



Conseils et Vérification
Canada

Consulting and Audit
Canada

Une agence de Travaux publics
et Services gouvernementaux
Canada

An Agency of Public Works
and Government Services
Canada

344-4585

BUREAU DU CONSEIL PRIVÉ

RAPPORT FINAL

ÉVALUATION DU PROGRAMME DE COORDINATION DU PLAN D'ACTION DES LANGUES OFFICIELLES

Janvier2006

Conseils et Vérification Canada

REMERCIEMENTS

L'équipe chargée de l'évaluation du Programme de coordination, constituée de Louis Cournoyer, Gilles Martin et Stéphane Sauvé-Boulet, tient à remercier sincèrement et chaleureusement l'ensemble des personnes rencontrées sur le terrain, partenaires et bénéficiaires du Programme, pour l'aide accordée dans le cadre de ce mandat d'évaluation. De façon particulière, l'équipe tient à souligner la collaboration et la disponibilité de la Direction et du personnel de la Direction générale des langues officielles du Bureau du Conseil privé. L'apport, la disponibilité et la confiance de tous les intervenants rencontrés en entrevue ont grandement contribué à la réalisation de cette évaluation.

TABLE DES MATIÈRES

I.	INTRODUCTION	4
I.1	CONTEXTE	4
I.2	OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION	5
I.3	STRATÉGIE D'ÉVALUATION	5
II.	RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION	6
II.1	LA PERTINENCE DE LA CONCEPTION ET DE LA MISE EN OEUVRE DU PROGRAMME	7
II.1.1	La conception du Programme	7
II.1.2	La mise en œuvre du Programme	10
II.2	EFFICACITÉ DU PROGRAMME DE COORDINATION	13
II.2.1	Résultat intermédiaire attendu - Une meilleure communication horizontale entre les institutions fédérales	13
II.2.2	Résultat intermédiaire attendu - Les institutions fédérales utilisent des outils pour remplir leurs obligations concernant la <i>Loi sur les langues officielles</i>	15
II.2.3	Résultat intermédiaire attendu - Les échanges sont intensifiés et la communication est améliorée entre le gouvernement du Canada et les CLOSM	16
II.2.4	Résultat intermédiaire attendu - Les processus de consultation sont améliorés aux niveaux sectoriel et national	19
II.2.5	Résultat intermédiaire attendu - Une meilleure connaissance scientifique et empirique des minorités linguistiques au Canada	22
II.2.6	Résultat intermédiaire attendu - Une coordination plus efficace entre les institutions fédérales dans l'application de la <i>Loi sur les langues officielles</i>	24
III	CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES D'AVENIR	27
	Annexe 1 Matrice d'évaluation	31
	Annexe 2 Bibliographie	34

ACRONYMES

Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada	AGRHPC
Bureau du Conseil privé	BCP
Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats	CGRR
Cadre horizontal de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats	CHGRR
Comité des sous-ministres sur les langues officielles	CSMLO
Commissariat aux langues officielles	CoLO
Communautés de langue officielle en situation minoritaire	CLOSM
Direction générale des langues officielles	DGLO
Groupe du droit des langues officielles	GDLO
Gestion axée sur les résultats	GAR
Industrie Canada	IC
Justice Canada	JC
Langues officielles	LO
Patrimoine canadien	PCH
Ressources humaines et Développement des compétences Canada	RHDCC
Santé Canada	SC
Secrétariat du Conseil du Trésor	SCT

ÉVALUATION FORMATIVE DU PROGRAMME DE COORDINATION DU PLAN D'ACTION DES LANGUES OFFICIELLES

I. INTRODUCTION

I.1 CONTEXTE

Le 12 mars 2003, le gouvernement a publié un énoncé de sa politique sur les langues officielles intitulé *Le prochain acte : un nouvel élan pour la dualité linguistique canadienne – Le plan d'action pour les langues officielles*. Ce plan d'action résultait de rapports d'études sur les langues officielles (LO), ainsi que d'une consultation extensive auprès de communautés linguistiques minoritaires du Canada et de représentants de différents ordres de gouvernement et d'institutions oeuvrant à la promotion et à la protection de la dualité linguistique.

L'objectif de ce plan quinquennal, dont le budget original était de 751,3 millions de dollars, consiste à donner un nouvel élan à la politique des langues officielles pour le bénéfice de tous les Canadiens. Le Plan d'action pour les langues officielles prévoit l'affectation de nouvelles ressources financières dans trois domaines d'intervention prioritaires : l'éducation, le développement des communautés et la fonction publique.

Le Plan d'action comporte aussi un cadre d'imputabilité et de coordination qui définit les responsabilités des institutions fédérales concernées par l'application de la *Loi sur les langues officielles (LLO)*. Ce cadre d'imputabilité et de coordination en langues officielles vise à :

- sensibiliser davantage les institutions fédérales à la *Loi sur les langues officielles*;
- renforcer les mécanismes de consultation avec les communautés; et
- améliorer la coordination de l'ensemble du Programme des langues officielles du gouvernement

Afin de favoriser l'atteinte de ces trois objectifs, le Plan d'action identifie également des modalités pour la coordination horizontale du Programme des langues officielles qui constitue l'ensemble des initiatives gouvernementales en matière de langues officielles. Ces modalités forment ce qu'on appelle, le « Programme de coordination des langues officielles », d'une durée de cinq ans, dont la mise en œuvre fut confiée conjointement au Bureau du conseil privé (la Direction générale des langues officielles aux Affaires intergouvernementales) et au Ministère de la Justice (le Groupe du droit des langues officielles).

Après environ 30 mois de mise en œuvre de ce Programme de coordination des langues officielles, la Direction générale des langues officielles (DGLO) du Bureau du Conseil privé (BCP) a fait appel à Conseils et Vérification Canada (CVC) pour réaliser l'évaluation de mi-parcours, dite formative, de ce programme. Amorçés en juillet 2005, les travaux de cette évaluation se sont échelonnés sur une période d'environ 5 mois.

I.2 OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

L'évaluation de mi-parcours a porté sur la pertinence et la mise en œuvre du Programme de coordination des langues officielles. Elle visait plus particulièrement :

- à examiner si la conception et l'exécution du Programme sont pertinentes et efficaces;
- à établir si les premiers résultats intermédiaires obtenus, et visés par le Programme, vont conduire à :
 - une meilleure communication horizontale entre les institutions fédérales;
 - une utilisation des outils par les institutions fédérales pour remplir leurs obligations concernant la LLO;
 - une intensification des échanges et une amélioration de la communication entre les gouvernements et les CLOSM;
 - une amélioration des processus de consultation aux niveaux sectoriel et national;
 - une meilleure connaissance scientifique et empirique des minorités linguistiques;
 - une coordination plus efficace entre les institutions fédérales dans l'application de la LLO;

et enfin,

- à identifier des moyens ou des façons de faire pour améliorer, s'il y a lieu, sa conception ou sa mise en œuvre afin d'atteindre les objectifs stratégiques et les résultats du Programme de coordination

L'évaluation de mi-parcours ne vise pas à évaluer l'atteinte des résultats du Programme qui fera l'objet de l'évaluation finale (ou sommative) prévue dans la dernière année de mise en œuvre. Conséquemment, cette évaluation ne vise pas non plus à examiner l'efficacité du Programme qui consiste à établir si les résultats ont été atteints à un coût raisonnable et dans quelle mesure les ressources utilisées se sont transformées en résultats raisonnables en termes de qualité et de quantité. De plus, le caractère unique du Programme de coordination des langues officielles permet difficilement de le comparer à d'autres programmes ou approches de coordination horizontale similaires pour déterminer si les mêmes résultats auraient pu être atteints à moindres coûts. Par contre, on trouvera à la fin de ce rapport, dans la section Conclusions et perspectives d'avenir, certaines recommandations afin d'optimiser la réalisation de l'évaluation sommative de ce programme.

I.3 STRATÉGIE D'ÉVALUATION

Pour atteindre les objectifs visés, les évaluateurs ont utilisé une combinaison de méthodes quantitatives et qualitatives de collecte d'information. Les évaluateurs ont tout d'abord réalisé après un examen sommaire de la documentation, une liste détaillée de questions d'évaluation, qu'on retrouve à l'annexe 1, sous le document intitulé *Matrice d'évaluation*, qui a été validée par la DGLO. Les questions d'évaluation ont été transmises aux répondants avant les entrevues. Par la suite, les méthodes suivantes ont été utilisées afin d'obtenir les renseignements nécessaires pour remplir ce mandat d'évaluation :

- l'examen des dossiers et documents relatifs au Programme de coordination;
- un atelier de réflexion pour les employés de la DGLO du BCP;
- des entrevues directes ou téléphoniques avec des représentants du gouvernement fédéral, des gouvernements provinciaux et des communautés de langue officielle en situation minoritaire;

- l'analyse des données et des renseignements recueillis;
- la validation des constats et des recommandations avec le BCP; et
- une présentation du rapport intérimaire auprès des partenaires principaux de mise en oeuvre du Plan d'action (BCP, PCH, AGRH).

Il convient de signaler que Justice Canada n'a pas pu participer à la présentation du rapport intérimaire, mais a eu l'occasion de commenter par écrit ce premier rapport d'évaluation. En ce qui a trait aux entrevues, près d'une cinquantaine (50) ont été réalisées et environ soixante-quinze personnes (75) y ont participé. Les répondants aux entrevues étaient notamment :

- les cadres supérieurs du BCP et du ministère de la Justice (Groupe du droit des langues officielles);
- les gestionnaires du Programme de coordination (BCP et JC);
- des représentants d'institutions fédérales clés, partenaires du Programme (PCH, AGRH, JC);
- des représentants d'institutions fédérales participant aux activités des secteurs prioritaires du Programme (ex. l'École de la fonction publique du Canada, Citoyenneté et Immigration Canada, Santé Canada, Ressources humaines et Développement des compétences Canada, Industrie Canada, Développement social Canada);
- des représentants du Secrétariat du Conseil du Trésor (responsables des initiatives horizontales);
- des représentants de partenaires provinciaux ou territoriaux; et
- des représentants des communautés.

Les différentes méthodes utilisées ont permis d'obtenir une variété d'information sur les progrès accomplis, les leçons apprises, les points forts et les points faibles, les problèmes qui ont surgi en cours de route et les solutions apportées, la mesure continue du rendement et tout changement apporté au Programme de coordination de départ. À partir de l'information obtenue, une analyse a été effectuée de façon à recouper ces données et à faire les principaux constats et à tirer des leçons de la mise en oeuvre du Programme. Finalement, afin de préciser ou de valider certains éléments d'information, des entrevues d'appoint ont été menées pour établir un portrait plus clair de ces constats.

II. RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION

Les résultats de l'évaluation sont présentés en fonction des trois (3) objectifs poursuivis par le Programme de coordination tels qu'ils sont énumérés au point 1.2. Le rapport traitera, tout d'abord, de la pertinence de la conception et de la mise en oeuvre du Programme, puis des résultats obtenus après 30 mois de mise en oeuvre en fonction des six (6) catégories de résultats attendus. Il contient aussi une série de recommandations afin d'améliorer la mise en oeuvre du Programme. Certaines de ces recommandations sont issues de leçons tirées de cette première phase de mise en oeuvre ou de « meilleures pratiques » identifiées dans les études sur la coordination horizontale.

Il faut, en outre, mentionner que certains résultats intermédiaires attendus touchent des domaines d'intervention connexes et indissociables. Une meilleure communication horizontale, une intensification des échanges et une amélioration des processus de consultation sont des exemples de résultats recherchés par le Programme de coordination, qui s'entrecroisent.

Conséquemment, certaines observations et recommandations pourraient sembler redondantes pour le lecteur, mais sont nécessaires afin de bien préciser certains aspects de la coordination.

II.1 LA PERTINENCE DE LA CONCEPTION ET DE LA MISE EN OEUVRE DU PROGRAMME

Dans le cas présent, l'évaluation de la pertinence vise à déterminer dans quelle mesure la conception et la mise en œuvre du Programme de coordination sont appropriées et permettront d'atteindre les résultats prévus.

II.1.1 La conception du Programme

Pour évaluer la pertinence de la conception du Programme, les évaluateurs ont examiné les mécanismes, les modalités et les outils développés pour la mise en œuvre du Programme de coordination.

Le Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) : L'examen du CGRR développé pour encadrer la coordination de la mise en œuvre du Plan d'action pour les langues officielles, révèle que l'on a accordé suffisamment d'intérêt au contexte historique et aux problèmes relevés dans le domaine des langues officielles. Le CGRR propose un arrimage pertinent entre les objectifs stratégiques, les intrants ainsi que l'ensemble des résultats à atteindre sur une période de cinq ans. Les entrevues réalisées au cours de cette évaluation confirment que les éléments d'intervention du Programme de coordination reflètent en grande partie les préoccupations exprimées par l'ensemble des intervenants dans le domaine des LO en particulier, les Communautés de langue officielle en situation minoritaire (CLOSM) qui ont exprimé leur très grande satisfaction à l'égard de ce mécanisme de gestion de coordination considérant qu'il vise une plus grande responsabilisation gouvernementale, une meilleure reddition de comptes et un leadership clair au chapitre des langues officielles. Les consultations prévues auprès des communautés par les principaux ministres et hauts fonctionnaires des ministères qui ont collaboré au Plan d'action, ont été, selon la grande majorité des répondants, une façon adéquate pour les ministères de mieux connaître les besoins des communautés et, pour les représentants des minorités linguistiques, de mieux connaître les programmes et le mode de fonctionnement du gouvernement.

En ce qui a trait aux risques liés à la mise en œuvre du Programme de coordination énoncés dans le CGRR et aux mesures d'atténuation élaborées, il appert que près de 30 mois après le lancement du Programme de coordination, ils s'avèrent pertinents et ont permis, dans une certaine mesure, de guider la haute direction dans la mise en œuvre du Plan d'action. De plus, reconnaissant que les partenaires de mise en œuvre du Plan d'action ne pourraient pas circonscrire le risque d'un manque de données dans les communautés de langue officielle en situation minoritaire, il a judicieusement été décidé, lors de la conception du CGRR, de réaliser une étude post-censitaire pour y pallier.

En résumé, la revue du CGRR et les entrevues révèlent, de façon générale, la grande pertinence de ce document de gestion qui guide la coordination de la mise en œuvre du Plan d'action pour les langues officielles.

Les rôles et responsabilités des partenaires de mise en œuvre : Bien que les rôles des quatre principaux partenaires de la mise en œuvre du Plan d'action soient présentés dans ce plan, près de 30 mois après le lancement du Programme, les entrevues indiquent qu'une forte majorité des répondants souhaitent toujours que les rôles et responsabilités soient plus précis et complémentaires entre les ministères, en particulier entre PCH et le BCP. Cette clarification

semble aussi nécessaire parce que les rôles et les responsabilités des partenaires de mise en œuvre sont mal connus des communautés et ce, même si le Cadre d'imputabilité et de coordination du Plan d'action précise déjà leurs responsabilités respectives en vertu de la *Loi sur les langues officielles*. De plus, la revue du CGRR révèle la nécessité de définir de façon plus détaillée les rôles et les responsabilités du BCP et, dans une moindre mesure, de JC, qui assument conjointement la responsabilité de la mise en œuvre du Programme de coordination, par rapport à ceux de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (AGRH) et de Patrimoine Canadien (PCH). Les documents de recherche consultés sur la coordination horizontale (voir la bibliographie à l'Annexe 2) soulignent l'importance de répartir clairement les responsabilités et de les faire connaître aux partenaires de mise en œuvre, dès le début d'une telle initiative.

Le Comité des sous-ministres des langues officielles (CSMLO) et le comité d'appui : La confirmation formelle du rôle du CSMLO est considérée par l'ensemble des répondants comme une réponse adéquate aux problèmes associés, entre autres, à la mobilisation politique et au renforcement de la culture dans le domaine des langues officielles au sein de la fonction publique. Les principaux partenaires de mise en œuvre du Plan d'action ont, dans l'ensemble, confirmé la pertinence du CSMLO et de son leadership dans la gestion des programmes des langues officielles, en particulier au chapitre de la promotion de la responsabilisation collective en vue de favoriser la dualité linguistique et encourager l'utilisation des deux langues officielles en milieu de travail. De façon plus spécifique, cette structure de gouvernance créée dans le cadre du Plan d'action est considérée par la grande majorité des répondants comme ayant notamment permis :

- de favoriser une synergie entre les acteurs et en général une confiance mutuelle entre les membres;
- d'enrichir la réflexion sur l'approche et les outils pouvant favoriser l'atteinte des résultats escomptés;
- de déterminer les éléments de divergence associés aux responsabilités et rôles attribués à PCH, l'AGRH, JC et le BCP;
- d'encourager les discussions sur les moyens de favoriser une coordination horizontale plus efficace;
- de passer en revue le rendement du Programme de coordination;
- de mettre en œuvre des mesures conjointes visant un ensemble de points discutés au sein du CSMLO, du comité d'appui et des groupes de travail; et
- de favoriser une meilleure connaissance des dossiers en LO parmi lesquels, le niveau d'achèvement des projets, les risques juridiques, les questions d'ordre politique ainsi que les mesures mises en œuvre par la DGLO.

De plus, il est reconnu par l'ensemble des répondants que le CSMLO offre une occasion unique de rassembler autour d'une même table les représentants des 10 ministères participant directement à la mise en œuvre du Plan d'action, et de favoriser une meilleure compréhension des préoccupations et des intérêts des partenaires. Cette initiative est d'autant plus importante que les études sur ce sujet établissent qu'une coordination horizontale efficace nécessite d'entrée de jeu une collaboration ouverte et volontaire des partenaires.

Par ailleurs, la forte majorité des répondants ont rapporté un manque de complémentarité des discussions tenues au sein du CSMLO et du comité d'appui. En effet, bien que le greffier du Conseil privé ait précisé le mandat du CSMLO, le comité d'appui, de son côté, ne possède toujours pas de document énonçant clairement son mandat et les résultats à atteindre. L'imprécision du mandat du comité et sa nouveauté ont engendré un dédoublement des

fonctions du CSMLO et du comité d'appui. Cette situation a entraîné des discussions répétitives au sein du CSMLO et du comité d'appui. De plus, l'absence d'un cadre clair de résultats dans le mandat ne favorise pas la mobilisation des membres en ce qui a trait aux aspects administratifs de la mise en œuvre du Plan d'action, en particulier en ce qui concerne le partage des bonnes pratiques entre les membres.

Recommandation 1 : Afin de favoriser une meilleure complémentarité du CSLMO et du comité d'appui, et de renforcer la gouvernance, il est recommandé de mieux définir les rôles et responsabilités de ces comités, ainsi que les résultats stratégiques visés.

Une faible participation des sous-ministres aux rencontres du CSMLO a été observée au cours des derniers 18 mois. Parmi les raisons invoquées, mentionnons le peu d'intervention stratégique au sein du CSMLO, la trop grande fréquence des rencontres, le dédoublement de fonctions du CSMLO et du comité d'appui, et la transmission tardive de l'information et des convocations aux rencontres. Il serait donc pertinent que la DGLO entreprenne des démarches auprès des sous-ministres pour leur rappeler le mandat et l'importance stratégique du CSMLO, ainsi que des mécanismes destinés à résoudre les problèmes signalés précédemment, qui ont un impact sur leur niveau de participation aux réunions de ce comité.

La stratégie de mesure du rendement : La stratégie de mesure du rendement élaborée pour le Programme de coordination propose un ensemble de lignes directrices pour l'évaluation formative et sommative, ainsi qu'un schéma adéquat de la stratégie visant à favoriser la mise en place et l'utilisation d'un système continu de collecte et d'archivage de données concernant le niveau d'atteinte des résultats immédiats, intermédiaires et ultimes du Programme de coordination.

Par ailleurs, il ressort des entrevues auprès du personnel de la DGLO que la plupart d'entre eux n'étaient pas au courant de l'existence de la stratégie de mesure du rendement du Programme et que le travail de communication de cette stratégie a été insuffisant. De plus, il appert que le développement de la stratégie de mesure a prédominé sur l'importance de créer une mémoire institutionnelle forte au sein de la DGLO et de se doter d'un personnel hautement expérimenté en gestion axée sur les résultats (GAR) afin d'implanter cette stratégie de mesure.

Recommandation 2 : Comme le BCP est engagé dans une initiative de coordination complexe, il est fortement recommandé que la DGLO renforce sa mémoire institutionnelle, notamment les compétences de son personnel en GAR, afin de pouvoir mesurer de façon continue les résultats et les leçons apprises dans le cadre de la mise en œuvre du Programme de coordination, et de mettre en place des mécanismes permettant de diffuser les données à ses partenaires.

Recommandation 3 : Compte tenu du nombre élevé et du large éventail de résultats à atteindre au cours des prochaines années, il est recommandé que la DGLO développe des outils de communication afin de sensibiliser davantage l'ensemble de son personnel et ses partenaires-clés à son CGRR et de favoriser le développement d'une vision collective des résultats à atteindre.

Afin de renforcer cette stratégie de mesure, la DGLO pourrait réviser les indicateurs de performance afin de mieux équilibrer les aspects qualitatifs et quantitatifs des résultats (ex : nombre et qualité des activités conjointes, niveau et qualité d'intégration des réseaux de coordination, etc.).

II.1.2 La mise en œuvre du Programme

Le Programme de coordination a été mis en œuvre comme prévu, mais il y a eu un léger décalage dans l'atteinte des résultats. Cette situation résulte à la fois du retard en matière d'allocation budgétaire et d'affectation des ressources, ainsi qu'au nombre insuffisant de personnel de la DGLO pouvant assumer pleinement la coordination de la mise en œuvre du Programme des langues officielles du gouvernement.

Compte tenu de ce contexte de départ, après 30 mois de mise en œuvre, les évaluateurs sont d'avis que la pertinence du Programme de coordination, conjuguée à l'approche de mise en œuvre préconisée par la DGLO, ont favorisé l'atteinte d'une partie importante des résultats escomptés. Nous aborderons plus en détails les résultats obtenus dans la section sur l'efficacité. Pour évaluer la pertinence de la mise en œuvre du programme, on a examiné les principaux éléments ou mécanismes mis en place à cette fin.

Le CHGRR coordination horizontale : La décision de créer un Cadre horizontal de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CHGRR), en vue d'amorcer la reddition des comptes dans le domaine des LO pour l'ensemble des programmes du gouvernement, est considérée par les évaluateurs comme la pierre angulaire de la coordination horizontale et un mécanisme efficace pour rendre compte aux citoyens canadiens des progrès réalisés. La nouveauté d'une telle démarche requiert cependant un niveau d'adhésion élevé au CHGRR de la part de tous les partenaires de mise en œuvre. Or, les entrevues menées au cours de cette évaluation révèlent que le niveau d'adhésion aux objectifs et aux résultats présentés dans le CHGRR est faible. Une plus grande sensibilisation des partenaires au contexte de la mise en œuvre, aux objectifs, à la raison d'être ainsi qu'aux avantages associés au développement et à l'utilisation du CHGRR aurait contribué à faire en sorte que les partenaires adoptent cet outil et conséquemment travaillent activement à atteindre les objectifs visés et les résultats attendus. Les répondants ont fréquemment mentionné le peu de temps accordé pour commenter le CHGRR, ce qui est l'une des causes du peu d'intérêt manifesté par les partenaires au CHGRR.

Certains aspects de la coordination n'ont pas été suffisamment développés, ce qui a été préjudiciable à l'atteinte des résultats escomptés au plan de la coordination horizontale. Il convient à ce sujet de rappeler les facteurs ayant limité l'efficacité de la coordination horizontale initialement prévue :

- le manque de ressources à la DGLO, conjugué aux faiblesses d'une organisation naissante, notamment une structure incomplète et des compétences limitées dans le domaine de la gestion axée sur les résultats (GAR);
- la relative nouveauté de la coordination horizontale au sein de l'appareil fédéral;
- le temps limité (moins de 30 mois) pour mettre en œuvre les nombreuses initiatives associées au Plan d'action;
- l'absence de stratégie de communication pour favoriser une synergie optimale avec l'ensemble des partenaires de mise en œuvre;
- la production des CGRR des programmes sectoriels réalisée avant l'élaboration du CHGRR a engendré un décalage entre les cadres de gestion et de responsabilisation.

Recommandation 4 : Il est recommandé que la DGLO, de concert avec ses partenaires de mise en œuvre, assure une meilleure harmonisation entre les CGRR des programmes sectoriels et le CHGRR.

Malgré le faible niveau d'intérêt et même si la coordination de la mise en œuvre du Plan d'action s'est parfois butée à une dynamique de gestion et de communication en silo au sein de certains ministères participant à la mise en œuvre du Plan d'action, le type d'approche de mise en œuvre préconisé par la DGLO a grandement favorisé l'émergence d'une meilleure synergie et d'une meilleure collaboration entre les ministères. Face à la réticence de certains ministères, qui, de toute évidence, voyaient l'arrivée du BCP comme inutile dans leur champ d'activité respectif, le BCP a adopté une approche proactive pour appuyer, conseiller et rencontrer ses partenaires. En effet, l'ensemble des répondants ont mentionné que le BCP s'était efforcé de relever les difficultés de mise en œuvre et de présentation de rapports des ministères. La revue de la documentation sur la coordination horizontale confirme la justesse d'une telle approche qui vise généralement à convaincre plutôt qu'à contraindre les joueurs à participer de façon diligente à la mise en œuvre.

Quant à la promotion des LO au sein du gouvernement fédéral, la DGLO a assumé de façon exemplaire son rôle à cet égard par de nombreuses interventions au niveau politique ainsi qu'auprès des hauts fonctionnaires. Il ressort clairement des entrevues que la DGLO a mis à profit la position du BCP comme agence centrale pour inviter, et dans de rares cas, forcer les intéressés à tenir des rencontres, afin de résoudre certaines difficultés de mise en œuvre rapportées par des ministères ou des communautés.

Toujours dans le contexte de la coordination horizontale, le BCP a mis en place en 2004 un site extranet pour faciliter les communications associées au développement du CHGRR, l'échange continu d'information entre les institutions fédérales et la collaboration entre l'ensemble des partenaires concernés par la dualité linguistique. Ce site a récemment été amélioré pour répondre aux besoins communicationnels des comités d'appui et du CSMLO. Les fonctions du site sont pertinentes et offrent aux utilisateurs la possibilité, entre autres, de télécharger en aval et en amont des documents de travail, de faire des recherches d'intérêt général, et de diffuser de l'information générale destinée au public, aux partenaires de mise en œuvre du Plan d'action et aux personnes oeuvrant dans le domaine des langues officielles. Après examen du site extranet, les évaluateurs sont d'avis que le BCP a investi de façon judicieuse dans le développement de cet outil de communication. Les entrevues et la consultation du site indiquent par contre que l'extranet nécessiterait une mise à jour régulière afin de maintenir et d'accroître l'utilisation du site. Dans une perspective de coordination horizontale, il est important que le CHGRR devienne un véritable outil de planification stratégique, de coordination et de reddition de comptes. Dans cette optique, le site extranet pourrait être amélioré afin d'offrir une version interactive du CHGRR, avec une fonction de recherche, qui permettrait une navigation plus conviviale et assurerait aux utilisateurs la possibilité de trouver les résultats, les indicateurs, les risques ou toute autre information relative au CHGRR.

Recommandation 5 : Compte tenu des défis importants à relever concernant la mise en œuvre du CHGRR, il est recommandé que la DGLO renforce ses capacités internes dans le domaine de la coordination horizontale afin de pouvoir répondre efficacement aux demandes d'information et d'appui des partenaires de mise en œuvre de Plan d'action.

Afin de répondre aux difficultés associées au fonctionnement en silo de certains ministères et favoriser une meilleure coordination horizontale, il serait opportun que le CSMLO prenne l'initiative de définir des activités horizontales structurantes en LO. La revue de la documentation sur la coordination horizontale ainsi que les commentaires formulés par un nombre important de répondants indiquent que le « mode opérationnel » de plusieurs ministères est conditionné par une tradition de fonctionnement en silo où les priorités sont davantage sectorielles que transversales.

Consultations avec les Communautés de langue officielle en situation minoritaire : La décision de réaliser des consultations entre les Communautés de langue officielle en situation minoritaire (CLOSM) et les ministres et les hauts fonctionnaires, s'avère pertinente dans la mesure où ces consultations offraient une « porte d'entrée élargie » aux représentants des communautés et aux différents ministères du gouvernement. De plus, ces consultations représentent une nouvelle possibilité pour les représentants des communautés de mieux connaître les objectifs de certains programmes gouvernementaux, les modalités administratives et financières qui s'y rattachent, ainsi que le contexte dans lequel les hauts fonctionnaires doivent gérer. Ces consultations ont aussi permis pour la première fois, tant aux ministres qu'aux hauts fonctionnaires, de prendre connaissance, directement à la source, des réalisations, des intérêts et des préoccupations des communautés. La majorité des répondants rencontrés à ce sujet ont salué le travail de préparation de la DGLO ayant précédé les consultations formelles avec les ministres ou les hauts fonctionnaires. Ce travail a permis de mieux cadrer les discussions avec les ministres et hauts fonctionnaires, et de favoriser une meilleure préparation des interventions des communautés.

Par contre, le format et la fréquence de ces consultations ont suscité quelques points de vue divergents chez les répondants des communautés. À titre d'exemple, le nombre élevé de participants et le temps d'intervention limité ont souvent été mentionnés comme des éléments ne favorisant pas une véritable consultation des ministres mais plutôt un strict échange d'information. La majorité des répondants ont aussi exprimé leurs réserves quant à la contribution stratégique de ces consultations, plus particulièrement en ce qui a trait à la pertinence des points à l'ordre du jour et au manque de ressources pour la préparation des consultations et des documents de présentation. On a aussi mentionné que la période de 12 mois entre les consultations ministérielles s'avérait trop courte et qu'un cycle de 18 mois serait probablement plus pertinent. Certains répondants ont soutenu qu'il était nécessaire de donner suffisamment de temps aux communautés et aux ministères pour produire les résultats escomptés et prévenir l'essoufflement tant des ministères que des communautés dans la préparation et la conduite de ces consultations.

Recommandation 6 : Afin d'améliorer l'efficacité des consultations avec les communautés, il est recommandé que la DGLO :

- **clarifie le cadre général des consultations et réexamine la fréquence des consultations;**
- **effectue une rétroaction sur les résultats des consultations auprès des participants afin que les communautés puissent mieux se préparer aux prochaines consultations, favoriser une meilleure utilisation du processus de consultation et maintenir l'intérêt pour les consultations futures.**

Finalement, les représentants des communautés et les hauts fonctionnaires rencontrés ont également suggéré des consultations plus thématiques portant notamment sur :

- le développement des capacités dans le domaine de la GAR;
- les produits de communication à élaborer par les communautés pour mieux informer leurs membres ainsi que les gouvernements fédéral et provincial;
- le Fonds d'habilitation des communautés de langue officielle minoritaire.

Compte tenu des besoins importants des communautés dans le domaine de la reddition des comptes et considérant le niveau de confiance élevé des représentants des communautés

envers la DGLO, il est suggéré que la DGLO, en collaboration avec ses partenaires, explore la possibilité d'accroître les capacités des bénéficiaires dans le domaine de la GAR.

II.2 EFFICACITÉ DU PROGRAMME DE COORDINATION

Dans le cadre de cette évaluation formative ou de mi-parcours, l'efficacité consiste à établir dans quelle mesure la conception et la mise en œuvre de ce Programme de coordination horizontale ont permis d'atteindre les résultats intermédiaires visés. Pour chacun des six (6) résultats à atteindre, tels qu'ils sont énumérés à la section 2, les évaluateurs ont tenté, dans la mesure du possible, de répondre aux questions présentées dans la Matrice d'évaluation (annexe 1) et de mesurer le rendement à partir des indicateurs identifiés pour chacune de ces questions. Afin de faciliter la lecture et la compréhension des observations, on retrouve en début de section, pour chaque résultat intermédiaire, les questions d'évaluation et les indicateurs de rendement.

II.2.1 Résultat intermédiaire attendu - Une meilleure communication horizontale entre les institutions fédérales

QUESTIONS	INDICATEURS
A-t-on élaboré un CHGRR horizontal avec les ministères représentés pour le plan d'action, incluant une série d'indicateurs communs et un plan d'évaluation?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Type de CHGRR ayant été développé ➤ Type d'indicateurs communs et de plans d'évaluation développés conjointement et qualité de ceux-ci ➤ Type d'évaluation prévu
Existe-t-il une meilleure communication horizontale entre les institutions fédérales? Si oui, donnez des exemples concrets du type de méthode de communication?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Type et nombre d'activités conjointes (comités, consultations, discussions, etc. incluant la population rencontrée, la fréquence, etc.) ➤ Résultats de ces discussions ayant mené à des solutions et à leur mise en œuvre ➤ Niveau d'intervention horizontale découlant de la coordination ➤ Fréquence et qualité des communications à ce jour.

Un des résultats probants de la première phase de mise en œuvre du Programme de coordination demeure la production du Cadre horizontal de gestion et de responsabilisation (CHGRR). Cet outil a été développé sous la gouverne de la DGLO, en collaboration avec les dix institutions fédérales et les communautés intervenant dans le Plan d'action. Ce cadre, qui demeure une initiative inédite dans le domaine des LO au sein du gouvernement fédéral, a servi de base pour définir, entre autres, des résultats et des indicateurs cumulatifs dans le domaine des langues officielles, et déterminer les liens entre les activités et programmes ministériels, et l'atteinte des résultats prévus. Les répondants rencontrés ont pour la plupart reconnu :

- l'importance conceptuelle d'un tel cadre pour déterminer dans quelle mesure les réalisations sectorielles contribuaient à l'effort collectif visant l'atteinte des objectifs du plan d'action;
- l'importance du cadre comme un outil pouvant permettre de préciser les responsabilités de chaque institution et favoriser l'intensification des échanges entre le gouvernement fédéral et les communautés de langue officielle en situation minoritaire.

La revue de la documentation et les entrevues conduites révèlent que l'intervention du BCP dans l'élaboration du cadre, a favorisé l'émergence d'une meilleure communication horizontale

entre l'ensemble des partenaires qui, pour une première fois, ont participé à un exercice collectif d'identification, de regroupement, de responsabilisation et d'attribution en matière de résultats.

De plus, il appert, après analyse comparative du CHGRR développé par le BCP et des principes d'élaboration d'un tel cadre transversal définis par le Secrétariat du Conseil du Trésor, que la plupart de ces principes ont été respectés tant sur le plan de la transparence que celui des possibilités d'adaptation. Cependant, bien qu'ils reconnaissent la valeur ajoutée d'un tel outil pour favoriser une meilleure communication horizontale, la grande majorité des répondants considèrent le cadre d'imputabilité et de coordination comme complexe et potentiellement lourd à gérer. Plusieurs partenaires n'estiment pas à l'heure actuelle que ce cadre offre une véritable opportunité de mieux comprendre l'harmonisation des programmes en termes de résultats et d'utilisation des ressources. La connaissance incomplète du CHGRR, de la coordination horizontale et des outils de mesure du rendement, de la part des intervenants, explique, selon les évaluateurs, la perception qui semble prévaloir chez les répondants rencontrés.

Un effort de sensibilisation reste tout de même à faire pour permettre aux partenaires de s'approprier cet outil, et plus particulièrement les objectifs poursuivis et les résultats attendus et ce, même si le ministre des langues officielles et le BCP ont rappelé à maintes reprises le caractère évolutif et innovateur de ce cadre de gestion. Comme la culture de fonctionnement en « silo » semble toujours prédominante au sein de l'appareil fédéral, les évaluateurs sont d'avis que l'élaboration du CHGRR établit une base prometteuse pour favoriser une meilleure communication horizontale entre les partenaires.

Recommandation 7 : Afin que les partenaires s'approprient davantage le CHGRR, il est impérieux que la DGLO élabore et mette en œuvre une stratégie de communication et d'appui à la mise en œuvre du cadre pour démystifier cet outil de coordination et mesure du rendement.

Parallèlement à cette stratégie de communication et d'appui, il serait important pour la DGLO et ses partenaires de mise œuvre du Programme de coordination, de préciser d'ici les prochains mois quelques résultats et des indicateurs clés qui permettront aux institutions fédérales et aux organisations communautaires de faire rapport efficacement et rapidement dès la fin de la prochaine année des résultats obtenus.

Rappelons par ailleurs, que le processus de collecte de données sur les résultats associés au CHGRR prévoit dorénavant la collecte régulière des données des bénéficiaires, des partenaires et des autres intervenants tels que les administrations provinciales et territoriales, de manière à établir des comparaisons et des recoupements, à déceler les tendances ou à repérer des problèmes éventuels. Cette démarche devrait également contribuer à une meilleure collaboration horizontale. Le Secrétariat du Conseil du Trésor a établi au cours des derniers mois qu'à l'avenir, tout CGRR qui lui sera soumis pour le financement d'une initiative ou programme, devra inclure de l'information sur des indicateurs et des mesures de rendement spécifiques aux langues officielles. Cette décision favorisera une meilleure prise en compte des questions de LO telles que les définit le Plan d'action.

II.2.2 Résultat intermédiaire attendu - Les institutions fédérales utilisent des outils pour remplir leurs obligations concernant la *Loi sur les langues officielles*

QUESTIONS	INDICATEURS
<ul style="list-style-type: none"> - Dans quelle mesure les institutions fédérales connaissent-elles mieux leurs obligations et engagements grâce aux conseils de BCP, PCH, SCT et JC? - Quelles sont les faiblesses les plus courantes? 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Nombre de conseillers juridiques formés en droits linguistiques ➢ Nombre et type de questions demandées sur ces responsabilités (fréquence d'utilisation des avis juridiques, conseils, et autres documents fournis par BCP et JC) ➢ Type de faiblesses mentionnées par les intervenants
<ul style="list-style-type: none"> - Quels sont les outils disponibles pour les institutions fédérales afin qu'elles puissent remplir leurs obligations adéquatement? Ces outils sont-ils utilisés? - A-t-on réalisé une analyse de l'offre et de la demande de ces outils? - Avez-vous des recommandations visant de nouveaux outils? 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Fréquence de demandes des avis juridiques, conseils, et autres documents fournis par BCP et JC ➢ Nombre de demandes faites par les institutions fédérales en vue d'obtenir des renseignements ou des documents ➢ Type et nombre de preuves dans les MC et autres rapports des ministères et agences démontrant que les outils sont utilisés ➢ Autres outils jugés utiles et nécessaires (type, disponibilité et accès) ➢ Perception du niveau de connaissances des employés du gouvernement fédéral

La responsabilité d'élaborer et de mettre en oeuvre des outils pour favoriser le respect des obligations de la *LLO* par les institutions gouvernementales, est partagée entre JC, l'AGRHFPC et PCH. Hors, les rôles et responsabilités assignés à chacune de ces institutions dans le CGRR sont imprécis et portent à des interprétations par les parties prenantes quant à l'attribution des résultats. En dépit de ces imprécisions et de l'absence d'information sur les résultats produits par l'AGRHFPC et PCH, la documentation obtenue et les entrevues réalisées ont permis de constater des résultats concrets du travail du Groupe du droit des langues officielles (GDLO) de JC. Certains progrès ont en effet été observés sur les plans de l'élaboration d'outils juridiques, de la formation, de la surveillance horizontale et des conseils juridiques. Parmi les résultats obtenus, mentionnons notamment :

- la production (rédaction, traduction, révision) de 35 sommaires des jugements de la Cour suprême que le GDLO doit mettre en ligne prochainement sur le site intranet de JC qui sera une source d'information sur la jurisprudence en droits linguistiques à l'ensemble du Ministère;
- la production et l'envoi mensuel du sommaire des litiges linguistiques;
- la préparation et la diffusion de bulletins d'analyse;
- la publication en 2004 des actes du Colloque « L'accès à la justice dans les deux langues officielles : le français et l'anglais devant les tribunaux »;
- vingt (20) sessions de sensibilisation aux droits linguistiques et aux cadres d'imputabilité à certains bureaux régionaux de JC, à divers services juridiques ministériels ainsi qu'à des clients du groupe entre 2003 et 2005;
- une session de sensibilisation et de vulgarisation a été offerte en 2005 à 45 agents de communication de diverses institutions fédérales chargées de la mise en oeuvre des articles 11 et 30 de la *LLO*;

- des activités de surveillance de la DGLO plus étendues, systématisées et perfectionnées depuis la mise en oeuvre du Plan d'action;
- la création d'un réseau des coordonnateurs du contentieux linguistique après la diffusion d'une directive du sous-procureur adjoint rappelant l'exigence de consulter le GDLO dans tous les dossiers de contentieux où des questions de langues officielles sont soulevées.

Bien que les efforts du Groupe semblent avoir porté fruit au chapitre de la conscientisation à l'égard des enjeux, de l'échange d'information et de la collaboration ainsi que des problèmes linguistiques dans divers dossiers de haute visibilité, il reste beaucoup à faire pour que les résultats escomptés du CGRR soient atteints. Il y a actuellement un risque que l'augmentation possible de la demande de services (des services juridiques, par exemple) hypothèque la capacité du GDLO à réaliser les résultats escomptés. L'arrivée de nouveaux facteurs tels que l'émergence de nouveaux problèmes associés aux décisions des tribunaux ainsi que des modifications possibles à la LLO susciteront de nouveaux besoins en matière de conseils. Dans un tel contexte, les évaluateurs sont d'avis que l'apport de ressources additionnelles en 2006 doit être examiné afin d'accroître la capacité de réagir du GDLO.

En conclusion, un certain nombre d'indicateurs du cadre de mesure de la performance de ce volet du Programme de coordination n'a pu être documenté adéquatement par la présente évaluation en raison de l'absence de mécanismes adéquats d'évaluation continue des résultats obtenus. L'évaluation finale devrait porter une attention particulière à ce volet.

Recommandation 8 : Dans un contexte de coordination horizontale, lorsque les rôles et les responsabilités de la mise en oeuvre du Plan d'action seront précisés, il est recommandé qu'ils soient associés à des résultats précis pour chacun des partenaires.

II.2.3 Résultat intermédiaire attendu - Les échanges sont intensifiés et la communication est améliorée entre le gouvernement du Canada et les CLOSM

QUESTIONS	INDICATEURS
<ul style="list-style-type: none"> - Possède-t-on une stratégie et un plan de communication et d'autres outils pour mieux sensibiliser et appuyer les partenaires, y compris les institutions fédérales? - Avez-vous des recommandations pour améliorer la communication? 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Type de stratégie et de plan de communication/outils mis en place et qualité de ceux-ci ➢ Nombre de réunions à différents niveaux ➢ Types d'améliorations observées par les intervenants ➢ Degré d'augmentation de la fréquence des consultations aux niveaux sectoriel et national ➢ Degré d'augmentation du nombre de mémoires envoyés par les communautés dans le contexte de consultations ou sur des dossiers ponctuels ➢ Degré d'utilité et d'accessibilité des sites Web pour les communautés concernées ➢ Types et nombre d'avis et de conseils fournis par BCP et Justice par rapport à il y a 2 ans. ➢ Nature et quantité des produits de communication qui renseignent sur les services par rapport à la situation de départ

Les entrevues menées auprès des représentants des communautés de langues officielles en situation minoritaire (CLOSM) révèlent une intensification marquée de la communication entre les communautés et le gouvernement fédéral depuis la création du Programme de coordination. La participation directe des communautés à la révision du CHGRR, leur contribution à la production et à la révision de certaines sections du rapport de mi-parcours, ainsi que le recours fréquent à la DGLO pour leur faciliter l'accès à certains ministères, sont quelques exemples d'initiatives ayant favorisé les communications. Il en résulte un niveau élevé de satisfaction chez les représentants des CLOSM à l'égard du rôle d'intermédiaire joué par la DGLO qui a, par ailleurs, multiplié les interventions formelles et informelles pour accroître les contacts directs entre les CLOSM et le ministre responsable des langues officielles, ainsi qu'avec plusieurs hauts fonctionnaires. La majorité des intervenants ont indiqué aux évaluateurs avoir cru percevoir une plus grande volonté d'écoute de la part du gouvernement car ils ont pu faire connaître leurs besoins précis et leurs préoccupations au cours des pré-consultations, des groupes de travail et des consultations formelles au cours des 30 derniers mois.

Les représentants mentionnent aussi la qualité des produits de communication, un meilleur accès aux ministères, ainsi que l'augmentation de l'information reçue sur les programmes et les modalités de demandes de contribution et sa pertinence accrue. Les échanges ont mené, dans certains cas, à de nouveaux appuis financiers aux communautés. À cet égard, la presque totalité des répondants ont rapporté la DGLO comme indispensable à l'amélioration de la communication. En effet, un nombre impressionnant de représentants ont salué l'approche conviviale et proactive utilisée par la Direction et le personnel de la DGLO pour répondre à leurs demandes d'information et faciliter l'accès à l'ensemble du réseau en LO au sein du gouvernement. Ce volet reste sans équivoque une remarquable réussite pour le BCP et ses partenaires. Dans ce contexte, il serait opportun que la DGLO maintienne ce degré élevé d'ouverture envers les communautés et poursuive ses initiatives de communication pour mieux diriger les communautés vers les services et les programmes disponibles au sein de l'appareil fédéral. Afin de développer une connaissance plus approfondie et systématique des besoins en renforcement des capacités des CLOSM, la DGLO, en collaboration avec ses partenaires à l'échelon fédéral, pourrait transmettre aux communautés un questionnaire visant à connaître ces besoins dans le domaine de la formulation, de la collecte et de la communication des résultats de leurs activités de mise en œuvre du Plan d'action. Les résultats de cette pré-consultation pourraient aussi servir à une consultation plus formelle visant à orienter l'élaboration du Plan d'action de 2008.

Par ailleurs, de nombreuses critiques ont été formulées par les représentants des communautés à l'endroit de certaines directions ministérielles pour la lenteur administrative dans le traitement des demandes de contribution et de déboursement, ainsi que la transparence de certaines directions dans les communications. Compte tenu, de l'importance de certains ministères dans la mise en œuvre du Plan d'action, il serait opportun que la DGLO, de concert avec ses partenaires identifient les problèmes associés à la mise en œuvre, et facilitent, dans la mesure du possible, la résolution de ceux-ci. De plus, dans une optique de coordination horizontale où l'adoption de bonnes pratiques de gestion est de rigueur, la DGLO en collaboration avec le Secrétariat du Conseil du Trésor identifient, documentent et diffusent dans dix (10) ministères partenaires, des normes de mise en œuvre de programmes et de services associés aux objectifs du Plan d'action.

L'utilisation et l'accessibilité des sites Web n'ont pas été mentionnées fréquemment par les représentants des communautés lors des entrevues. Cette situation pourrait s'expliquer par :

- L'omission de mettre à jour le site extranet depuis près de 12 mois;

- l'absence de stratégie de promotion des sites Web auprès des partenaires;
- l'information trop générale et incomplète présentée sur les LO (l'absence d'information diversifiée et complète dans le secteur de la recherche est un exemple);
- le caractère trop linéaire des sites et l'absence d'arborescence dynamique de recherche d'information.

Dans ce contexte, il serait indiqué que les sites Web soient mis à jour périodiquement et puissent présenter une diversité d'information pertinente pour l'ensemble des intervenants dans la mise en oeuvre du Plan d'action, notamment :

- un bottin interactif des ressources gouvernementales qui présenterait les adresses électroniques et les responsabilités des fonctionnaires fédéraux et provinciaux associés à la mise en oeuvre du PA et d'autres programmes en LO;
- une base de données des organismes communautaires;
- des cartes géographiques désignant les communautés minoritaires;
- un portail de répertoires (déjà diffusés ou non) des meilleures pratiques en LO;
- des hyperliens sur les membres des réseaux associés à la mise en oeuvre de certains résultats escomptés par les CGRR des ministères et du CHGRR; et
- un tableau de bord des résultats par secteur permettant de compléter le rapport de mi-parcours.

La littérature sur la coordination horizontale recommande que les responsables de la mise en oeuvre d'un programme innovent en matière de communications pour arriver à avoir accès à la clientèle de plus en plus sollicitée par de l'information, et pour favoriser l'instauration d'une vision collective des résultats et la compréhension commune des moyens pour les atteindre. Bien que cette approche nécessite beaucoup de travail à l'étape de la conception du programme, elle semble favoriser une réduction des coûts de gestion lors de la mise en oeuvre parce que les résistances diminuent et les résultats prévus sont atteints. La DGLO pourrait saisir l'occasion de mettre à profit l'expertise de pointe du gouvernement et du secteur privé dans le domaine de la technologie de l'information pour doter le BCP, tout d'abord, et ses partenaires, ensuite, d'une technologie de l'information qui permette de relever les défis colossaux associés à la gestion et à la diffusion horizontale de l'information et du savoir. De plus, la DGLO pourrait profiter de l'expertise et de l'expérience de ses partenaires ministériels de mise oeuvre du Plan d'action pour mettre en place un tel outil de communication horizontale.

Recommandation 9 : Afin de favoriser une intensification des échanges d'information entre tous les partenaires de mise en oeuvre du Plan d'action, il est recommandé que la DGLO augmente, à la fois, la quantité et la qualité de l'information de ses sites Web, mais aussi les fonctionnalités et la convivialité des sites.

Finalement, dans un contexte où la coordination horizontale sollicite un nombre élevé d'intervenants dont la collaboration est souvent volontaire, il serait opportun que la DGLO adopte, dans ses communications avec les ministères et agences, l'approche retenue pour ses communications avec les CLOSM. À titre d'exemple, la DGLO pourrait tenir des ateliers traitant du réseautage, de la communication horizontale et de la gestion du savoir. La DGLO pourrait, de plus, promouvoir l'adoption de bonnes pratiques par les partenaires sur le plan de la collaboration horizontale visant l'atteinte de résultats collectifs et individuels.

II.2.4 Résultat intermédiaire attendu - Les processus de consultation sont améliorés aux niveaux sectoriel et national

QUESTIONS	INDICATEURS
<ul style="list-style-type: none"> - Avez-vous une meilleure connaissance de vos interlocuteurs dans les communautés de LO et de leurs besoins? - Avez-vous des recommandations pour améliorer ces connaissances? - Dans quelle mesure les processus de consultation sont-ils meilleurs qu'avant la mise en place du programme de coordination? 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Type et nombre d'organismes représentant les communautés de langue officielles en situation minoritaire consultés (par rapport à la situation de départ) ➤ Degré d'application de l'article 17 par les institutions fédérales par rapport à la situation de départ ➤ Exemple et nombre de pratiques exemplaires en consultation des communautés par rapport à la situation de départ ➤ Niveau d'appréciation du processus de consultation par les communautés ➤ Type d'améliorations des processus de consultation par rapport à la situation de départ

Consultations nationales : Jusqu'à ce jour, cinq (5) consultations nationales (3 avec les hauts fonctionnaires et 2 avec les ministres) ont été réalisées. Ces consultations s'ajoutent à une dizaine de rencontres de pré-consultation pour la réalisation du CHGRR et le rapport de mi-parcours. La majorité des intervenants rencontrés ont indiqué un niveau de satisfaction grandissant pour l'ensemble du processus de consultation et ont observé des améliorations continues au cours des 30 derniers mois.

En effet, la majorité de répondants oeuvrant au sein du gouvernement ont mentionné avoir acquis par ces consultations une meilleure connaissance des besoins et des préoccupations des représentants des CLOSM. Il semble même que les consultations ont permis d'amorcer une consolidation significative de la participation des communautés et des ministères à l'élaboration du CHGRR. La collaboration transversale et multisectorielle qui a découlé des consultations a favorisé, par la même occasion, une compréhension mutuelle de la perspective des communautés et de celle du gouvernement par rapport aux résultats escomptés et aux indicateurs de mesure du rendement. Les commentaires recueillis au cours de l'évaluation ainsi que la revue des comptes rendus des consultations réalisées ont fait ressortir que la Direction de la DGLO a adopté une approche proactive (groupes de travail, consultations informelles, etc.) pour s'assurer d'une contribution substantielle des CLOSM à la réalisation d'un ensemble d'extrants issus du Programme de coordination, par exemple, le rapport de mi-parcours. Cette dernière initiative illustre la volonté des partenaires de mise en oeuvre de refléter adéquatement les points de vue des communautés sur un ensemble de questions pertinentes à leur développement et à leur vitalité.

Ce concept de vitalité qui apparaît être au cœur des préoccupations des communautés, a d'ailleurs été mieux défini lors des consultations ayant mené au développement du CHGRR. Pour maintenir et développer leur vitalité, les communautés doivent avoir tous les outils nécessaires. Cela suppose une capacité à définir en termes de résultats, les objectifs recherchés par les membres des CLOSM et les moyens pour en évaluer le niveau d'achèvement.

Recommandation 10 : Afin d'améliorer l'efficacité de la coordination qui dépend, entre autres, de la volonté et de la capacité des intervenants à mettre en œuvre les programmes ou projets, il est recommandé que la DGLO identifie, en collaboration avec ses partenaires, les besoins précis des CLOSM en matière de planification, de conception, de mise en œuvre et de suivi de projets.

Certains représentants des communautés ont noté qu'à plusieurs reprises leurs messages ont été relayés aux fonctionnaires responsables de certains dossiers qui, par la suite, ont communiqué directement avec les représentants des CLOSM pour obtenir des précisions ou donner suite à certaines de leurs préoccupations. De plus, l'intervention directe du ministre responsable des langues officielles auprès de certains ministères, a permis d'accélérer le traitement de leurs demandes d'information ou d'action visant certaines difficultés de mise en œuvre. Ces interventions, parmi quelques autres communiquées aux évaluateurs, semblent avoir contribué à accroître le niveau de satisfaction des CLOSM pour le processus de consultation adopté dans la mise en œuvre du Plan d'action.

Tel qu'on l'a mentionné dans la section précédente, les évaluateurs ont constaté que le niveau de préparation des représentants des CLOSM lors des consultations avait une forte incidence sur le type de mesures prises par les ministères une fois les consultations terminées et la qualité de celles-ci.

Recommandation 11 : Afin d'améliorer les consultations et de permettre aux CLOSM de mieux se préparer, il est recommandé que la DGLO diffuse l'ordre du jour aux organisations participantes au moins six (6) semaines avant la tenue des consultations, ainsi que des exemples de bonnes pratiques ou des indications pour la préparation de ces consultations.

Par ailleurs, la revue des comptes rendus des consultations et les entrevues révèlent qu'il est difficile pour les communautés de suivre concrètement, de façon continue, les mesures prises directement en fonction des consultations réalisées. Cette situation pourrait être attribuable au fait :

- que les consultations actuelles consacrent beaucoup de temps à communiquer les résultats du Plan d'action de l'ensemble des ministères (alors que cela pourrait être réalisé avant les consultations);
- qu'il y ait un trop grand nombre de participants pour permettre des échanges de fonds sur des questions d'ordre stratégique ou des préoccupations plus importantes des communautés, des ministres ou des hauts fonctionnaires; et
- qu'il n'y a pas de rapport écrit sur les résultats sectoriels atteints diffusé après les consultations.

Afin d'assurer un suivi des consultations, il serait opportun que la DGLO transmette un résumé des résultats des consultations aux représentants des CLOSM au moins deux (2) semaines avant les prochaines consultations et que soit conçu et utilisé, un format type de rapport permettant d'identifier les suites concrètes à donner aux recommandations des représentants, des hauts fonctionnaires et des ministres, formulées lors des consultations.

Consultations sectorielles : Le Plan d'action, à l'article 17 du Cadre d'imputabilité et de coordination, prévoit que « [...] chaque institution fédérale doit [...] consulter, s'il y a lieu, les publics intéressés, en particulier les représentants des communautés minoritaires de langue

officielle, dans le cadre de l'élaboration ou de la mise en oeuvre de politiques et de programmes. »

Certains représentants des CLOSM ont affirmé avoir observé de meilleures consultations sectorielles en raison, notamment, de nouvelles structures de consultations et d'une plus grande prise de conscience de la part des intervenants gouvernementaux de l'importance de consulter efficacement les communautés. En effet, certains ministères ont entrepris un ensemble d'initiatives visant à favoriser de meilleures consultations sectorielles de façon à se conformer à la partie VII de la *Loi sur les langues officielles* et aux dispositions du Plan d'action. En occurrence, le Bureau d'appui aux communautés de langue officielle (BACLO) de Santé Canada (SC) s'est doté d'une politique visant à encourager les directions générales et les bureaux régionaux à collaborer avec les CLOSM afin qu'elles aient plus facilement accès aux programmes et aux services du ministère. Cette politique, qui vise à favoriser l'accès équitable des CLOSM, a été rapportée par les répondants oeuvrant dans le secteur, comme un élément favorisant une meilleure prise en compte des besoins des communautés. Les entrevues conduites avec les représentants des communautés révèlent un niveau élevé de satisfaction à l'égard du modèle de consultation adopté par SC qui favorise une plus grande participation des communautés à la mise en oeuvre de programmes. Ce modèle est considéré par les communautés comme un excellent exemple de partenariat car il a été élaboré et dirigé par les communautés elles-mêmes, avec les conseils et le soutien de SC. Cette initiative s'avère une bonne pratique qui mériterait d'être répétée à l'échelle du gouvernement puisqu'elle favorise une responsabilisation véritable des communautés face à l'atteinte des résultats.

Les entrevues ont aussi permis de relever d'autres outils et mécanismes de consultation et de collaboration mis en place pour favoriser une meilleure compréhension des communautés, notamment :

- la mise en place par Industrie Canada (IC) d'un réseau de conseillers dans les régions travaillant directement avec les communautés, ainsi que la création d'un nouveau poste de conseiller au sein du ministère pour assurer la liaison avec les groupes communautaires anglophones;
- la consolidation du réseau FAJEF-AJEF (Fédération des associations des juristes d'expression française – Association des juristes d'expression française) au sein de JC;
- le renforcement par SC du réseau Santé en français couvrant l'ensemble des provinces et des territoires;
- la mise en place de structures provinciales (sous-comités ou tables de concertation) par Immigration Canada.

Par ailleurs, les représentants des CLOSM ont exprimé un ensemble de préoccupations à l'égard des consultations, parmi lesquelles :

- la nécessité d'une plus grande représentation au sein des deux (2) groupes de travail voués à l'accès à la justice des groupes juridiques anglophones du Québec;
- des consultations plus équilibrées avec les communautés provinciales et territoriales; et
- la création de mécanismes formels de consultation de la francophonie dans le secteur de l'éducation.

Les évaluateurs ont aussi pris connaissance d'un document sur les meilleures pratiques de concertation interministérielle élaboré par Patrimoine Canada et considèrent que sa diffusion aux partenaires de mise en oeuvre pourrait favoriser la discussion sur ce sujet (format, contenu, diffusion, etc.) et, par la suite, l'élaboration de documents similaires par d'autres ministères. Il

serait opportun que la DGLO encourage la rédaction de documents sur les meilleures pratiques et leur diffusion à l'ensemble des partenaires par l'intermédiaire, entre autres, de son site Web. En définitive, il appert que la qualité des relations établies entre les institutions gouvernementales et les CLOSM a fortement été conditionnée par l'approche proactive de consultation adoptée par la DGLO ainsi que par les consultations entreprises par les ministères dans le cadre de la mise en œuvre du Plan d'action. Ces relations jouent un rôle incontournable dans le développement des capacités des communautés à mettre en œuvre de façon efficace et efficiente des initiatives liées au Plan d'action. Les évaluateurs sont d'avis que le Programme de coordination favorise actuellement la convergence des efforts de consultation et un changement de culture organisationnelle dans les institutions gouvernementales, qui apparaît comme une condition essentielle à l'intégration efficace de la dimension des communautés minoritaires dans leurs programmes et leurs politiques.

II.2.5 Résultat intermédiaire attendu - Une meilleure connaissance scientifique et empirique des minorités linguistiques au Canada

QUESTIONS	INDICATEURS
<p>- Dans quelle mesure les connaissances scientifiques et empiriques se sont-elles améliorées et ont-elles été diffusées par suite de la mise en place du programme de coordination?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Qualité et niveau d'exhaustivité des données de recherche académique et de recherche-action sur les minorités linguistiques au Canada (par rapport au point de départ) ➤ Type et nombre de consultations nationales réalisées avec les communautés de langues officielles ➤ Nombre de partenariats de recherche créés ou maintenus ➤ Type, qualité et niveau d'échange d'information sur les résultats de recherche (utilisateurs des résultats)

La recherche figure comme l'un des axes principaux de la coordination des initiatives visant, à moyen terme, une meilleure connaissance scientifique et empirique des minorités linguistiques du Canada et, à long terme, une meilleure prise en compte des préoccupations des communautés dans la conception des politiques et des programmes des institutions fédérales. Pour favoriser l'atteinte de ces résultats, un comité de coordination de recherche en LO a été créé en 2003 à la demande du CSMLO. Ce comité a reçu pour mandat d'évaluer l'état de la recherche sur les langues officielles et d'informer les partenaires de mise en œuvre des programmes sur les LO des lacunes identifiées en matière d'information et de données. Les objectifs visés par le comité de recherche sont plus particulièrement :

- de mieux diffuser l'information et les résultats de la recherche au sein du gouvernement fédéral;
- d'améliorer la coordination du travail des chercheurs et des projets de recherche;
- de dégager les principales lacunes de la recherche de manière à trouver des façons de les combler; et
- de renforcer la coordination et les mécanismes d'échange d'information entre les gouvernements, les communautés et les universités relativement à leurs recherches sur les LO.

La revue de la documentation et les entrevues réalisées révèlent que ce comité a favorisé une amorce de réseautage gouvernemental dans le domaine de la recherche en LO ainsi qu'une meilleure connaissance du type de recherches effectué au gouvernement, entre autres, grâce à

la réalisation et la diffusion d'un inventaire de recherches. Cet inventaire a aussi conduit à une analyse provisoire des écarts entre les besoins et les connaissances actuelles en LO.

D'autres initiatives ont permis à des chercheurs d'organisations non gouvernementales de partager les fruits de leurs recherches en LO et de travailler conjointement avec PCH, Industrie Canada et le Commissariat aux langues officielles (CoLO) dans le domaine de la recherche. Ces initiatives sont certainement des pas dans la bonne direction mais n'ont pas actuellement de direction stratégique claire. Alors qu'une approche globale en recherche et en analyse de données était prévue dans le Programme de coordination pour appuyer la planification stratégique et la coordination des politiques, il apparaît qu'au terme de 30 mois de mise en œuvre du Programme de coordination, la base de connaissances scientifiques et empiriques demeure relativement peu accessible et faiblement diffusée. Un ensemble de facteurs peut expliquer cette situation, notamment :

- l'absence de mandat clair du Comité de recherche et d'un plan de travail détaillé annuel;
- le manque d'imputabilité de certains membres du Comité de recherche;
- le peu de promotion faite par le Comité pour convaincre les unités d'élaboration de politiques des ministères de tenir davantage compte des données et de l'information sur les LO;
- le faible intérêt pour la recherche en LO par les ministères;
- la piètre diffusion de l'information au sein des ministères;
- le niveau de roulement élevé des membres du Comité de recherche; et
- le faible degré d'harmonisation et de collaboration du comité et des initiatives gouvernementales qui visent à augmenter la capacité d'établir des liens intersectoriels dans le domaine de la recherche au sein du gouvernement.

Compte tenu de ces observations, il est impératif de redonner un nouveau souffle au volet de mise en œuvre du Programme de coordination et de prendre des mesures diligentes pour mieux encadrer et orienter les initiatives de recherche réalisées et du même coup, favoriser l'atteinte des résultats visés.

Recommandation 12 : Il est recommandé qu'une ressource à temps plein soit assignée à la coordination de la mise en œuvre de ce volet de recherche, qu'un plan stratégique d'intervention soit élaboré pour le Comité de recherche, ce qui devra prévoir une harmonisation de la fonction de suivi/évaluation et de la recherche de manière à combler les lacunes de la base de données actuelle; que l'ensemble des recherches soit rendu disponible périodiquement sur le site Web et, que des directives claires des sous-ministres soient données aux membres du Comité de recherche pour assurer une diffusion élargie des connaissances empiriques et scientifiques sur les communautés.

Par ailleurs, il convient de mentionner que le financement et les travaux préparatoires à la conduite d'une enquête post-censitaire en 2006 est considérée comme une avancée majeure dans le domaine de la recherche en LO en raison de la possibilité de recueillir des renseignements précieux sur les CLOSM qui ne sont pas actuellement pas disponibles. Près de 50 000 personnes provenant des CLOSM seront consultés sur un ensemble d'aspects dont la vitalité des communautés. Les évaluateurs sont d'avis que cette enquête facilitera la réalisation des résultats escomptés au niveau intermédiaire pour le volet recherche; cependant, la réalisation de l'objectif ultime qui est que « *les préoccupations des CLOSM soient mieux prises en compte dans les politiques et programmes des institutions fédérales* » ne pourra se concrétiser sans une diffusion adéquate des résultats de recherche. Il serait pertinent que le CSMLO incite le Comité de recherche à mettre en place une solide stratégie de communication

visant à favoriser une diffusion de l'information recueillie par l'enquête post-censitaire au sein des directions des politiques de l'ensemble des ministères associés au Plan d'action.

II.2.6 Résultat intermédiaire attendu - Une coordination plus efficace entre les institutions fédérales dans l'application de la *Loi sur les langues officielles*

QUESTIONS	INDICATEURS
<ul style="list-style-type: none"> - Quel est l'impact du Programme de coordination sur la mise en œuvre du Plan d'action? - Avez-vous observé des améliorations à ce jour? - Quelles seraient les autres améliorations possibles? 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Niveau d'amélioration de la qualité des mémoires au Cabinet par suite de la mise en oeuvre du Plan d'action ➤ Quantité/niveau de disponibilité de l'information ➤ Degré d'augmentation du nombre de contacts et de réunions entre le gouvernement et les communautés de langue officielle par rapport au point de départ ➤ Niveau de satisfaction des principaux ministères en ce qui a trait à la coordination ➤ Type et niveau d'intégration des services aux communautés de langue officielle en situation minoritaire et qualité de ceux-ci ➤ Fréquence des interactions entre les communautés (réunions conjointes, détermination d'intérêts communs) après la mise en oeuvre du Plan d'action
<ul style="list-style-type: none"> - Quelles sont les meilleures pratiques à ce jour pour évaluer le rendement du Plan d'action de manière efficace et continue? - Le cadre de suivi du CGRR a-t-il mis à contribution les intervenants clés? - La collecte de renseignements sur le rendement est-elle systématique? 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Niveau de qualité des données ayant trait aux extrants, efficacité, etc. recueillies de façon périodique et ponctuellement (fréquence, qualité, utilisation, etc.). ➤ Indicateurs qualitatifs et quantitatifs développés et utilisés depuis le début ➤ Niveau de participation des intervenants dans le suivi du rendement et qualité de celle-ci
<ul style="list-style-type: none"> - Les renseignements de base recueillis sont-ils suffisants pour évaluer les progrès réalisés par rapport aux résultats escomptés? Si non, quels changements faudrait-il faire? 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Type de données de base et qualité de celles-ci
<ul style="list-style-type: none"> - Les mécanismes du Programme de coordination permettent-ils d'évaluer l'impact du Plan d'action? Si non, quels changements faudrait-il faire? 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Type de mécanismes en place et qualité de ceux-ci
<ul style="list-style-type: none"> - Les partenaires d'exécution du Programme de coordination sont-ils au courant des résultats obtenus? Si non, que faudrait-il faire pour corriger la situation? 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Type et nombre de rapports produits ➤ Niveau et qualité de la diffusion des rapports
<ul style="list-style-type: none"> - Quels sont les progrès à l'égard de l'atteinte des résultats préliminaires? 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Niveau d'atteinte générale des résultats escomptés
<ul style="list-style-type: none"> - Y a-t-il des facteurs qui nuisent à la capacité d'atteindre les objectifs du Programme de coordination? Si oui, lesquels? - Existe-t-il des indices permettant de croire que le Programme de coordination ou les initiatives prioritaires qu'il appuie, pourraient avoir des effets positifs et/ou négatifs inattendus (p. ex. double emploi, temps de mise au point)? Si oui, lesquels? 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Type d'exemples et faits relevés par les intervenants

Le Plan d'action sur les langues officielles a conféré en 2003 un nouveau rôle de coordination au ministre responsable des LO et au Comité des sous-ministres sur les langues officielles (CSMLO), appuyé par un secrétariat au sein du Bureau de Conseil privé, à la DGLO. Ce rôle de coordination devait ultimement aider le gouvernement à maintenir une approche globale et uniforme pour assurer la réalisation du Plan d'action et l'évaluation de l'impact sur les CLOSM et le gouvernement. L'évaluation de l'impact requiert une connaissance de la situation de départ pour un ensemble d'aspects avant le démarrage du Programme de coordination à défaut de quoi il est difficile de mesurer le niveau précis de performance de ce programme. Le problème devrait cependant être résolu par la réalisation de l'enquête post-censitaire prévue en 2006.

De plus, il est relativement tôt pour évaluer l'impact généré par les activités entreprises au cours de cette première période de 30 mois de la mise en oeuvre du Programme. Par contre, les évaluateurs ont répertorié un ensemble de réalisations ayant, selon toute vraisemblance, contribué à soutenir et promouvoir l'application de la LLO :

- des ministères ont obtenu des fonds du CT grâce à l'intervention de la DGLO pour les activités sur les LO;
- au cours des dernières années, la DGLO est parvenue à faire inclure dans les ententes de rendement des cadres de direction certaines priorités dont ils doivent tenir compte en matière de LO;
- les interventions de la DGLO auprès des gouvernements provinciaux, notamment par l'entremise des conseils fédéraux, ont grandement favorisé la signature d'une entente sur les centres de la petite enfance, incluant un article sur les services dans la langue des minorités linguistiques;
- la ténacité et l'approche proactive du BCP à l'égard de l'avancement des dossiers ont permis de recueillir un solide appui au Plan d'action des ministères et des communautés;
- les intervenants rencontrés au sein des ministères ont rapporté avoir développé un meilleur sens de l'horizontalité grâce à une meilleure connaissance des programmes et projets en LO mis en oeuvre par d'autres ministères;
- un premier appui financier accordé au Coster Association par suite des consultations réalisées par la DGLO; et
- une capacité d'intervention accrue des conseils fédéraux dans le domaine des LO par le recours aux avis des champions qui agissent comme agents de changement et porte-parole relativement au dossier des langues officielles.

Compte tenu de ces constatations, il serait opportun que la DGLO multiplie les initiatives pour communiquer aux provinces intéressées l'information ayant trait aux leçons apprises dans le domaine de la coordination horizontale des LO.

Bien que ces quelques exemples témoignent d'une contribution positive du Programme de coordination, plusieurs d'entre eux restent anecdotiques et peu documentés. Le rapport de mi-parcours « Le point sur la mise en oeuvre du Plan d'action pour les langues officielles », publié en 2005, fournit, en revanche, plus d'information sur certaines de ces réalisations. La difficulté de rendre compte des résultats obtenus est notamment attribuable à la faible normalisation des sources de données et des méthodes de mesure du rendement. La production du rapport de mi-parcours a nécessité beaucoup d'efforts et de ressources en raison de l'importance de la tâche, certes, mais aussi en raison de l'absence d'une source de données continue sur les résultats. L'utilisation du CHGRR par les institutions partenaires, devrait permettre, tel qu'on l'a mentionné dans la section sur la pertinence du Programme, de remédier

partiellement à ce problème puisqu'on transmettra désormais à toutes des indicateurs quantitatifs et qualitatifs ainsi qu'à des objectifs bien précis pour l'évaluation du rendement.

Il est clairement mentionné dans la stratégie d'atténuation des risques associés à la mise en œuvre du Programme de coordination que « *sans processus formels et mécanismes intégrés pour la coordination de la collecte de données, il sera extrêmement difficile de faire rapport sur les activités et les progrès réalisés par les partenaires* ». Cette hypothèse de départ s'avère très pertinente et mérite qu'on lui accorde la priorité au cours des prochains mois.

Par ailleurs, les nouveaux partenariats créés durant la première phase de mise en œuvre du Plan d'action, nécessiteront au cours des prochains mois un appui croissant et une intensification des communications de la part de la DGLO. Sans l'adoption de mesures vigoureuses pour harmoniser l'ensemble des opérations de la DGLO en fonction de la gestion axée sur les résultats, certains acquis et appuis pourraient s'éroder rapidement. Rappelons à ce titre, que la mise en place d'un cadre horizontal de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats nécessite que les responsables de la coordination adoptent des processus et des outils correspondant à l'approche de la GAR. L'adoption d'une telle approche de gestion pourrait favoriser l'adoption du modèle au par les partenaires associés à la mise en œuvre du Plan d'action et contribuer par la même occasion à faciliter la coordination au cours des prochaines années.

Recommandation 13 : Il est recommandé que la DGLO mette en place au sein de sa direction une unité de gestion axée sur les résultats (GAR) et élabore, avec l'appui de ses partenaires de mise en œuvre du Programme de coordination, une stratégie de collecte et d'archivage en continu, des données sur les résultats obtenus par l'ensemble des partenaires.

Dans un autre ordre d'idées, il a été mentionné que les mémoires au Cabinet (MC) étaient de qualité supérieure depuis la mise en place du Plan d'action de la DGLO pour coordonner les initiatives en matière de langues officielles. Les évaluateurs n'ont pas pu examiner ces mémoires, mais il ressort de la documentation qu'un ensemble de directives claires et des questions essentielles ont été établies pour guider l'analyste de la DGLO de son rôle d'assurer que les institutions fédérales ont effectivement tenu compte de l'incidence de leur proposition sur les LO dans les MC présentés au CT. Selon l'information obtenue, il semble également que l'examen des MC et les discussions afférentes avec les ministères clés a encouragé une remise en question des propositions ministérielles du point de vue de leur conformité aux priorités du gouvernement en matière de langues officielles. Afin d'approfondir cette question, l'évaluation sommative devrait examiner un échantillon de MC présentés au CT entre 2003 et 2006 pour valider cette assertion et fournir plus d'information.

Finalement, le renforcement du Conseil du réseau des champions sur les LO est, selon les propos recueillis, une initiative ayant contribué à favoriser l'échange d'information sur l'application de la *Loi sur les langues officielles*. Les interventions des membres du Conseil au sein des agences de services du gouvernement ont été décrites par plusieurs répondants comme indispensables à la promotion de la dualité linguistique à la fonction publique. Le haut niveau hiérarchique des membres du Conseil, conjugué à la pertinence des sujets abordés lors des rencontres avec des membres du gouvernement oeuvrant au développement de politiques, lui confèrent une influence importante au sein de l'appareil public fédéral et lui permettent d'obtenir un appui vital à la coordination dans le cadre du Plan d'action des langues officielles.

III CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES D'AVENIR

En conclusion, la conception et la mise en oeuvre du Programme de coordination des langues officielles sont pertinentes et répondent adéquatement aux problèmes relevés dans le domaine des langues officielles. Les mécanismes et les outils élaborés ainsi que la structure de gouvernance adoptée pour assurer la coordination de l'ensemble des initiatives du gouvernement en matière de langues officielles, sont appropriés et ont permis d'atteindre, après 30 mois de mise en oeuvre, une grande partie des résultats escomptés. Parmi ces résultats, mentionnons, entre autres, une nette amélioration de la collaboration et de la communication entre les institutions fédérales ainsi qu'avec les communautés de langue officielle en situation minoritaire, un degré de satisfaction élevé des partenaires pour ce qui est de la coordination faite par le BCP et plus particulièrement des consultations menées entre les représentants du gouvernement et des communautés.

Par ailleurs, l'évaluation a aussi permis de faire ressortir certains aspects de la coordination qui méritent d'être améliorés pour favoriser l'atteinte des résultats escomptés d'ici 2008. La non-utilisation par les partenaires de mise en oeuvre du Cadre de gestion et de responsabilisation axée sur les résultats (CGRR) pour le Programme de coordination, ainsi que du cadre horizontal (CHGRR) du Programme des langues officielles du gouvernement est sans aucun doute un élément qui nécessitera des mesures correctives à très brève échéance. Il est important que la DGLO et ses principaux partenaires, mettent en oeuvre certaines recommandations du rapport ou autres initiatives, afin de vulgariser davantage ces cadres de gestion et de responsabilisation. Il y a un autre élément important sur lequel la DGLO devra s'attarder au cours des prochaines semaines : le renforcement de sa capacité organisationnelle pour lui permettre d'assumer pleinement son rôle de coordination qui devrait, selon les résultats de cette évaluation, prendre de l'ampleur en raison des besoins croissants en matière d'appui et d'information de la part de tous les intervenants concernés par la coordination horizontale du programme des langues officielles.

Le rapport présente des recommandations visant à améliorer différents aspects liés au Programme de coordination des programmes de langues officielles du gouvernement. Il serait pertinent que la DGLO, de concert avec ses principaux partenaires, élabore un plan d'action, incluant les activités prévues, les résultats escomptés, les échéances ainsi que les entités responsables de leur mise en oeuvre, pour donner suite à ces recommandations et ainsi favoriser l'atteinte des résultats prévus du programme de coordination.

Dans la perspective de l'évaluation sommative qui doit être réalisée dans la dernière année du Programme de coordination, une attention particulière devra être apportée à la planification et à la mise en place de mécanismes ou processus appropriés pour faciliter cette évaluation et s'assurer d'avoir toute l'information nécessaire pour rendre compte des résultats. Voici quelques mesures qui pourraient être prises à cet égard :

- mettre sur pied un comité consultatif d'évaluation qui comprendrait, outre les représentants des partenaires principaux de mise en oeuvre du Programme de coordination, des experts dans les domaines de la coordination horizontale et de la mesure du rendement afin d'assurer une plus grande indépendance de l'évaluation ainsi qu'une couverture adéquate des questions à aborder;

- communiquer les questions clés de l'évaluation finale aux partenaires de mise en œuvre le plus rapidement possible;
- documenter en continu les résultats au cours des prochains 36 mois; et
- élaborer une stratégie d'évaluation sommative du Plan d'action qui identifie un ensemble d'indicateurs communs de rendement dans le CHGRR.

La mise sur pied récente par la DGLO d'un comité interministériel chargé d'élaborer une structure de reddition de comptes appropriée et de planifier la mise en œuvre de la stratégie d'évaluation, qui tiendra compte de l'enquête post-censitaire, des évaluations et des vérifications liées au Plan d'action et au Programme des langues officielles du gouvernement, s'avère une démarche significative et pertinente pour donner suite à certaines recommandations du rapport d'évaluation.

**ANNEXE 1
MATRICE D'ÉVALUATION**

Critères d'évaluation 1 : La pertinence

Questions	Indicateurs	Sources d'information	Méthodes de collecte de données
<ul style="list-style-type: none"> - Dans quelle mesure le programme de coordination soutient-il et encourage-t-il la mobilisation du leadership politique et administratif et le renforcement de la culture de la fonction publique dans le domaine des langues officielles? 	<ul style="list-style-type: none"> • Type d'approches et de mécanismes mis en place par le Programme de coordination pour soutenir et favoriser la mobilisation du leadership politique et administratif ainsi que le renforcement de la fonction publique, et qualité de ceux-ci 	<ul style="list-style-type: none"> - Personnel de la DGLO - Principaux intervenants de mise en œuvre au sein des ministères 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevues - Revue de la documentation - Groupe de discussion
<ul style="list-style-type: none"> - Dans quelle mesure le programme de coordination prévoit-il une approche et des outils de consultation adéquats pour la consultation des communautés de langues officielles? 	<ul style="list-style-type: none"> • Type d'approches et d'outils de consultation mis en place par le Programme de coordination, et qualité de ceux-ci • Niveau d'appréciation des outils et approches par les différents intervenants 	<ul style="list-style-type: none"> - Doc. de projets - Principaux intervenants de mise en oeuvre 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue de la documentation - Entrevues
<ul style="list-style-type: none"> - Dans quelle mesure le programme de coordination est-il adéquat pour assurer une cohésion des politiques et des programmes du gouvernement en langues officielles? 	<ul style="list-style-type: none"> • Type d'approches et d'outils mis en place pour assurer la cohésion des politiques et programmes du gouvernement, et qualité de ceux-ci 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan d'action - Concepteurs du Programme - Principaux intervenants au sein des ministères - Docs stratégiques et administratifs 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue de la documentation - Entrevues
<ul style="list-style-type: none"> - Dans quelle mesure le programme de coordination est-il adéquat pour permettre un échange continu d'information entre les institutions fédérales et les amènent à travailler ensemble au bénéfice de la dualité linguistique? 	<ul style="list-style-type: none"> • Type d'approches et d'outils mis en place par le Programme de coordination pour permettre un échange continu d'information entre les institutions fédérales, et qualité de ceux-ci 		

**ANNEXE 1
MATRICE D'ÉVALUATION**

Critères d'évaluation 1 : La pertinence

Questions	Indicateurs	Sources d'information	Méthodes de collecte de données
<p>- Dans quelle mesure le Programme de coordination a-t-il été doté de ressources et mécanisme adéquats pour faciliter l'amélioration et mise en oeuvre du cadre d'imputabilité pour la politique des langues officielles et la mise en oeuvre du plan d'action pour renforcer les langues officielles?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Type de ressources et mesures en place pour : • que les priorités d'action des intervenants soient communiquées au gouvernement • que les questions pertinentes aux langues officielles soient portées à l'attention du gouvernement • que les points de vue du gouvernement soient bien reflétés dans les dossiers d'actualité • que les communautés minoritaires et autres intervenants soient consultés au moins une fois l'an • que le ministre responsable appuie les ministres ayant des responsabilités législatives ou sectorielles dans le domaine des langues officielles • que le ministre coordonne les discussions internes des réponses à donner aux rapports du Commissaire • que le ministre puisse coordonner de façon efficace la mise en oeuvre du Plan d'action 	<ul style="list-style-type: none"> - Procès-verbaux - Concepteurs du programme de coordination - Plan stratégique - Principaux partenaires de mise en oeuvre 	

**ANNEXE 1
MATRICE D'ÉVALUATION**

Critères d'évaluation 1 : La pertinence

Questions	Indicateurs	Sources d'information	Méthodes de collecte de données
<p align="center">ANNEXE 2 MATRICE D'ÉVALUATION</p> <p>Dans quelle mesure la conception du programme de coordination est-elle adéquatement structurée et complète par rapport aux besoins associés à la coordination de la mise en œuvre du Plan d'action?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Type de liens directs entre le problème identifié et les axes d'intervention du début et reformulés, et qualité de ceux-ci Type de liens directs entre les problèmes identifiés et les activités/résultats escomptés du projet, et qualité de ceux-ci 	<ul style="list-style-type: none"> - Le CGRR - Plan d'action pour les langues officielles - La dualité linguistique au Canada - Plan de travail de la Direction - Les intervenants clés 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue d'ensemble de la documentation - Entrevues
<ul style="list-style-type: none"> - Dans quelle mesure les activités du Programme de coordination répondent-elles aux priorités et politiques du gouvernement et des groupes cibles? 	<ul style="list-style-type: none"> Exemples de conformité ou de non-conformité aux priorités et politiques du gouvernement 	<ul style="list-style-type: none"> - Ensemble des documents législatifs et réglementaires - Mémoires au Cabinet - Discours du Trône - Tous les autres documents pertinents 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue de la documentation - Entrevues

**ANNEXE 1
MATRICE D'ÉVALUATION**

Critères d'évaluation 1 : La pertinence

Questions	Indicateurs	Sources d'information	Méthodes de collecte de données
<ul style="list-style-type: none"> - Les mécanismes de mise en œuvre ou d'exécution sont-ils les plus adéquats (fonctionnalité technique) pour atteindre les objectifs? - Est-ce que suffisamment de temps a été prévu entre la détermination des champs d'intervention et la mise en œuvre des initiatives? - Existe-t-il d'autres méthodes qui pourraient améliorer la mise en œuvre ou l'exécution du Programme (horizontalité)? (Difficultés liées à la mise en œuvre ou à l'exécution actuelle du Programme?) - Certains aspects de la conception sont-ils préjudiciables? 	<ul style="list-style-type: none"> • Perception des intervenants clés • Délais entre la détermination des priorités et la mise en œuvre des initiatives • Risques (positifs ou négatifs) identifiés depuis la mise en œuvre du plan • Type de mécanismes considérés par les intervenants comme préjudiciables à l'atteinte des résultats 	<ul style="list-style-type: none"> - Intervenants clés - Rapport mi-parcours - Rapports opérationnels - Autres organismes confrontés à un problème similaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue de la documentation - Entrevues - Analyse comparative
<ul style="list-style-type: none"> - Les parties intéressées (clients, personnel et gestionnaires du Programme) sont-elles satisfaites : <ul style="list-style-type: none"> ▪ de l'appui et (ou) des services fournis? ▪ des procédures administratives qui ont mené aux recommandations qui ont été formulées? ▪ des délais fixés pour prendre les décisions? ▪ du taux de réussite? 	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau de satisfaction des intervenants clés (services, procédures, délais, % succès des initiatives, etc.) • Écarts significatifs observés • Exemples de succès ou d'échecs 	<ul style="list-style-type: none"> - Les intervenants clés - Le rapport mi-parcours 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue de la documentation - Entrevues
<ul style="list-style-type: none"> - Dans quelle mesure le Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats a-t-il facilité la coordination, le suivi du rendement, la production de rapport sur les résultats ainsi que la clarification des rôles et responsabilités de chacun? 	<ul style="list-style-type: none"> • Degré de cohérence, de clarté et de précision du CGRR • Degré d'adéquation entre les besoins de planification stratégique/coordination et l'information fournie par le CGRR 	<ul style="list-style-type: none"> - Les intervenants au sein des ministères - CGRR 	
<ul style="list-style-type: none"> - Les systèmes et processus sont-ils en place pour assurer une synergie et une collaboration entre les différents intervenants? 	<ul style="list-style-type: none"> - Type de systèmes et de processus utilisés pour le projet qui ciblait les synergies et la collaboration horizontale, et qualité de ceux-ci - Degré de satisfaction des intervenants clés 	<ul style="list-style-type: none"> - Intervenants clés - Rapport mi-parcours - Plan d'action - Rapports de suivi 	<ul style="list-style-type: none"> Revue des documents Entrevues et sondages

**ANNEXE 1
MATRICE D'ÉVALUATION**

Critères d'évaluation 1 : *La pertinence*

Questions	Indicateurs	Sources d'information	Méthodes de collecte de données
<ul style="list-style-type: none"> - Dans quelle mesure les risques ont-ils été adéquatement identifiés et assortis de mesures d'atténuation? 	<ul style="list-style-type: none"> - Type de risques et de stratégies d'atténuation identifiés 	<ul style="list-style-type: none"> - Stratégie de gestion des risques pour le Programme de LO 	

ANNEXE 2 BIBLIOGRAPHIE

- *Actions et décisions*, réunion du comité des sous-ministres sur les langues officielles, Direction générale des langues officielles Affaires intergouvernementales, Bureau du Conseil privé, 26 janvier 2005, 22 février 2005, 12 avril 2005, 26 mai 2005, 1^{er} avril 2005 – 31 mars 2006, mars 2005.
- *Atelier PCH, Workshop for the Development of the Profile and Performance Measurement Strategy*, Direction générale des langues officielles Affaires intergouvernementales, Bureau du Conseil privé, 23 juin 2005.
- *Atelier pour l'élaboration du cadre horizontal de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats*, rapport de rétroaction de l'atelier, Direction générale des langues officielles Affaires intergouvernementales, Bureau du Conseil privé, 30 juin 2004.
- *Attitudes face à l'utilisation des deux langues officielles dans la fonction publique du Canada (2002)*.
- *Bilan des pré-consultations de février (2004) et préparatifs en vue des consultations de mars (2004) sur la mise en oeuvre du Plan d'action pour les langues officielles*, Direction générale des langues officielles Affaires intergouvernementales, Bureau du Conseil privé, 2004.
- Bakvis Herman, Juillet Luc. *The horizontal Challenge : Line departments, central agencies and leadership*, École de la fonction publique, 2004.
- B. Guy Peters. *La gestion d'un gouvernement horizontal, l'aspect politique de la coordination*, Centre canadien de gestion, 1998.
- Bureau du Conseil privé, Justice Canada, *Présentation au Conseil du Trésor*, 25 février 2003.
- Cardinal Linda, Hudon Marie-Ève. *La gouvernance des minorités de langue officielle au Canada – étude préliminaire*, Commissariat aux langues officielles.
- *Community Action Plan, Building on Our Knowledge Base Community Capacity Building (CCB)*.
- *Community Economic Development (CED) – Employability*.
- *Compte rendu de la consultation entre les représentants des communautés francophones et acadiennes du Canada et les représentants des ministères fédéraux visés par le Plan d'action pour les langues officielles*, Direction générale des langues officielles Affaires intergouvernementales, Bureau du Conseil privé, mars 2005.
- *Compte rendu de la rencontre du comité d'appui du CSMLO*, Direction générale des langues officielles Affaires intergouvernementales, Bureau du Conseil privé, 3 mai 2005, 16 juin 2005.
- *Compte rendu des consultations avec les représentants des communautés anglophones du Québec*, Direction générale des langues officielles Affaires intergouvernementales, Bureau du Conseil privé Québec, 29 mars.

- *Compte rendu, Consultation avec les représentants des communautés francophones et acadiennes*, Direction générale des langues officielles Affaires intergouvernementales, Bureau du Conseil privé, Ottawa, 22 mars 2004.
- *Corporate Priorities for 2004-2005*, Greffier du conseil privé.
- *Deck presentation, HRMAF indicators*, Direction générale des langues officielles Affaires intergouvernementales, Bureau du Conseil privé, 2005.
- *Documentation interne sur les budgets globaux, dépenses salariales et opérationnelles*, Direction générale des langues officielles Affaires intergouvernementales, Bureau du Conseil privé, (2003-2005).
- *Enquête postcensitaire sur la vitalité des minorités de langue officielle*, présentation Power Point, Statistique Canada.
- Eric Forges. *Capital Social gouvernance et rationalisation des pratiques communautaires; outils théoriques et méthodologiques*, Institut canadien de recherche sur les minorités linguistiques, août 2004.
- *Étude organisationnelle des Affaires intergouvernementales*, Principales conclusions et possibilités de changement, Cercle Sussex.
- *Évaluation du Programme « Entreprise rurales » de la stratégie régionale*, Bas-St-Laurent et Gaspésie/îles de la Madeleine, Développement économique Canada, 2000.
- *Extranet phase 2*, 2004.
- *Governance for the languages Program, Deck presentation*, Direction générale des langues officielles Affaires intergouvernementales, Bureau du Conseil privé.
- *Groupe de travail sur les consultations communautaires de mars 2004, Compte rendu de la réunion du mercredi 21 janvier 2004*, Direction générale des langues officielles Affaires intergouvernementales, Bureau du Conseil privé.
- *Guide d'élaboration des cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats*, Secrétariat du Conseil du Trésor, août 2001.
- Hopkins Mark, Couture Chantal, Moore Elizabeth. *De l'effort héroïque au travail quotidien, les enseignements découlant de la direction de projets horizontaux, Table ronde de recherche-action en gestion horizontale*, Centre canadien de gestion, 2001.
- *Horizontalité et gestion publique*, Bourgault Jacques, Lapierre René, Rapport final au Centre canadien de gestion, au Réseau du leadership, au Conseil des hauts fonctionnaires fédéraux du Québec et à l'École nationale d'administration publique, décembre 2000.
- Ressources humaines et Développement des compétences Canada, *Workshop for the Development of the Profile and Performance Measurement Strategy*, Direction générale des langues officielles Affaires intergouvernementales, Bureau du Conseil privé, 28 juillet 2004.

- *Initiative horizontale et paritaire visant le développement économique des communautés francophones et acadiennes en milieu minoritaire*, rapport de recherche et de consultation, Pierre Leblanc, Praxis, 9 octobre 2004.
- *La dualité linguistique au Canada – Un cadre horizontal de gestion pour le Programme des langues officielles*, Direction générale des langues officielles Affaires intergouvernementales, Bureau du Conseil privé, 2005.
- Landry et al. *Évaluation du Programme des initiatives régionales stratégiques de développement économique Canada*, Développement économique Canada pour les régions du Québec, septembre 2003.
- *Leçons apprises, consultations ministérielles*, Direction générale des langues officielles Affaires intergouvernementales, Bureau du Conseil privé, 27 octobre 2004.
- *Les conseils régionaux et la coordination horizontale*, rapport préparé pour les conseils fédéraux régionaux et le Secrétariat du Conseil du Trésor, M. Luc Juillet, professeur Centre d'études en gouvernance, Université d'Ottawa, le 15 septembre 2000.
- *Les ententes de rendement des sous-ministres, priorités stratégiques de la fonction publique du Canada pour 2002-2003*, Direction des langues officielles, Bureau du conseil privé, 2003.
- *Mandat du Comité des sous-ministres en langues officielles*, Direction générale des langues officielles Affaires intergouvernementales, Bureau du Conseil privé, 12 avril 2005.
- *Meilleures pratiques de concertation interministérielle*, Patrimoine Canada, août 2005.
- Note de service interne sur le développement du site extranet (mai 2005).
- Mitchell James, février 2005, *Note d'allocution, Consultation avec les représentants des communautés francophones et acadiennes*, Direction générale des langues officielles Affaires intergouvernementales, Ottawa, 22 mars.
- Note de diffusion, décision de la Cour fédérale dans *Desrochers et Corporation de Développement économique communautaire CALDECH c. Ministère de l'Industrie*, juillet 2005.
- Note interne à l'intention des analystes, *Examen des mémoires au Cabinet et autres documents discutés aux comités du Cabinet*, Direction générale des langues officielles Affaires intergouvernementales, Bureau du Conseil privé.
- Note interne concernant les commentaires généraux sur le cadre horizontal de mesure du rendement, Direction générale des langues officielles Affaires intergouvernementales, Bureau du Conseil privé, 2004-2005
- Note interne, *Bilan des pré-consultations de février et préparatifs en vue des consultations sur la mise en oeuvre du Plan d'Action pour les langues officielles, février*, Direction générale des langues officielles Affaires intergouvernementales, Bureau du Conseil privé, 2004.
- *Politique de Santé Canada pour appuyer les communautés de langue officielle en milieu minoritaire*.

- *Bureau d'appui aux communautés de langue officielle (BACLO)*, Direction générale de l'information, de l'analyse et de la connectivité, 1^{er} avril 2004.
- *Politique intergouvernementale, plan biennal*, Bureau du conseil privé.
- *Priorités corporatives, 2005-2006*, Greffier du Conseil privé.
- *Projets de recherche et analyse des lacunes en matières de données*, présentation au Comité des sous-ministres sur les langues officielles, 20 novembre 2003, Comité de recherche sur les langues officielles.
- Rapport de la Direction du GDLO, *Cadre d'imputabilité et de coordination en langues officielles, Activités du GDLO 2003-2004*, Justice Canada.
- Rapport de la Direction du GDLO, *Cadre d'imputabilité et de coordination en langues officielles, Activités du GDLO 2004-2005*, Justice Canada.
- *Rapport de mi-parcours*, version ébauche, Direction générale des langues officielles Affaires intergouvernementales, Bureau du Conseil privé, 3 octobre 2005.
- *Rétroaction/feedback, Consultations ministérielles/ministerial consultations*, Direction générale des langues officielles Affaires intergouvernementales, Bureau du Conseil privé, 27 octobre 2004.
- *Réunion du Comité élargi pour l'élaboration du CGRR du Programme des langues officielles du gouvernement*, Justice Canada, 23 juin 2004.
- *Session de travail pour l'élaboration du profil et de la Stratégie de mesure continue de rendement*.
- *Stratégie horizontale de mesure du rendement*, Direction générale des langues officielles Affaires intergouvernementales, Bureau du Conseil privé, 2005.
- *Synthèse des réactions des ministères aux commentaires du Commissariat aux langues officielles*, Direction générale des langues officielles Affaires intergouvernementales, Bureau du Conseil privé, 2005.
- *Utiliser des outils horizontaux pour transcender les frontières : Leçons apprises et indicateurs de réussite*, École de la fonction publique, Centre canadien de gestion, 2002.
- *Une vision d'avenir : Plan d'action pour le réseau d'enseignement universitaire de la francophonie en situation minoritaire*, mémoire présenté au Ministre responsable de la *Loi sur les langues officielles*, juillet 2004.
- *Workshop for the Development of the Profile and Performance Measurement Strategy*, Direction générale des langues officielles Affaires intergouvernementales, Bureau du Conseil privé, 23 juin 2004.