme PNR est mis en œuvre. Ces retombées sont présentées dans la prochaine section.

4.4 Répercussions du programme et défis

Les répondants ont mentionné bon nombre d'éléments et de résultats positifs découlant du programme PNR. La réponse la plus courante était l'accroissement de la connectivité qui donne lieu à une acceptation et à une utilisation accrues de la technologie fournie. L'utilisation accrue de la technologie a permis aux élèves d'acquérir des compétences utiles qui les rendra davantage prêts à affronter le marché du travail tout en leur offrant une tribune pour accroître la communication avec l'extérieur de leur collectivité. Parmi d'autres éléments positifs du programme : l'établissement de liens et une communication accrue entre les collectivités des Premières nations, ce qui a offert des occasions d'échanges culturels et une communication accrue. Dans l'ensemble, on était d'avis que le programme avait une incidence importante sur les jeunes, qu'il offrait une formation utile aux élèves et aux

enseignants des écoles des Premières nations où il est mis en œuvre, et qu'il favorise l'utilisation et la compréhension des TIC. Il était manifeste qu'on reconnaissait l'importance du programme PNR pour favoriser la connectivité chez les écoles des Premières nations car tous les coordonnateurs des OGR cotaient le programme comme étant extrêmement important.

Les retombées du programme étaient nombreuses, et bon nombre des répondants citaient des cas de réussite d'élèves ayant profité du programme; toutefois, les coordonnateurs des OGR ont identifié plusieurs contraintes et défis relativement au programme, notamment :

- **Durabilité du programme** – le manque général de capacité dans les collectivités des Premières nations et la difficulté d'établir des partenariats pour obtenir du financement et d'autres ressources menaçait la durabilité du programme PNR.
- **Processus de demande annuelle pour chaque OGR** – représente de la paperasserie additionnelle et menace la longévité du programme. Une solution de financement à long terme était considérée comme davantage un engagement à l'égard du programme et comme une méthode pour protéger le lien établi avec les écoles des Premières nations.
- **Proportion accrue du budget affectée à la productivité** – les coûts de la connectivité ont augmenté en raison du plus grand nombre d'écoles branchées aux services à large bande bien que ces coûts additionnels ne se soient pas accompagnés d'une hausse comparable du budget des OGR. En outre, les OGR ont déclaré qu'un financement accru permettrait une meilleure mise en oeuvre du programme et des liens plus étroits avec les clients desservis par le programme.

Bien que ce ne soit pas une lacune spécifique du programme PNR, selon les répondants, les écoles qui affichent une proportion élevée d'élèves autochtones et d'écoles des Premières nations situées dans les Territoires ne se sont pas vu offrir les mêmes possibilités que les écoles desservies par le programme PNR.

Bien que les OGR aient la responsabilité d'atteindre les objectifs énoncés dans leur accord de contribution, des facteurs externes influant sur la mise en œuvre du programme ont été mentionnés. Dans certains cas, la géographie de la région constituait un obstacle important au branchement des écoles des Premières nations aux services à large bande. Cette dépendance à l'égard de l'environnement peut fausser les résultats de certains OGR. Parmi les autres facteurs externes mentionnés : le délai pour mettre en oeuvre le SuperNet en Alberta et une grève dans les provinces de l'Atlantique qui a eu une incidence directe sur la capacité du personnel des OGR d'atteindre leurs objectifs. Bien que des enjeux similaires puissant exister dans d'autres régions, le fait d'énoncer ces variables visait à fournir un contexte réaliste pour évaluer l'effort des OGR.

SECTION 5: CONSTATATIONS SUR LE PROJET – ADMINISTRATEURS SCOLAIRES

Dans la section qui suit, sont présentées les constatations découlant des entrevues menées auprès d'un échantillon aléatoire d'administrateurs scolaires des écoles des Premières nations desservies par le programme. Comme on l'a indiqué dans la méthodologie, on a contacté 19 écoles pour cette étude, et les écoles ont été choisies au hasard dans chacune des régions où le programme Premières nations sur Rescol est mis en œuvre.

5.1 Participation au programme

Le consultant a interrogé le personnel qui connaissait les services et l'appui fournis par le programme PNR dans chaque école. Parmi les administrateurs scolaires interviewés, 11 étaient des directeurs, quatre étaient des administrateurs de réseaux/d'ordinateurs et quatre étaient des directeurs de l'éducation. Les répondants participaient à la gestion ou à la mise en oeuvre de la connectivité et de la formation technologique dans leur école. Les responsabilités additionnelles des personnes interviewées comprenaient :

- soutien technique général, enseignement aux élèves;
- perfectionnement professionnel avec les enseignants;
- acquisition de matériel et de logiciels par l'entremise des demandes faites aux OGR;
- questions liées aux ressources humaines.

Même si tous les administrateurs scolaires semblaient être au courant des ressources acquises par l'école, seulement 10 des répondants pouvaient nommer correctement la source de financement et l'organisme responsable du programme PNR. Ces répondants semblaient également n'être pas au courant du lien entre les OGR et Industrie Canada, et nombreux sont ceux qui ne se rendaient pas compte que les OGR représentaient une tierce partie dans la mise en œuvre du programme. Le manque de compréhension de la structure du programme n'a pas semblé influer sur les réponses ultérieures étant donné que tous les répondants interviewés avaient mentionné qu'ils avaient des contacts avec leur OGR même s'ils ne connaissaient pas le nom de l'organisme.

Six répondants ont déclaré que leur école participait au programme PNR avant la mise en place des OGR. On a ensuite interrogé les répondants à propos de leur expérience du programme PNR lorsqu'ils traitaient directement avec Industrie Canada et de la mise en oeuvre du programme par l'entremise des OGR. Quatre des six administrateurs scolaires ont déclaré que les OGR représentent une amélioration relativement à la disponibilité des ressources, du service personnalisé et du partage d'information. Les deux autres répondants ont déclaré que les OGR étaient moins efficaces, et un commentaire concernait des problèmes constants pour obtenir une connectivité fiable; un autre commentaire exprimait le souhait voulant que les écoles puissent obtenir des fonds du programme directement auprès d'Industrie Canada comme auparavant.

5.2 Mise en oeuvre du programme

La prochaine série de questions concernait la satisfaction des administrateurs scolaires à l'égard du niveau de soutien et d'aide qu'ils recevaient par l'entremise du programme PNR.

Presque tous (18) les répondants étaient au courant des services fournis par les OGR par l'entremise du programme PNR. Tous les administrateurs scolaires ont mentionné qu'ils avaient reçu la connectivité en conséquence du programme; toutefois, bon nombre ont mentionné que la connectivité était moins rapide qu'une connexion haute vitesse, et 10 des connexions étaient indiquées comme des connexions par satellite. Bien que de nombreux répondants aient déclare qu'ils n'avaient pas de connexion Internet haute vitesse, plus de la moitié (11) des administrateurs scolaires ont convenu que les services qu'ils recevaient les avaient aidés à relever les défis liés à la connectivité dans leur école. Outre le soutien à la connectivité, les administrateurs scolaires ont mentionné avoir reçu les appuis suivants :

- des ordinateurs;
- des caméras numériques;
- des cameras vidéos numériques;
- des logiciels pédagogiques;
- des projecteurs;
- des scanners;
- des imprimantes;
- des récepteurs sans fil;
- du matériel de vidéoconférence.

Cinq administrateurs scolaires n'étaient pas satisfaits de la capacité du programme PNR de relever les défis relatifs à la connectivité de leur école avec les ressources fournies par leur OGR. Ceux qui étaient d'avis que les ressources n'étaient pas suffisantes pour relever leurs défis en matière de connectivité ont mentionné le besoin d'une connexion haute vitesse et d'ordinateurs plus à jour. Les répondants qui avaient déclaré que les ressources fournies par leur OGR ne répondaient pas adéquatement à la situation de leur école en matière de TIC ont affirmé qu'il fallait une communication plus fréquente entre les OGR et les écoles pour déterminer les ressources nécessaires en fonction des besoins de chaque école.

La plupart (13) des répondants avaient également reçu de la formation facilitée par leur OGR quant aux applications ou à l'utilisation de la technologie. La formation mentionnée par les administrateurs scolaires incluait du perfectionnement professionnel sur place pour les enseignants et de la formation quant à l'utilisation d'une caméra numérique et des applications multimédias. Tous les répondants qui avaient reçu une formation ont convenu qu'elle était utile. L'importance de la formation a été mise en lumière par la demande de formation accrue du personnel et des élèves. Outre la formation que certains répondants ont reçue, pratiquement tous (15) les administrateurs scolaires ont mentionné qu'ils avaient communiqué avec le service de dépannage dans leur région pour régler des problèmes techniques, ce qui démontre la connaissance de l'existence du service de dépannage et son utilité.

On a interrogé les administrateurs scolaires quant à leurs objectifs en matière de connectivité, d'apprentissage à distance, de TIC et quant aux défis qui restreignent leur capacité d'atteindre ces objectifs. L'objectif le plus souvent mentionné était de fournir de la technologie à jour aux élèves par l'entremise de la connectivité haute vitesse afin d'améliorer leurs compétences et leur apprentissage. Les défis actuels mentionnés par les administrateurs scolaires incluent les défis suivants, indiqués par ordre de fréquence :

- connectivité haute vitesse;
- protection contre les virus, le pourriel et les logiciels espions;

- l'absence de technicien pour régler les problèmes informatiques courants;
- formation du personnel relativement aux capacités et aux applications d'Internet;
- ordinateurs à niveau;
- logiciels applicables à l'apprentissage.

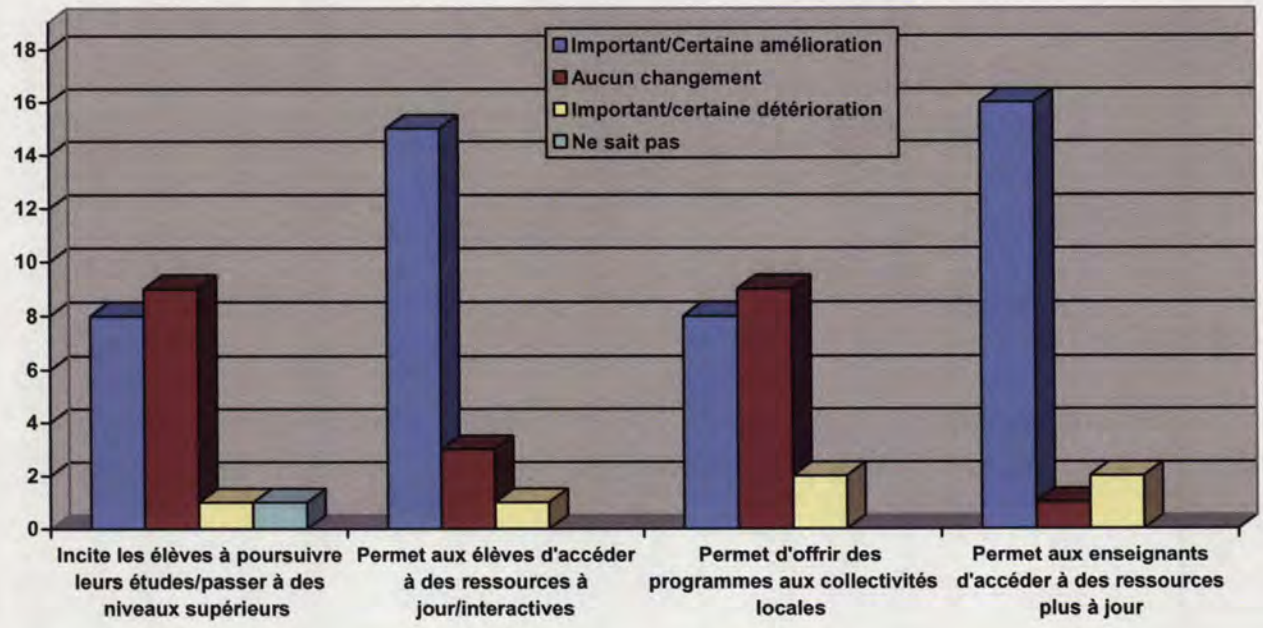
Malgré ces défis, la majorité des répondants étaient d'avis que les services offerts par leur OGR par l'entremise du programme PNR correspondaient à ce dont les élèves dans leur école avaient besoin.

5.3 Incidence du programme

Dans l'ensemble, les administrateurs scolaires étaient d'avis qu'il était avantageux d'utiliser un organisme tiers comme les OGR pour mettre en oeuvre le programme PNR. Les répondants ont souligné que la connaissance qu'ont les OGR des ressources disponibles leur permet de déterminer objectivement les besoins des écoles. D'autres répondants ont affirmé que l'utilisation des OGR donne lieu à un service adapté aux besoins et personnalisé en facilitant l'acquisition de ressources et en fournissant un appui technique. Plusieurs répondants ont mentionné des défis liés à l'utilisation des OGR pour mettre en œuvre le programme. Le défi le plus courant était la distance entre les OGR et l'école, ce qui empêchait des visites sur place plus fréquentes pour évaluer les besoins de l'école et pour dispenser de la formation. Quelques répondants ont laissé entendre qu'ils avaient besoin de ressources additionnelles et ont proposé que les OGR obtiennent plus de financement auprès d'Industrie Canada pour permettre une communication accrue et des possibilités de formation plus nombreuses.

On a demandé aux répondants leur opinion sur l'incidence relative du programme PNR en leur posant une série de questions. Comme l'indique le graphique 5-1, la fonction la plus importante des services fournis par le programme était la capacité de fournir aux enseignants et aux élèves accès à des ressources à jour. Les résultats étaient partagés quant à la mesure dont le programme incite les élèves à rester à l'école ou à poursuivre leurs études et permet aux écoles de mettre en œuvre des programmes dans les collectivités locales.

Graphique 5-1
Perception de l'incidence du programme PNR sur le personnel et les élèves



La majorité des administrateurs scolaires ont déclaré que les ressources fournies par leur OGR par l'entremise du programme PNR sont incorporées aux méthodes d'enseignement et sont utilisées en classe. Les ressources permettent aux élèves d'effectuer de la recherche de base pour des projets scolaires et permettent aux enseignants d'explorer d'autres ressources d'apprentissage sur Internet. D'autres applications des ressources du programme PNR incluaient :

- l'utilisation de logiciels d'apprentissage;
- des ateliers de formation en informatique;
- la communication avec d'autres écoles;
- l'aide aux classes d'enseignement spécialisé;
- les applications multimédias y compris l'utilisation d'une caméra numérique;
- des cours de montage vidéo et de photographie;
- le perfectionnement linguistique.

Plusieurs répondants ont compris l'utilité d'utiliser les ressources disponibles aux fins d'enseignement; toutefois, certains facteurs les en empêchaient. Ces obstacles étaient rapportés comme des enjeux relatifs à la connectivité, un manque de connaissance chez les élèves, et un manque général de compétences en informatique chez les enseignants, ce qui entrave leur capacité d'utiliser la technologie en classe.

Tous les administrateurs scolaires reconnaissaient le potentiel de l'apprentissage à distance pour aider les élèves. Ils ont reconnu que les principaux avantages de l'apprentissage à distance étaient la capacité de pouvoir offrir davantage de cours aux élèves dans les régions éloignées et leur permettre d'accéder à l'éducation ce qu'ils ne pourraient faire autrement, et leur offrir plus de possibilités d'apprentissage. Bien que les résultats positifs de

l'apprentissage à distance aient été mentionnés, la plupart des répondants n'offraient pas ce type d'enseignement dans leurs écoles.

SECTION 6: CONSTATATIONS SUR LE PROJET – APERÇU DES ÉTUDES DE CAS

Outre les entrevues auprès des répondants clés, le consultant a effectué deux études de cas chez les OGR, au Manitoba et en Ontario. Les études de cas incluaient des études de cas avec des personnes clés et un groupe de discussion formé de personnel de l'OGR ainsi qu'un examen des documents administratifs et d'autres activités de recherche visant à mettre en valeur chacun des organismes en ce qu'ils s'appliquent au programme PNR. Le consultant a élaboré des rapports indépendants d'étude de cas pour chaque site qui est inclus dans le présent rapport à l'annexe E et l'annexe F. Les paragraphes suivants présentent un aperçu des constatations découlant des études de cas.

- En effectuant les études de cas, le consultant a constaté que le programme PNR était mis en oeuvre comme prévu en utilisant les OGR. Les rôles du personnel des OGR étaient clairs et les niveaux de ressources actuels étaient satisfaisants bien que du financement additionnel était mentionné comme un facteur qui permettrait d'atteindre plus rapidement les objectifs visés. Dans l'ensemble, les répondants de l'étude de cas étaient d'avis que les objectifs du programme étaient atteints.
- Les répondants interrogés dans les études cas ont révélé que les visites sur place sont fortement recommandées pour établir et soutenir les partenariats avec les écoles des Premières nations dans leur région. En outre, les visites sur place étaient considérées comme des occasions de montrer au personnel enseignant et aux élèves des compétences utiles. Le principal défi associé à la conduite de visites sur place dans les écoles était le niveau élevé de ressources nécessaires en temps et en financement, en raison de l'éloignement géographique de bon nombre d'écoles. Ce défi a donné lieu à d'autres méthodes de communication: téléphone, poste, fax, courriel qui se sont tous révélés généralement inefficace pour contacter les écoles. La communication avec les écoles représente un obstacle important à la détermination des besoins des écoles et la façon dont les écoles utilisent les ressources fournies par l'entremise du programme. Les deux OGR ont formalisé des plans de communication, toutefois, en raison du taux élevé de roulement du personnel et des charges de travail dans les écoles des Premières nations, les efforts des OGR ont été entravés par les obstacles généraux au chapitre de la communication.
- Les répondants des deux études de cas ont souligné une lacune au chapitre des compétences en informatique et de compétences techniques connexes dans les écoles des Premières nations desservies par le programme. En réponse, le personnel des OGR ont mis en œuvre des programmes d'emploi pour les jeunes conçus pour bâtir une capacité locale en dispensant de la formation aux élèves des Premières nations dans toute une gamme de compétences en informatique.
- En raison du mandat de l'OGR de l'Ontario et des partenariats additionnels, ils ont pu accomplir des progrès importants vers l'atteinte des grands objectifs du programme. Au nombre des exemples de leur réussite, mentionnons : favoriser une culture des TIC en offrant gratuitement de l'hébergement Web pour des sites personnels et des sites scolaires, dont la popularité chez les collectivités des Premières nations dans le nord-ouest de l'Ontario est importante. Les partenariats avec FedNor et Santé Canada ont également aide l'OGR de l'Ontario à atteindre ses objectifs.
- L'OGR du Manitoba, établi à la fin de 2002, a progressé rapidement pour mettre en oeuvre le programme dans les écoles de la région. L'OGR du Manitoba a élaboré et mis à l'essai de programme d'emploi des jeunes qui a été repris par d'autres OGR en raison

de son succès. L'OGR du Manitoba est confronté à des obstacles géographiques importants pour apporter la connectivité aux écoles des Premières nations dans la province, bien qu'on ait affirmé qu'avec plus de temps et de ressources, l'OGR atteindra les objectifs du programme PNR au cours des prochaines années.

SECTION 7: SYNTHÈSE DES RÉSULTATS ET DES RECOMMANDATIONS FORMULÉES PAR LE CONSULTANT

La présente section présente les conclusions globales de *l'Évaluation à mi-parcours du programme Premières nations sur Rescol*, ainsi que les recommandations d'amélioration basées sur les leçons tirées et les pratiques exemplaires proposées par les répondants. Cette section est structurée par les questions qui ont guidé l'évaluation.

7.1 Synthèse des résultats

Le programme Premières nations sur Rescol est-il pertinent et nécessaire?

Les écoles des Premières nations ont le plus souvent accusé du retard par rapport aux autres écoles canadiennes dans le domaine des TIC en raison des ressources restreintes et des obstacles géographiques. La nécessité de mettre en œuvre des programmes et des initiatives conçus pour aider les apprenants des Premières nations dans leur éducation a été mise en évidence dans le rapport de la vérificatrice générale de 2004. Il est dit dans ce rapport que « l'écart de scolarisation considérable entre les membres des Premières nations vivant dans les réserves et la population canadienne en général continue de nous préoccuper. Nous nous inquiétons aussi du fait que, selon les estimations, le temps nécessaire pour combler cet écart ait un peu augmenté, soit d'environ 27 ans à 28 ans ». Le programme PNR a considérablement amélioré la connectivité des écoles des Premières nations et continue d'être pertinent et nécessaire, comme le démontre l'écart qui existe entre les écoles des Premières nations et les autres écoles du Canada pour ce qui concerne le nombre d'ordinateur par élève et la vitesse de connexion.

Une des statistiques les plus révélatrices soulignant la nécessité du programme PNR est le nombre d'ordinateur par élève. D'après des données provenant des OGR, cette proportion est actuellement d'un ordinateur pour 5 à 8 élèves dans l'ensemble des régions desservies par le programme PNR. Selon des renseignements non vérifiés mentionnés par les principaux répondants pendant leurs entrevues, cette proportion était bien pire avant la mise en œuvre du programme, mais elle peut encore être améliorée.

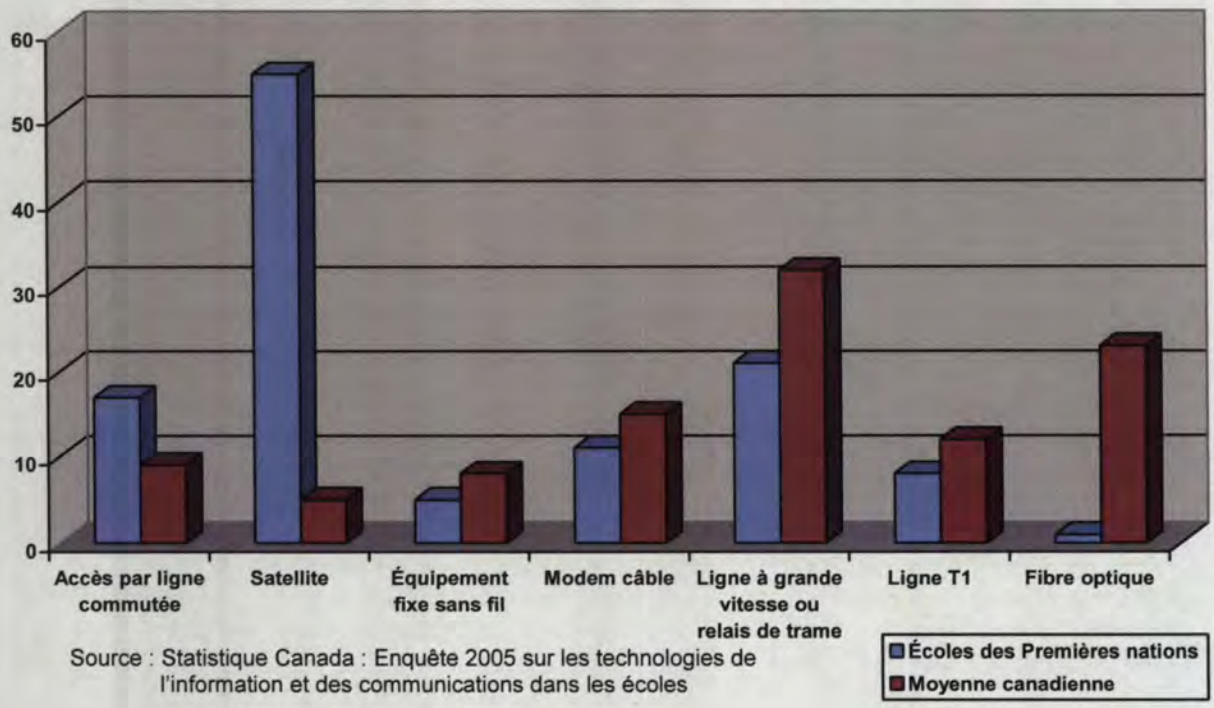
S'il est vrai que le programme PNR a permis de brancher à Internet toutes les écoles des Premières nations desservies par le programme, le fait que des écoles soient situées dans des régions éloignées a constitué un obstacle à l'accès aux connexions haute vitesse. Le graphique 7-1 démontre que les écoles des Premières nations ont en général des connexions plus lentes que les autres écoles canadiennes. La majorité des écoles des Premières nations dépendent encore de connexions fournies par un satellite, ce qui est généralement plus lent qu'une connexion par large bande (c.-à-d. T-1, DSL, RNIS) et peut limiter les débouchés potentiels dans le domaine de l'enseignement.

L'importance du programme ressort également dans les résultats découlant des entrevues des principaux répondants et des études de cas menées pendant cette évaluation. Tous les coordonnateurs des OGR (100 %) ont dit trouver le programme « extrêmement important » pour ce qui concerne la promotion de la connectivité dans les écoles des Premières nations. Les principaux répondants ont également indiqué qu'à ce jour aucun autre programme n'a été

en mesure de fournir des TIC aux collectivités des Premières nations comme le programme PNR l'a fait. Ils ont en outre noté que l'augmentation de la connectivité a conduit à une plus grande acceptation et à une plus large utilisation de la technologie fournie dans le cadre du programme PNR.

Graphique 7-1

Comparaison dans le domaine de la connectivité (année scolaire 2003-2004)
Accès à Internet dans les écoles des Premières nations et les autres écoles canadiennes



Source : Statistique Canada : Enquête 2005 sur les technologies de l'information et des communications dans les écoles

Les études de cas, qui étayent les commentaires formulés par les principaux répondants, ont montré que les écoles des Premières nations manquent en général de ressources documentaires suffisantes et dépendent donc davantage d'Internet pour fournir aux élèves des renseignements pédagogiques.

Dans quelle mesure les buts et les objectifs du programme Premières nations sur Rescol ont-ils été atteints?

Les répondants ont estimé que d'importants progrès ont été accomplis pour ce qui est d'atteindre les buts et les objectifs globaux du programme. Toutefois, il a été indiqué que les buts supposaient des résultats à long terme qui nécessitent du travail continu pour être atteints. Par ailleurs, il a été mentionné que même si les OGR peuvent fournir l'infrastructure nécessaire, les autres buts du programme étaient considérés comme largement tributaires de la sensibilisation des écoles des Premières nations au programme et de son acceptation par celles-ci pour ce qui a trait à l'utilisation des ressources en possibilités d'apprentissage. Plusieurs employés des OGR ont indiqué que les buts devraient être plus précis, ce qui permettrait de faire des évaluations plus exactes des progrès du programme et de voir jusqu'à quel point ce dernier a atteint les objectifs globaux. Cela peut s'expliquer par la vision à plus

long terme des buts et des objectifs du programme d'Industrie Canada par rapport aux objectifs annuels de chaque OGR fixés dans leur accord de contribution respectif. Au cours des activités de recherche associées à la présente évaluation, le consultant a trouvé qu'Industrie Canada et les employés des OGR étaient d'accord ou tout à fait d'accord pour dire que le programme PNR a été mis en œuvre comme prévu, a eu des retombées positives et a atteint quelques-uns des résultats à court terme. D'une manière générale, les répondants ont dit que le programme allait dans la bonne direction et que les objectifs seront atteints dans les prochaines années si l'on continue à appuyer le programme et à augmenter le financement pour renforcer la capacité locale.

Les renseignements recueillis dans les études de cas ont confirmé les résultats tirés des entrevues avec les principaux répondants. Toutefois, un OGR a signalé que le programme devrait répondre à certains besoins des élèves avant de promouvoir de nouvelles technologies et applications, particulièrement l'apprentissage électronique. On a justifié cette opinion en disant qu'une proportion importante des élèves des écoles des Premières nations connaît des problèmes d'apprentissage et parfois des problèmes personnels qui ont engendré des taux d'abandon plus élevés que la moyenne canadienne. Il a été dit que le fait d'exiger davantage des élèves irait à l'encontre des objectifs du programme. Il a également été dit qu'après seulement deux ans de prestation du programme PNR aux écoles, les difficultés liées à la connectivité existent toujours. Les priorités du programme doivent donc être claires et permettre que suffisamment de temps s'écoule en vue d'atteindre les buts et les objectifs du programme.

Dans quelle mesure le programme PNR a-t-il eu les retombées voulues sur les écoles, les enseignants et les apprenants?

Le programme Premières nations sur Rescol a eu, comme prévu, une incidence sur les écoles, les enseignants et les apprenants en fournissant connectivité, matériel, logiciels et aide technique aux écoles des Premières nations dans le pays. Les principaux répondants ont plus précisément indiqué que la technologie fournie dans le cadre du programme PNR a permis de faire ce qui suit :

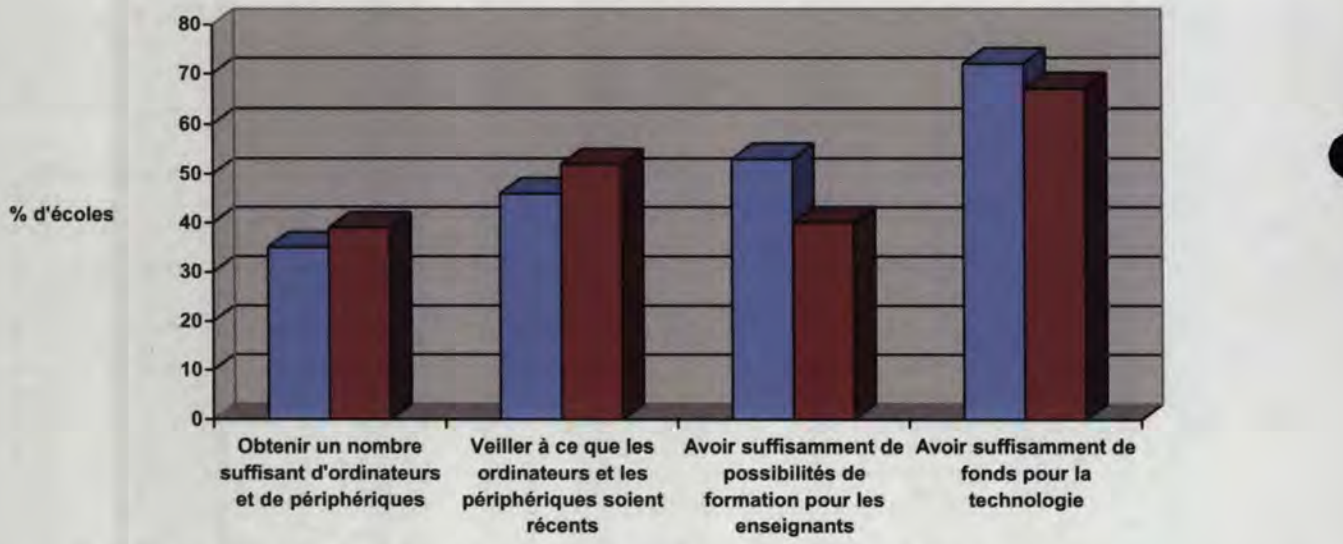
- Offrir à bon nombre d'élèves des écoles des Premières nations de nouvelles possibilités et un moyen d'acquérir les compétences nécessaires pour devenir compétitifs dans l'économie du savoir;
- Donner aux élèves vivant dans les collectivités des Premières nations la possibilité d'enrichir leurs connaissances grâce à Internet et de communiquer avec des gens vivant en dehors de leur communauté, ce qui permet de partager savoir et culture.
- Servir de mécanisme pour fournir aux élèves une ressource d'information, ce qui permet de les aider dans leur apprentissage et de compenser pour le manque de bibliothèques riches et variées qui caractérise bon nombre des collectivités des Premières nations.

Au cours des entrevues avec les principaux répondants, particulièrement celles avec les employés des OGR, on a remarqué qu'il était difficile de déterminer les applications liées au programme PNR dans les écoles. Plusieurs coordonnateurs des OGR ont signalé que la technologie était principalement utilisée dans les écoles comme outil d'information visant à aider l'étude en classe, bien que des élèves dans certaines écoles aient utilisé les ressources fournies pour des applications multimédias, comme la création de vidéos et de pages Web personnelles. L'application éducative la plus directe de la technologie a peut-être été la

naissance d'écoles secondaires sur Internet dans plusieurs régions. Bien que l'ensemble des répondants aient reconnu la valeur et le potentiel des possibilités d'apprentissage électronique, bon nombre d'écoles ne peuvent pas réaliser ce potentiel en raison d'un manque de compétences locales parmi les élèves et les enseignants et d'une connectivité insuffisante. Les administrateurs scolaires ont été reconnaissants des ressources fournies par le programme. Actuellement, on leur procure de la flexibilité pour intégrer les ressources dans la salle de classe comme bon leur semble.

Le programme PNR a également eu une incidence sur les écoles en leur fournissant un moyen de surmonter les obstacles majeurs à l'acquisition des TIC. Comme on le voit dans le graphique 7-2, l'obtention de fonds pour acquérir la technologie constitue une difficulté essentielle pour les écoles des Premières nations pour ce qui concerne les TIC. Dans le cadre du programme PNR, les écoles des Premières nations se voient offrir du matériel informatique, des logiciels et une infrastructure de connectivité ou sont subventionnées pour les acquérir.

Graphique 7-2
Difficultés perçues liées à l'utilisation des TIC par types d'école (année scolaire 2003-2004)



Source : Statistique Canada : Enquête 2005 sur les technologies de l'information et des communications dans les écoles

S'il est vrai que le programme PNR a eu une incidence positive sur les écoles, les enseignants et les apprenants grâce à l'arrivée de la technologie et de la connectivité, cela ne s'est pas fait si facilement. Les études de cas ont révélé qu'il y avait un important problème lié à l'arrivée des nouvelles technologies, à savoir l'infrastructure de connectivité. En effet, une fois que les collectivités reçoivent les services de connectivité dans leur région, le risque de contracter des virus informatiques et d'autres maliciels devient un problème de taille. D'après les entrevues avec les principaux répondants et les études de cas, il a semblé clair qu'un manque de connaissance des menaces liées à la sécurité sur Internet nuit constamment à la performance des ordinateurs dans les écoles. En outre, les données des entrevues avec les

principaux répondants indiquent également qu'un manque de connaissances en matière de maintenance d'ordinateurs est évident dans les écoles. Cela a indiqué un besoin de formation et de renforcement éventuel des capacités au niveau communautaire. On a également constaté un manque de possibilités de formation dans une récente étude de Statistique Canada concernant les écoles des Premières nations.

En réponse à ces difficultés, cinq des six OGR ont mis en œuvre un programme d'emploi des jeunes qui permet d'offrir aux jeunes et aux élèves locaux de la formation technique utile. Le programme permet d'enseigner aux élèves la manière de maintenir les ordinateurs à l'aide de logiciels anti-virus et d'autres compétences techniques connexes. Les élèves ont également une bonne connaissance des applications multimédias, notamment la conception de pages Web et la lecture en transit de fichiers visuels. Bien que cela ne soit pas le but du programmme, il a été déterminé que les compétences fournies aux jeunes leur ont permis de trouver un emploi dans certains cas. Le programme d'emploi des jeunes est considéré comme une solution pratique pour acquérir des compétences utiles et favoriser une culture des TIC dans les écoles et les collectivités des Premières nations. Les endroits où l'on a mené les études de cas avaient tous deux élaboré et mis en œuvre des programmes de formation de la jeunesse, qui sont décrits de manière plus détaillée dans les rapports des études de cas.

Le modèle actuel de prestation représente-t-il la façon la plus efficace et efficiente d'offrir le programme?

L'utilisation des OGR semble être un moyen efficace d'offrir le programme. Dans l'ensemble, les principaux répondants ont convenu que l'utilisation des OGR était efficace, même ceux qui avaient participé au programme avant la mise en place du système de prestation par les OGR. Par ailleurs, l'OGR de l'Ontario a pris part au programme PNR avant la création des six OGR et, pendant l'étude de cas menée par le consultant, les employés de l'OGR ont déclaré que les changements apportés au processus de prestation du programme ont directement engendré de meilleurs résultats d'une manière plus efficiente et plus rapide.

Le consultant a étudié si les OGR ont été mis sur pied comme prévu et si la prestation du programme s'est améliorée comparativement à la gestion centrale du programme PNR par Industrie Canada. Les employés nationaux d'Industrie Canada, les employés régionaux d'IC, les employés des OGR et les administrateurs scolaires ont tous appuyé la structure de gestion actuelle et ont fourni des raisons expliquant pourquoi les six organismes sont parvenus à offrir le programme PNR. On a estimé que la réussite des OGR est attribuable aux facteurs suivants :

- Les OGR ont des relations existantes avec les écoles et les collectivités dans leur région, ce qui conduit à une approche plus personnelle;
- Les besoins en TIC des écoles ont été analysés de plus près et satisfaits de manière plus adaptée par les OGR;
- La bureaucratie est moins importante dans les OGR qu'au sein du gouvernement fédéral, ce qui permet donc d'être plus souple et plus attentif;
- L'aide technique apportée aux écoles est fournie de manière plus efficace en raison de la connaissance pratique que les OGR ont des capacités de chacune des écoles et des employés participant à la mise en œuvre du programme PNR;
- Les possibilités de formation sont considérées comme un élément positif de la prestation du programme grâce à l'engagement actif des OGR dans l'éducation des

élèves et du personnel enseignant pour ce qui a trait aux compétences connexes servant à maintenir et à appliquer les ressources de TIC.

Les principaux répondants ont convenu que les OGR réussissaient à satisfaire Industrie Canada et les collectivités des Premières nations en cernant les besoins et les intentions des deux parties. On estime que les OGR s'attaquent avec succès aux différents obstacles auxquels sont confrontées les collectivités et les régions desservies par le programme au moyen de propositions et d'accords de contribution annuels indépendants pour chacun des OGR, qui contribuent à la réussite influant sur les difficultés.

Quelles sont les leçons tirées et les pratiques exemplaires pour ce qui est de la conception, de l'exécution et de la mise en œuvre du programme?

La structure du programme et l'établissement de rapports sont des domaines du programme qu'on pourrait améliorer ou desquels on pourrait apprendre. Les coordonnateurs des OGR ont estimé que la paperasserie liée à l'établissement des rapports et aux demandes financières tous les mois constituait un fardeau ayant une incidence sur leur capacité à exécuter le programme. Afin de faciliter l'établissement des rapports demandés, on a suggéré qu'une structure de rapports uniformisée soit élaborée, ainsi qu'une liste des données demandées pour faciliter la préparation des rapports mensuels et annuels. Actuellement, un tel modèle se trouve dans l'annexe de chaque accord de contribution signé avec les OGR. Le manque de connaisance de ce document au sein des OGR indique un besoin d'amélioration des communications.

La durée de vie du programme PNR a été souvent citée comme étant un obstacle à l'exécution efficace du programme, à la planification à long terme et à la viabilité du programme en général. Les employés des OGR ont indiqué avoir eu de la difficulté à préparer des plans de TIC à long terme avec une école lorsque le financement est incertain (renouvellement annuel). Ils ont estimé que cela serait plus efficient d'offrir des services dans le cadre d'un plan pluriannuel et que ce dernier permettrait d'établir des relations efficaces et prolongées avec les écoles et les collectivités des Premières nations afin d'appuyer l'exécution du programme.

Les pratiques exemplaires repérées pendant les entrevues avec les principaux répondants comprennent ce qui suit :

- Repérer des personnes dans chacune des collectivités pour les former au soutien technique et à d'autres questions informatiques. Le personnel enseignant et les élèves se sont également vu offrir des possibilités de formation. Toutefois, en formant les membres des collectivités, on a trouvé que les compétences techniques persistent au niveau communautaire et neutralisent les taux élevés de roulement du personnel enseignant.

- Les relations avec les écoles ont été considérées comme étant un des éléments les plus essentiels de l'exécution du programme. Les efforts de communication par courriel n'ont pas porté fruit dans de nombreux cas. On a donc cité les suivis effectués par télécopieur et par téléphone comme un moyen plus efficace de communiquer avec les écoles. La valeur des visites sur le terrain avec les écoles a été reconnue, mais l'emplacement éloigné des écoles et le budget actuel des OGR ont été considérés comme des facteurs empêchant davantage de visites. Une solution présentée par plusieurs répondants principaux a été l'utilisation de la vidéoconférence pour communiquer avec les écoles, évaluer leurs besoins en TIC et déterminer de quelle

manière les écoles intégraient la technologie aux possibilités d'apprentissage offertes aux élèves.

Parmi les pratiques exemplaires reconnues dans les études de cas, il y a les initiatives suivantes :

- Le programme d'emploi des jeunes offre une possibilité d'apprentissage aux élèves tout en permettant de renforcer la capacité locale. Dans le cadre de ce programme, les jeunes apprennent le soutien technique qui comprend le développement d'applications multimédias. Dans de nombreux cas, les jeunes formés ont obtenu un emploi dans leur communauté grâce aux compétences acquises.
- Le programme supplémentaire de 8^{e} année (PS 8) en place en Ontario constitue une méthode pour faciliter la transition entre la 8^{e} année et l'école secondaire en réduisant tout écart de connaissances. Le programme a été conçu principalement à l'intention des élèves des Premières nations pour servir de ressource éducative supplémentaire.
- La Keewaytinook Internet High School (KiHS) représente une réponse novatrice à un besoin de la communauté et lie les élèves de diverses collectivités à des possibilités d'accès à l'enseignement et du crédit pour études. L'école secondaire sur Internet donne la possibilité aux élèves de rester dans leurs collectivités pendant qu'ils poursuivent leurs études.

7.2 Recommandations formulées par le consultant

A. *Il faut accroître la communication entre les écoles et les OGR en vue d'appuyer l'exécution du programme et l'établissement de partenariats.*

Actuellement, les écoles et les OGR connaissent des problèmes de communication, notamment dus à un manque de personnel dans les écoles pour appuyer l'exécution du programme, ce qui s'explique en partie par un taux de roulement élevé, par la mauvaise connaissance du personnel scolaire des représentants des OGR, un manque d'utilisation régulière des courriels et un manque de réceptivité générale des écoles aux efforts de communication des OGR.

Le consultant croit qu'en surmontant ces obstacles et en améliorant la communication, le programme pourra mieux appuyer l'acquisition des compétences et le renforcement de la capapcité au niveau local. Par ailleurs, des communications plus fréquentes permettront peut-être aux écoles de mieux connaître le programme et les partenaires, ce qui créera de meilleures relations de travail pendant la durée de ce programme. Davantage de communications avec les écoles permettront également de mieux comprendre les buts et les objectifs du programme, ainsi que les applications éventuelles des ressources du programme PNR fournies aux écoles des Premières nations.

Étant donné que les visites sur le terrain exigent un investissement substantiel de temps et d'argent en raison de l'éloignement des écoles, la vidéoconférence peut représenter une solution de rechange plausible pour accroître la communication avec les écoles, lorsqu'une telle technologie est disponible. Parmi les autres moyens à considérer pour appuyer la communication, il y a les séminaires de formation offerts en ligne, les vidéoconférences ou les ateliers offerts en personne semblables à ceux qui sont offerts dans le cadre du programme d'emploi des jeunes.

B. *Il faut mieux cerner la manière dont les écoles utilisent les ressources fournies par le programme Premières nations sur Rescol.*

En tant que public cible du programme, les écoles des Premières nations reçoivent des ressources de connectivité et de TIC de la part du programme PNR afin d'aider les élèves dans leur apprentissage. En général, les ressources fournies par le programme PNR comprennent des améliorations des services de connectivité, du matériel informatique et des logiciels, de l'équipement connexe (notamment des appareils photos numériques et des caméras vidéo) et du soutien technique offert par le service de dépannage.

Bien que les écoles aient des capacités différentes d'intégration de la technologie disponible en vue d'accroître les possibilités d'apprentissage, les entrevues avec les administrateurs scolaires et les études de cas ont clairement montré que plusieurs écoles sont des chefs de file pour ce qui est de l'application des ressources. Des niveaux de compétence différents parmi les écoles mettent en évidence une possibilité de transfert du savoir entre les écoles. La diffusion des leçons tirées et des pratiques exemplaires entre les écoles pourrait être dirigée par les OGR, qui seraient aidés en cela par les moyens de communication actuels, à savoir les réunions nationales qui se tiennent avec les intervenants du programme PNR.

Étant donné que chacun des OGR signe un contrat avec les écoles des Premières nations chaque année, le consultant recommande qu'Industrie Canada exige des écoles qu'elles fassent rapport sur la manière dont les élèves et les enseignants utilisent les ressources du programme PNR. Ce bref rapport donnerait une vue d'ensemble des applications des ressources envoyées aux écoles à des fins pédagogiques et exposerait également les difficultés rencontrées par les écoles. Le rapport remplacerait les enquêtes annuelles qui, d'une manière générale, ont enregistré de faibles taux de réponse. Si l'on faisait détailler aux écoles les utilisations des ressources du programme PNR, cela permettrait aux OGR de mieux comprendre les grandes lignes de l'utilisation, le besoin potentiel d'autres technologies et toute difficulté ayant une incidence sur la capacité des écoles à utiliser les ressources à leur plein potentiel. Le fait de confier la responsabilité de l'établissement de rapports aux écoles permettrait également d'aider les OGR, car cela réduirait les coûts administratifs consacrés à essayer de contacter des écoles non réceptives. Idéalement, les rapports présentés par les écoles aux OGR serviraient ensuite à cerner les pratiques exemplaires, lesquelles pourraient alors être communiquées à d'autres OGR et du même coup à d'autres écoles des Premières nations desservies par le programme.

C. *On devrait établir des partenariats avec d'autres ministères et d'autres organismes afin d'accroître l'efficacité et la viabilité du programme.*

Les buts et les objectifs du programme Premières nations sur Rescol se situent dans la ligne du mandat d'autres programmes, ce qui crée des possibilités de partenariats. Les répondants ont ainsi indiqué que l'établissement de partenariats pourrait permettre d'accroître les services de connectivité et augmenter les possibilités d'apprentissage dans les écoles des Premières nations. Au nombre des programmes cités par les répondants, on trouve les programmes suivants d'Industrie Canada : le Programme de services à large bande pour le développement rural et du Nord (BRAND), le

Programme des ordinateurs pour les écoles et le Programme d'accès communautaire (PAC). Les autres possibilités éventuelles de partenariats seraient de nouer ou de renforcer des relations avec Affaires indiennes et du Nord Canada (AINC), Santé Canada, l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA) et Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO), ainsi qu'avec des partenaires pédagogiques, et ce, dans le but d'améliorer et d'augmenter les services offerts par le programme PNR tout en générant des fonds et en assurant la viabilité. On a également estimé que l'établissement de partenariats pourrait réduire l'« effet de cloisonnement », qui restreint la réussite globale des programmes et que cela constitue une possibilité de rationaliser les ressources des collectivités des Premières nations dans le cadre d'un mandat élargi.

L'importance des partenariats a été démontrée dans la région de l'Ontario avec l'Initiative fédérale de développement économique pour le Nord de l'Ontario (FedNor), le seul organisme économique participant au programme PNR. Au total, FedNor a investi plus de dix millions de dollars pour l'établissement et la maintenance de services de connectivité et d'infrastructure dans le Nord-Ouest de l'Ontario. L'investissement fait par FedNor, coordonné aux ressources du programme PNR, a conduit à la création d'autres partenariats, notamment la participation de Santé Canada qui est en train d'acheter des ressources de connectivité à l'OGR de l'Ontario afin de pouvoir offrir le service Télésanté à 24 collectivités des Premières nations.

En plus de la participation de FedNor au programme, cinq OGR ont mis en œuvre un programme d'emploi des jeunes afin de donner aux jeunes des compétences en informatique, ce qui les aidera à renforcer la capacité locale tout en acquérant des compétences employables. Les fonds du programme d'emploi des jeunes sont provenus en partie d'un investissement fait par Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC). Les partenariats avec les autres programmes et les autres organismes sont mutuellement enrichissants et permettent d'élaborer une approche durable permettant d'offrir des ressources de connectivité et de TIC aux collectivités des Premières nations au Canada.

D. *L'accord de contribution annuel pourrait être prolongé de manière à garantir du financement aux OGR pendant une plus longue période.*

Un engagement financier à plus long terme de la part d'Industrie Canada permettrait une meilleure planification au sein des OGR et faciliterait la création de nouveaux partenariats ou le renforcement des partenariats existants. D'après les résultats, l'accord de financement annuel qui existe actuellement présente plusieurs inconvénients. Parmi les problèmes, il y a la difficulté à recueillir des fonds auprès des partenaires, la difficulté à démontrer un engagement à l'égard des écoles au moyen d'une approche durable et la difficulté à prévoir les budgets à la fois au niveau des OGR et des écoles pour les prochaines années. S'il est vrai que les accords de financement annuels permettent de surveiller les progrès des OGR et ont fait en sorte qu'il y ait davantage de souplesse pour individualiser leurs services, de nombreux coordonnateurs des OGR ont estimé que les difficultés l'emportaient de loin sur les avantages de cet arrangement financier et ont insisté spécialement sur les fardeaux liés à l'établissement de rapports et à la paperasserie. Il a été dit que le fait de garantir le financement sur plusieurs années permettrait aux OGR de planifier des possibilités supplémentaires de formation pour les membres et les jeunes des collectivités, et d'élaborer des stratégies à long terme concernant le matériel et la connectivité pour les écoles des Premières nations. Le personnel des OGR a par ailleurs indiqué qu'une

diminution des exigences en matière d'établissement de rapports d'étape ou de rapports financiers ou la fourniture d'aide en la matière seraient les bienvenues. Cette aide pourrait en partie être apportée au moyen d'une promotion accrue des modèles actuels, d'une prolongation des contrats annuels ou d'une diminution des exigences en matière d'établissement de rapports.

On a également indiqué que les arrangements financiers prolongés permettaient d'établir des partenariats plus solides avec les écoles et offraient une meilleure occasion de nouer des relations financières avec d'autres programmes parrainés par le gouvernement (PAC, BRAND) ainsi qu'avec des initiatives d'autres organismes (Santé Canada, AINC, DEO, APECA). Pour finir, en ce qui concerne l'accord de contribution, les répondants ont dit qu'il fallait le réviser afin de tenir compte de l'écart entre les années financières des OGR (année financière) et des écoles (année scolaire).

E. Les buts et les objectifs annuels des OGR devraient être harmonisés avec les objectifs à plus long terme du programme PNR.

Même si les buts et les objectifs généraux du programme restent les mêmes, chaque OGR prépare une liste de buts et d'objectifs à atteindre pour chacun des accords de contribution, ce qui a fait que les buts à court terme des OGR ont été parfois très différents des buts généraux du programme qui ont une visée à plus long terme. Compte tenu de cette différence, le consultant suggère qu'on s'efforce davantage d'harmoniser les buts des OGR avec ceux du programme. Si l'on s'applique à exposer plus clairement les buts du programme à court terme et à long terme, on pourrait obtenir une évaluation plus exacte des progrès réalisés dans le cadre du programme.

F. Il faudrait que les OGR continuent d'être la méthode principale de mise en œuvre du programme.

Bien que le programme Premières nations sur Rescol ait été élaboré, mis en œuvre et géré directement par Industrie Canada avant la création des OGR, le programme est devenu beaucoup plus efficace et performant après que l'exécution du programme eut été confiée aux OGR. En effectuant *l'Évaluation à mi-parcours du programme Premières nations sur Rescol*, le consultant a trouvé que les répondants issus des bureaux national et régionaux d'Industrie Canada appuyaient totalement la méthode de mise en œuvre du programme par les OGR ainsi que les progrès réalisés jusqu'à présent. On a attribué la réussite des OGR à la bonne connaissance de chacun des organismes des réalités locales touchant la communauté et l'école ainsi qu'à la capacité des OGR de maximiser le succès du programme grâce à une approche souple de mise en œuvre du programme. La crédibilité des OGR ainsi que les relations établies avec les membres des collectivités ont permis de créer un forum visant à conduire le programme d'une manière efficace et satisfaisante, ce qui a favorisé la réussite du programme PNR. Le consultant recommande en outre que les OGR et Industrie Canada continuent à communiquer fréquemment aux niveaux national et régional afin de discuter des pratiques exemplaires et de partager le savoir.

LKC
E 78 .C2 C3314 2005
Canada. Industrie Canada. Direction générale de la vérification et de l'évaluation, organisme de publication
Évaluation à mi-parcours du programme

DATE DUE
DATE DE RETOUR

CARR McLEAN 38-296

INDUSTRY CANADA / INDUSTRIE CANADA
222721