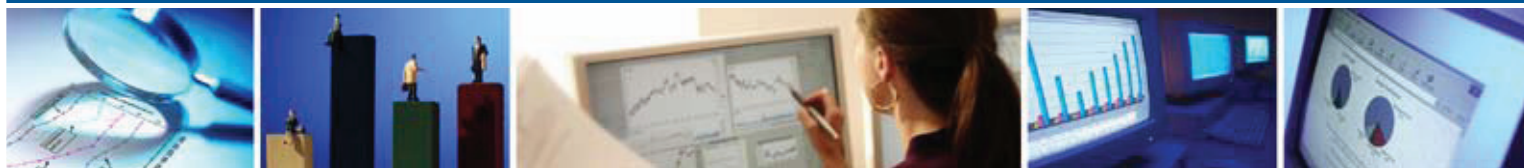




Maintenant et demain

L'excellence dans tout ce que nous entreprenons



Évaluation sommative du Fonds d'habilitation pour les communautés de langue officielle en situation minoritaire

Rapport final

19 mars 2013

***Évaluation sommative
du Fonds d'habilitation pour les
communautés de langue officielle
en situation minoritaire***

Rapport final

***Évaluation des partenariats
Direction de l'évaluation
Politique stratégique et Recherche
Ressources humaines et Développement des compétences Canada***

19 mars 2013

**SP-728-07-13F
(Also available in English)**

Vous pouvez télécharger cette publication en ligne à :
<http://www12.rhdcc.gc.ca>

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

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, 2013

Pour obtenir de plus amples renseignements sur les droits de reproduction, veuillez communiquer avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) par téléphone au 613-996-6886, ou par courriel à l'adresse suivante :
droitdauteur.copyright@tpsgc-pwgsc.gc.ca

PDF

N° de cat. : HS28-215/2013F-PDF
ISBN : 978-0-660-21097-1

RHDCC

N° de cat. : SP-728-07-13F

Table of Contents

Liste des figures	i
Liste des définitions et des abréviations	iii
Sommaire	v
Réponse de la direction	xiii
1. Introduction	1
1.1 Le Fonds d'habilitation pour les communautés de langue officielle en situation minoritaire	1
1.2 La <i>Loi sur les langues officielles</i> de 1988	3
1.3 Les communautés de langue officielle en situation minoritaire au Canada	3
1.4 Ressources et affectation	6
1.5 Modèle logique	7
2. Méthodologie de l'évaluation	9
2.1 Portée de l'évaluation	9
2.2 Questions d'évaluation	9
2.3 Méthode d'évaluation	10
2.4 Forces et limites	14
3. Résumé des constatations de l'évaluation	15
3.1 Pertinence du programme	15
3.2 Rendement du programme	23
3.3 Communication de données et mesure du rendement	51
3.4 Améliorer le fonctionnement des comités nationaux	54
4. Conclusion et recommandations	57
Annexe A : Liste des signataires d'accords de contribution	61
Annexe B : Modèle logique du Fonds d'habilitation	63
Annexe C : Bibliographie	65

Liste des figures

Figure 1-1	Membres de minorités de langue officielle par province et territoire.....	5
Figure 2-1	Renseignements sur les entrevues avec les informateurs clés	13
Figure 2-2	Renseignements sur les entrevues avec les partenaires et les participants.....	13
Figure 3-1	Activités, extraits et résultats liés au renforcement des capacités communautaires	25
Figure 3-2	Activités, extraits et résultats liés au développement des ressources humaines	31
Figure 3-3	Activités, extraits et résultats liés au développement économique communautaire	37
Figure 3-4	Évaluation de l'activité par les partenaires	42
Figure 3-5	Évaluation de l'activité par les participants	43
Figure 3-6	Dépenses des signataires d'accords de contribution pour 2010-2011	44
Figure 3-7	Ratio du financement de RHDCC par rapport aux contributions mobilisées.....	45
Figure 3-8	Sources des contributions de l'effet de levier pour 2010-2011.....	46
Figure 3-9	Harmonisation des activités, des extraits et des résultats avec le modèle logique.....	48
Figure 3-10	Facteurs d'amélioration ou de limitation des résultats	50

Liste des définitions et des abréviations

Accord de contribution	Le Fonds d'habilitation est mis en œuvre sous la forme d'accords de contribution entre RHDCC et des organismes de CLOSM
CEDEC	Corporation d'employabilité et de développement économique communautaire
CLOSM	Communautés de langue officielle en situation minoritaire
Comité national – anglophones	Comité national de développement des ressources humaines pour la communauté minoritaire anglophone (Comité national) au Québec
Comité national – francophones	Comité national de développement économique et d'employabilité (francophones)
Fonds d'habilitation ou (le) Fonds	Le Fonds d'habilitation pour les communautés de langue officielle en situation minoritaire
LLO	<i>Loi sur les langues officielles</i>
Partenaires	Les partenaires ont collaboré avec l'organisme signataire pour réaliser l'activité. La nature de la collaboration du partenaire allait du soutien à l'organisme signataire à la responsabilité de la réalisation de l'activité avec cette organisation.
Participants	Les participants ont pris part à des activités ayant l'appui de signataires d'accords de contribution ou de partenaires. Le Fonds d'habilitation fait appel à de nombreux types de participants. La plupart de ceux que nous avons joints pour la présente évaluation ont pris part à une activité entrepreneuriale ou à une activité liée à l'employabilité. On ne connaît pas le niveau de contact direct entre ces participants et l'organisme signataire.
RDÉE	Réseaux de développement économique et d'employabilité
RHDCC	Ressources humaines et Développement des compétences Canada
SCN	Secrétariat des comités nationaux
Signataires d'accords de contribution	L'organisme qui signe l'accord de contribution avec RHDCC afin d'obtenir un financement provenant du Fonds d'habilitation.

Sommaire

Le présent rapport présente les constatations tirées de l'Évaluation sommative du Fonds d'habilitation pour les communautés de langue officielle en situation minoritaire (ci-après nommé « le Fonds d'habilitation » ou « le Fonds »). Menée par Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC), l'évaluation porte principalement sur les activités réalisées pendant l'exercice 2010-2011.

Aperçu du programme

L'objectif global du Fonds d'habilitation est de favoriser le développement et la vitalité des communautés de langue officielle en situation minoritaire (CLOSM) en renforçant les capacités des communautés dans le domaine du développement des ressources humaines et du développement économique communautaire, et en favorisant les partenariats à tous les échelons, y compris avec des ministères fédéraux. Le Fonds aide les CLOSM à créer et à renforcer des partenariats, et à accéder à d'autres sources de financement. Il vise à compléter les programmes existants de soutien direct aux CLOSM.

Le Fonds d'habilitation dispose d'un budget annuel de 13,8 millions de dollars, dont 12 millions en moyenne sont consacrés aux accords de contribution, et 1,8 million, à la politique et à la gestion du programme ainsi qu'aux services de recherche, d'analyse, de surveillance, d'évaluation et de secrétariat pour deux comités nationaux. Le financement est accordé à quatorze signataires d'accords de contribution (treize organismes provinciaux/territoriaux et un organisme national) qui bénéficient d'un soutien en vue de réaliser des activités qui, ultimement, profitent aux CLOSM. Pour l'exercice 2010-2011, les signataires des accords de contribution ont consacré 11,5 millions à leurs activités, alors que RHDCC a dépensé 1,4 million de dollars pour le fonctionnement et la gestion.

Méthode d'évaluation

L'évaluation sommative du Fonds d'habilitation, qui fait suite à l'évaluation formative de 2008-2009, s'appuie sur de nombreuses sources de données visant à examiner la pertinence et le rendement du Fonds. Elle s'est déroulée en deux phases. La première phase portait sur la faisabilité d'une évaluation sommative complète (phase II). Au cours de la phase I, l'équipe d'évaluation a examiné les rapports trimestriels finaux présentés par les signataires d'accords de contribution (ci-après nommés « les signataires ») pour l'exercice 2010-2011 et a réalisé des entrevues avec ces signataires pour recueillir et valider les renseignements sur les activités, et confirmer la disponibilité des coordonnées des partenaires et des participants communautaires. Quant à la phase II, l'équipe a évalué plus de 2 000 documents ainsi que des activités et extraits déclarés par les signataires pour l'exercice 2010-2011. En outre, elle a mené des entrevues avec les informateurs clés, c.-à-d. les représentants de tous les signataires, le personnel et les gestionnaires de programme de RHDCC et les représentants de l'organisme et des comités nationaux, ainsi que des entrevues semi-dirigées avec les partenaires et les participants communautaires.

Forces et limites de l'évaluation

Vu la complexité et la diversité des activités et des initiatives du Fonds, l'évaluation sommative visait à présenter des constatations objectives et crédibles en recourant à des méthodes d'évaluation adaptées à la nature du programme, notamment des méthodes quantitatives et qualitatives. L'équipe d'évaluation s'est appuyée sur un important volume de données, d'informations et de documents, ce qui lui a permis d'examiner le lien entre les besoins des CLOSM, les activités menées et les objectifs du Fonds.

À cause de la nature du Fonds, la mesure des impacts nets à l'échelle de la communauté est limitée. En effet, le Fonds joue un rôle de facilitateur, et les facteurs ayant une incidence sur les résultats communautaires sont complexes. De plus, en raison de leur type et de leur exhaustivité, les données recueillies ne constituaient pas toujours des réponses adéquates aux questions d'évaluation ou ne permettaient pas de mesurer tous les impacts du programme. Toujours à cause de la nature du Fonds, il a été difficile d'élaborer des mesures du rendement pouvant servir à calculer les impacts directs du Fonds et à lui attribuer directement les résultats. Néanmoins, l'attribution a pu être mise en évidence au niveau des activités et des extrants, et même pour certains résultats (p. ex., effet de levier et partenariats).

Principales constatations

Pertinence du Fonds d'habilitation

Selon le recensement, en 2011, plus de deux millions de personnes au Canada appartenaient à une population de langue officielle en situation minoritaire, réparties à peu près également entre francophones et anglophones, 1 007 590 francophones vivant hors Québec et 1 057 485 anglophones vivant au Québec. Les tendances économiques entre les communautés de langue officielle en situation minoritaire (CLOSM) et les locuteurs de la langue en situation minoritaire sont complexes. Par exemple, alors que certaines CLOSM se trouvent à parité avec les communautés majoritaires pour ce qui est de l'activité sur le marché du travail et le niveau de revenu, d'autres doivent lutter pour maintenir la vitalité de leurs communautés. La souplesse du Fonds d'habilitation permet aux signataires d'accords de contribution d'adapter leurs activités aux besoins des CLOSM de leur province ou territoire. L'évaluation révèle que les signataires ont suivi un processus de recherche et de planification avant d'entreprendre leurs activités afin de répondre aux besoins des communautés qu'ils desservent.

Les signataires d'accords de contribution confirment que leurs communautés font face à défis en ce qui a trait au développement de leurs ressources humaines et économiques. Le récent rapport du Comité permanent des langues officielles confirme également les besoins permanents de ces communautés¹. Malgré certaines différences, il existe des parallèles

¹ Canada. Chambre des communes. *Après la feuille de route : cap vers une amélioration des programmes et de la prestation des services*. Rapport du Comité permanent des langues officielles, Chambre des communes, 2012.

entre les besoins de tous les CLOSM, particulièrement en ce qui a trait aux buts du Fonds d'habilitation de soutenir la vitalité et le développement économique des communautés. Du point de vue des partenaires et participants communautaires, les activités auxquelles ils participent sont pertinentes et utiles. Les partenaires ont relevé les utilités suivantes des activités : contribution à la promotion des communautés linguistiques en situation minoritaire; développement de l'aide mutuelle; collaboration communautaire et partenariats à différents paliers d'organisations gouvernementales et non gouvernementales; aide au développement des entreprises et à la coopération; contribution à la création d'emplois et à la rétention de la jeunesse dans les communautés; facilitation du réseautage. Quant aux participants communautaires, voici en quoi ils trouvent les activités utiles : contribution à la promotion des communautés linguistiques en situation minoritaire, développement de leur communauté, développement des compétences, rétention de la jeunesse et tourisme régional. Ils ont également le sentiment que les activités facilitent le réseautage.

En plus d'être pertinent pour la population et les communautés de langue officielle en situation minoritaire, le Fonds d'habilitation répond directement aux priorités ministérielles et fédérales. Plus précisément, les objectifs du Fonds s'harmonisent avec ses responsabilités légales et celles qui lui sont confiées ainsi qu'avec les engagements à soutenir la dualité linguistique, à développer un marché de l'emploi souple pouvant s'appuyer sur une main-d'œuvre qualifiée et à se concentrer sur les solutions communautaires là où c'est pertinent.

Le Fonds d'habilitation est l'une des mesures prises par le gouvernement fédéral en vertu de l'article 41 de la *Loi sur les langues officielles* de 1988. En outre, le gouvernement du Canada s'est engagé à soutenir les deux langues officielles dans sa politique sur la dualité linguistique, ainsi établie dans la *Feuille de route pour la dualité linguistique canadienne, 2008-2013 : agir pour l'avenir* et dans le discours du Trône de 2010. Plus récemment, dans son budget de 2012, il a annoncé que son Plan d'action économique de 2012 allait continuer à soutenir les langues officielles en maintenant le financement visant à protéger, à célébrer et à améliorer la dualité linguistique du Canada.

L'un des principaux résultats escomptés du Fonds d'habilitation, conforme à la priorité de RHDCC et du gouvernement de développer une main-d'œuvre qualifiée, inclusive et capable de s'adapter et un marché du travail efficace, concerne le développement des ressources humaines au sein des CLOSM. RHDCC a spécifiquement noté que les CLOSM constituent un groupe de clients clé. De plus, le Fonds d'habilitation s'harmonise avec la priorité de travailler à des solutions communautaires, comme le mentionnent les discours du Trône de 2010 et 2011.

Rendement

L'analyse des activités et des extraits montre que les signataires des accords de contribution entreprennent une gamme d'activités et produisent des extraits à l'appui des objectifs du Fonds d'habilitation. La gamme d'activités soutenues sont représentatives des divers rôles et niveaux de collaboration entre les signataires des accords et leurs partenaires; tandis que dans certains cas, l'organisation mène le projet, dans d'autres cas, elle offre de l'aide aux organisations partenaires. Les interviews avec les signataires d'accords de contribution et le

bilan des activités et des documents montrent que les activités et les extrants s'harmonisent avec les objectifs de renforcement de la capacité communautaire, de développement économique, de développement des ressources humaines du Fonds d'habilitation et d'effet de levier du Fonds.

Le renforcement de la capacité communautaire implique des moyens d'encourager la participation et l'engagement et de renforcer les capacités des individus, des groupes et des communautés. Les activités de soutien au renforcement de la capacité communautaire visent à : améliorer la capacité de l'organisation communautaire à élargir sa portée dans la communauté et à améliorer le rendement; évaluer les besoins communautaires et rendre compte du développement économique et du développement des ressources humaines des CLOSM; faire participer les partenaires communautaires au soutien et à la planification des activités; établir, avec les partenaires et les communautés, des plans de maintien du développement économique communautaire et du développement des ressources humaines; soutenir les activités des parties prenantes dans la communauté; promouvoir la sensibilisation au sein de la communauté minoritaire et de la communauté élargie (particulièrement la communauté de langue officielle majoritaire).

Programme PERCÉ – Provinces de l'Atlantique

Le programme PERCÉ a été conçu en 2004 par La Société de développement de la Baie acadienne, en partenariat avec RDÉE Île-du-Prince-Édouard, organisme financé par le Fonds d'habilitation. Le programme vise à contrer l'exode des jeunes, particulièrement ceux qui quittent la province ou la région pour poursuivre leurs études postsecondaires et qui ne reviennent pas. Le programme présente aux jeunes les possibilités de carrière qui existent dans leur province natale. En 2010-2011, le programme s'est élargi pour intégrer toutes les provinces de l'Atlantique. Au total, 44 stages d'été et 7 stages d'automne ont été offerts.

Pour contribuer au développement des ressources humaines, les signataires ont conçu des outils d'apprentissage (p. ex. des manuels et des programmes), animé ou organisé des activités d'apprentissage (p. ex. ateliers, séances de formation, camps) et fourni un encadrement et un soutien aux chercheurs d'emploi. Les signataires ont également pris les mesures suivantes pour appuyer le développement économique : promotion des entreprises des CLOSM au sein de la communauté; promotion des CLOSM comme destination touristique auprès du reste du pays et du monde; activités visant à retenir les jeunes travailleurs dans la communauté ou à les recruter; réponse aux demandes des employeurs. Les activités que le Fonds d'habilitation a appuyées ont également permis de soutenir le développement économique communautaire en générant des recettes. Quelques signataires ont mentionné des activités appuyées par le Fonds, du moins en partie, qui leur ont permis de générer des recettes, et il en a été de même pour certaines entreprises des CLOSM.

Motos à la « Bay » – Campbell's Bay, Québec

Depuis 2005, la communauté de Campbell's Bay est touchée par la fermeture de nombreuses scieries. En 2007, la CEDEC, organisation financée par le Fonds d'habilitation, a offert son appui et des conseils à la communauté pour l'aider à mettre sur pied le festival d'été *Motos à la « Bay »*. La première édition du festival a eu lieu en 2008. Depuis, le festival annuel croît régulièrement chaque année. La communauté qualifie d'importante la participation de la CEDEC au regain de vitalité de Campbell's Bay.

L'effet de levier est probablement le résultat le plus tangible du Fonds d'habilitation. Il s'agit d'une contribution financière ou non financière provenant d'un organisme fédéral, provincial ou municipal, d'une organisation du secteur privé ou d'un organisme communautaire grâce à un partenariat dans le cadre duquel l'organisme bénéficiaire lance un projet de développement économique communautaire ou de développement des ressources humaines et joue le rôle principal. Les signataires des accords de contribution du Fonds d'habilitation ont réussi à mobiliser une somme supplémentaire de 20,5 millions de dollars. Ces contributions étaient surtout financières, mais des contributions non financières ont aussi été reçues. Près des deux tiers du soutien obtenu par effet de levier provient d'autres programmes gouvernementaux (fédéraux, provinciaux et municipaux). Le reste provient essentiellement d'organisations non gouvernementales (associations communautaires, p. ex.). Le secteur privé, pour sa part, y contribue à hauteur d'environ 4 %.

Pour chaque dollar investi par le Fonds d'habilitation en 2010-2011, par effet de levier, les signataires ont obtenu 1,37 \$ en soutien financier et 0,40 \$ en contributions non financières, pour un montant total de 1,78 \$². L'énoncé suivant décrit l'un des résultats directs du modèle logique : « Les fonds obtenus par effet de levier et les programmes soutiennent le développement économique communautaire et le développement des ressources humaines des CLOSM »; toutefois, les signataires n'étaient pas obligés de déclarer en quoi les contributions obtenues appuyaient ces deux objectifs. Vu la gamme d'activités déclarées qui appuient le développement des ressources humaines et le développement économique communautaire, il est probable que le financement obtenu par effet de levier ait contribué à l'atteinte de ces deux objectifs. Toutefois, nous ne pouvons nous appuyer sur les indicateurs de rendement et les obligations de déclaration qui étaient en place en 2010-2011 pour le confirmer.

En 2010-2011, 1,4 million de dollars ont été consacrés aux dépenses de fonctionnement et de gestion, ce qui comprend le financement accordé aux politiques du programme, à la recherche, à l'analyse, à la surveillance et au Secrétariat des comités nationaux. Cette somme, consacrée au fonctionnement et la gestion de programme de RHDCC, équivaut à 11 % des dépenses totales. Depuis la dernière évaluation formative, RHDCC poursuit ses efforts pour améliorer la gestion du rendement en effectuant des recherches et des analyses et en investissant dans la conception d'outils servant à appuyer les signataires dans leur travail. Le soutien fourni par le personnel de programme de RHDCC aux signataires d'accords de contribution et aux membres des comités nationaux a été jugé

² Les trois ratios ont tous été arrondis à la deuxième décimale près.

utile. Le personnel du programme est considéré comme étant accessible, bien informé et compréhensif. Toutefois, environ un tiers des signataires ont formulé des commentaires voulant que le personnel ne comprenne pas suffisamment leur situation ou n’y réagisse pas de manière satisfaisante (par exemple, la situation financière des signataires ou l’incidence que les outils de collecte de données et de mesure du rendement ont sur leurs organismes).

Les signataires jouent un rôle important dans le développement et la vitalité des CLOSM; toutefois, le Fonds d’habilitation assume un rôle de facilitateur et n’est qu’un des bailleurs de fonds potentiels qui peuvent contribuer au développement et à la vitalité des communautés. De plus, des résultats comme le développement économique communautaire sont difficiles à mesurer, et certains facteurs qui influent sur ces résultats échappent au contrôle des signataires. Malgré les difficultés d’attribuer pleinement au Fonds d’habilitation les résultats, l’attribution a pu être mise en évidence au niveau des activités et des extrants. Le processus de validation des activités des signataires pourrait permettre d’attribuer avec certitude bon nombre des extrants découlant des activités du Fonds aux activités réalisées directement par les signataires ou par l’intermédiaire de leurs partenaires. En outre, ces extrants et activités s’harmonisent clairement avec les objectifs du Fonds d’habilitation et peuvent être considérés comme contribuant aux résultats finaux du Fonds.

Mesure du rendement et production de rapports

L’évaluation formative a permis de conclure que le manque de renseignements uniformes et crédible limitait la capacité de RHDCC de comprendre les activités, les extrants et les résultats qui pouvaient être attribués au Fonds d’habilitation. Depuis l’évaluation formative, les processus de production de rapports ont subi des changements; le cadre de mesure du rendement a été mis à jour pour refléter le modèle logique révisé. En outre, un outil de collecte de données normalisé a été conçu pour enregistrer les indicateurs de mesure du rendement, indicateurs qui sont intégrés aux rapports courants des signataires d’accords de contribution. Les modèles de déclaration de rapports contiennent des informations sur les activités, les extrants et les résultats observés. Toutefois, ces modèles ne sont pas intégrés dans une base de données électronique, et le processus de production de rapports ne permet pas de saisir l’information de façon uniforme. La qualité inégale des renseignements consignés limite l’analyse et la déclaration possibles des extrants, des résultats observés et des indicateurs de rendement. De plus, d’après les renseignements fournis dans les rapports trimestriels, il demeure difficile de connaître la nature des activités et de savoir si elles ont eu lieu comme prévu.

Les signataires d’accords de contribution reconnaissent l’importance de la production de rapports, mais ils jugent qu’en dépit des changements apportés à la fréquence, les exigences actuelles en la matière réduisent le temps qu’ils peuvent consacrer à leurs communautés. De plus, les rapports de contribution ne durent qu’un an, et les signataires trouvent difficile de faire rapport sur les impacts à long terme et les réussites dans un cycle si court. Cela est particulièrement difficile pour les projets retardés ou qui ne sont pas programmés pour démarrer au début de l’exercice financier.

Même si les accords de contribution comportent tous au moins quelques indicateurs de rendement liés aux objectifs du Fonds d'habilitation, les renseignements recueillis ne permettent pas de mesurer le rendement du programme. La majorité des signataires d'accords de contribution ont indiqué que, de leur point de vue, les indicateurs actuels ne mesurent pas adéquatement le rendement du Fonds. En outre, pour mesurer efficacement le rendement, il faut disposer d'une mesure claire du succès et d'une série d'échéanciers, de cibles, de repères ou de bases de référence pour les indicateurs de rendement choisis. Cela n'existe pas pour les indicateurs actuels.

Structure des comités nationaux

D'après les constatations, conformément aux recommandations découlant de l'évaluation formative, plusieurs améliorations ont été apportées au fonctionnement des comités nationaux. Par exemple, le comité national francophone a revu les règles d'adhésion au conseil d'administration pour le rendre plus inclusif et représentatif. De plus, il a amélioré le partage des connaissances et la composition des comités et a davantage axé ses discussions sur les défis régionaux, le développement des ressources humaines et le développement économique communautaire. Des progrès ont été enregistrés au chapitre du fonctionnement des comités nationaux, mais il y a encore place à l'amélioration. Il est toujours possible d'apporter des améliorations pour accroître la représentation et l'horizontalité lors des réunions des comités. Par ailleurs, les constatations mettent en évidence le besoin de mieux préciser le but des comités nationaux et d'évaluer s'ils répondent aux besoins du Fonds d'habilitation et s'ils permettent d'atteindre les objectifs.

Recommandations

Voici les recommandations qui découlent des constatations et des conclusions tirées de l'évaluation :

- Le Fonds d'habilitation définit clairement la stratégie de réussite et revoit la mesure du rendement du programme pour y ajouter les mesures de réussite dans la perspective de recueillir les informations essentielles axées sur la gestion du rendement;
- Le Fonds d'habilitation améliore les processus de collecte de données et de production de rapports en simplifiant le gabarit de rapport et en diminuant la fréquence des rapports; il met en œuvre une base de données électronique permettant de recueillir les renseignements essentiels à la mesure du rendement et améliore l'uniformité des rapports, contribuant ainsi à faire en sorte que les données soient recueillies et fassent l'objet de rapports en vue du travail d'analyse, de surveillance et d'évaluation;
- Le Fonds d'habilitation précise le but des comités nationaux et évalue si les exigences du programme sont satisfaites et les objectifs atteints.

Réponse de la direction

Introduction

La Direction des programmes d'emploi et partenariats (DPEP) a le plaisir de répondre à l'évaluation sommative du Fonds d'habilitation pour les communautés de langue officielle en situation minoritaire (ci-après nommé « le Fonds d'habilitation » ou « le Fonds »). Les constatations de l'évaluation et les recommandations en découlant permettront d'éclairer et d'appuyer les efforts faits à l'heure actuelle en vue du renouvellement du Fonds. Le rapport arrive à un moment particulièrement propice vu que les modalités d'application des contributions arriveront à échéance en mars 2013, la Feuille de route pour la dualité linguistique canadienne, 2008-2013 (la Feuille de route) prenant fin. Instaurée en 2008, la Feuille de route quinquennale se veut une stratégie globale pour laquelle une somme de 1,1 milliard de dollars a été investie; cette stratégie, sans précédent, oriente les efforts de 15 ministères fédéraux mettant en place 32 initiatives.

La DPEP reconnaît l'ampleur des travaux ayant permis de produire cette évaluation et remercie tous ceux qui y ont pris part pour leurs idées et leurs précieux points de vue.

Le Fonds d'habilitation pour les communautés de langue officielle en situation minoritaire

Lancé en 2005, le Fonds d'habilitation et son prédécesseur, le Fonds d'appui (1999-2005), représentent des efforts soutenus pour permettre le développement économique à l'échelle des communautés. Le développement économique est un élément essentiel de la stratégie du gouvernement du Canada pour la dualité linguistique canadienne. Il appuie les choix des membres des communautés de langue officielle en situation minoritaire (CLOSM) en améliorant les occasions pour ces derniers de vivre et de travailler dans leur CLOSM, et d'utiliser leur langue tout en bénéficiant d'une bonne qualité de vie.

Le principal objectif du Fonds est de favoriser le développement et le dynamisme des CLOSM en renforçant les capacités des collectivités dans le domaine du développement des ressources humaines et du développement économique communautaire, et en favorisant les partenariats à tous les échelons afin de regrouper les ressources et de prendre des mesures concertées.

Au cours de la dernière décennie, des activités appuyées par le Fonds ont connu une évolution, passant du renforcement des capacités des ressources économiques et humaines dans les CLOSM à l'appui et à la direction d'efforts concertés de développement économique communautaire contribuant à l'obtention de meilleurs résultats sur le marché du travail.

De manière concrète, le Fonds d'habilitation appuie quatorze organisations membres de deux réseaux fournissant un soutien professionnel continu à plus de 100 bénévoles du secteur privé œuvrant dans le domaine du développement économique communautaire et

du développement des ressources humaines. Il s'agit de dirigeants de chaque province et territoire du Canada qui participent de manière active à des conseils d'administration, à des exercices de planification communautaire et à des initiatives de développement économique. Le Fonds d'habilitation prévoit des interactions entre ces organisations et avec les ministères fédéraux, ce qui donne naissance à un environnement permettant le transfert de connaissances et la prise de mesures axées sur la collaboration.

L'évaluation confirme que le Fonds d'habilitation continue d'être pertinent et utile pour répondre aux besoins des CLOSM en matière de développement économique communautaire et de développement des ressources humaines. En plus de permettre au Ministère de s'acquitter des responsabilités légales qui lui sont confiées, le programme répond directement aux priorités ministérielles et fédérales. Les constatations démontrent également la force du programme quant à la mobilisation de ressources et à la création de partenariats. L'évaluation met en évidence le fait que le Fonds semble bien implanté au sein de RHDCC, et les signataires d'accords de contribution considèrent le personnel comme étant accessible, bien informé et compréhensif. Enfin, l'évaluation confirme que le Fonds d'habilitation contribue au développement et au dynamisme des communautés et que l'attribution a pu être mise en évidence sur le plan des activités et des extrants.

Même si on observe que le Fonds d'habilitation répond aux besoins des CLOSM et que des progrès ont été réalisés depuis sa mise en place, il reste certains domaines où des travaux et des améliorations sont nécessaires. Le texte qui suit fournit des détails sur les travaux que RHDCC réalisent à l'heure actuelle et sur les mesures supplémentaires qui seront prises pour donner suite aux recommandations de l'évaluation.

Recommandation n° 1 : Le Fonds d'habilitation définit clairement la stratégie de réussite et revoit la mesure du rendement du programme pour y ajouter les mesures de réussite dans la perspective de recueillir les informations essentielles axées sur la gestion du rendement.

La DPEP est d'accord avec cette recommandation.

Depuis plusieurs années, la DPEP réalise des progrès graduels stables en vue d'améliorer la gestion des résultats. Elle a entre autres collaboré avec des partenaires communautaires pour renforcer la gestion globale axée sur les résultats et appuyer les organisations en concevant des outils visant à améliorer la collecte de données et à mesurer les changements positifs dans les communautés. Le rapport d'évaluation reconnaît clairement les défis à relever pour mesurer l'impact du Fonds d'habilitation vu la complexité des conditions des communautés, la diversité des activités et la difficulté d'attribuer des changements à une organisation ou à une activité donnée. La DPEP convient toutefois qu'il y a encore place à l'amélioration dans ce domaine et que des efforts supplémentaires devront être faits pour définir, dans l'ensemble, la stratégie de réussite du Fonds d'habilitation, ses objectifs, ses résultats et ses indicateurs de rendement.

Au cours des dernières années, les spécialistes de l'évaluation ont réalisé des progrès en ce qui concerne la conception d'outils et d'approches pour améliorer la compréhension et la mesure de l'impact dans les domaines du développement économique communautaire et du développement des ressources humaines. Ces approches mobilisent les communautés et tiennent compte de la mesure du changement d'une manière pertinente pour les personnes et les organisations qui le subissent ou qui y contribuent. Ces progrès aideront la DPEP à mieux mesurer les réussites, les impacts et les résultats d'initiatives de développement économique communautaire et de développement des ressources humaines.

Au cours des douze prochains mois, et dans le cadre du renouvellement du Fonds d'habilitation, la DPEP, en collaboration avec des spécialistes et avec la contribution d'organisations bénéficiaires, élaborera et mettra en œuvre un nouveau cadre de mesure du rendement. Ce cadre comprendra une définition claire de la stratégie globale de réussite du programme et une marge de manœuvre suffisante afin que la mesure des résultats soit concrète à l'échelle locale et qu'elle réponde aux exigences fédérales en matière de responsabilisation. Il faudra donc à la fois concentrer les efforts et permettre aux organisations de répondre aux divers besoins locaux.

Par exemple, les mesures seront liées aux plans stratégiques des organisations à l'aide de paramètres précis servant à mesurer les progrès réalisés en vue de l'atteinte des objectifs de chaque plan. Si, par exemple, l'objectif de l'organisation bénéficiaire consiste à diversifier l'économie locale en ne dépendant plus des industries conventionnelles, mais en appuyant plutôt la croissance d'entreprises axées sur le savoir, cette organisation devra inclure un paramètre précis qui indiquera le nombre d'emplois créés ou le nombre de nouvelles entreprises axées sur le savoir qui ont été démarrées ou qui se sont développées dans la région.

Les organisations bénéficiaires auront besoin du soutien du Fonds d'habilitation pour bien mettre en œuvre le cadre de mesure du rendement. Cette mise en œuvre sera exécutée de façon à tenir compte de l'apprentissage dans l'ensemble du système, de la révision par les pairs et de l'avancement continu des processus de gestion.

Au cours des douze prochains mois et dans le cadre du renouvellement du programme, la DPEP concevra et mettra en œuvre des outils afin que les signataires d'accords de contribution aient accès à des renseignements locaux. Des renseignements concrets à l'échelle locale et liés au marché du travail permettront d'appuyer les efforts visant à élaborer des plans stratégiques adaptables et à définir des objectifs concrets pour les communautés. Ces renseignements pourraient comprendre un bulletin d'information trimestriel contenant de l'information sur le développement économique des CLOSM et d'autres outils pour échanger des renseignements de manière continue.

L'accord de contribution qui entrera en vigueur en 2014-2015 comprendra l'obligation pour les organisations bénéficiaires de communiquer et de définir la stratégie de réussite organisationnelle selon leurs plans stratégiques, et de démontrer clairement les indicateurs qui tiennent compte de la mesure de cette réussite. La DPEP travaillera en étroite collaboration avec les organisations pour préciser les liens entre les activités et les résultats et elle les appuiera afin d'améliorer la culture axée sur les résultats des organisations et du programme.

Le niveau de participation et de soutien organisationnels et la capacité du Ministère à fournir un soutien constitueront des ingrédients essentiels de réussite. Il est possible de gérer ces risques, et ils n'empêcheront pas la DPEP de mener à bien cet engagement. Cela dit, des contraintes liées aux capacités existantes chez les deux parties pourraient ralentir les progrès. La DPEP s'engage à continuer de faire des progrès dans ce domaine vu la façon dont la mesure du rendement contribue à l'apprentissage organisationnel et à l'établissement des priorités de l'organisation.

Recommandation n° 2 : Le Fonds d'habilitation améliore les processus de collecte de données et de production de rapports en simplifiant le gabarit de rapport et en diminuant la fréquence des rapports; il met en œuvre une base de données électronique permettant de recueillir les renseignements essentiels à la mesure du rendement et améliore l'uniformité des rapports, contribuant ainsi à faire en sorte que les données soient recueillies et fassent l'objet de rapports en vue du travail d'analyse, de surveillance et d'évaluation.

La DPEP est d'accord avec cette recommandation.

L'évaluation formative du Fonds d'habilitation effectuée en 2007-2008 a mis en évidence certaines lacunes dans les processus de collecte de données et de responsabilisation. Depuis, la DPEP a pris les mesures nécessaires afin de simplifier la production de rapports pour les organisations bénéficiaires en modernisant les formulaires électroniques et en fournissant de meilleurs renseignements contextuels sur la nature de l'information requise.

Même si le rapport d'évaluation sommative reconnaît ces améliorations, il faudra tout de même réaliser des progrès quant à la modernisation de la collecte de données et à la production de rapports sur les résultats. À l'heure actuelle, la DPEP étudie des pratiques prometteuses dans l'ensemble du Ministère. Les représentants du Fonds d'habilitation qui occupent un poste à RHDCC participent activement au programme de modernisation des subventions et des contributions du Ministère. Ce programme vise à normaliser les processus et les outils opérationnels afin de simplifier et de rationaliser les processus administratifs et d'en améliorer l'efficacité. La DPEP utilisera certains outils conçus lors de cette initiative, au cours du processus d'appel de propositions qui aura lieu en **2013-2014**.

La collecte de renseignements essentiels conformément à la stratégie révisée de mesure du rendement constituera une priorité pour la DPEP à la suite du renouvellement du Fonds. La DPEP s'engage à mettre en place le cadre de collecte de données électroniques **au cours des douze prochains mois**. En fait, certaines solutions ont été envisagées, et les signataires d'accords de contribution ont été mobilisés concernant cette question. Même si la Direction générale des opérations des programmes de RHDCC possède déjà une base de données qui permet de saisir des données financières et des données liées aux activités, elle est axée sur les extrants plutôt que sur les données de rendement et d'autres « renseignements essentiels ».

Il est évident que l'identification et la saisie de « renseignements essentiels » sans alourdir inutilement le fardeau qu'est la production de rapports, ni augmenter considérablement les coûts de programme, ont constitué tout un défi. Depuis qu'on a pris la décision en 2007 de partager les responsabilités liées aux finances et aux programmes, les organisations bénéficiaires ont dû composer avec certaines complexités supplémentaires non intentionnelles. Cette situation découle du fait que la surveillance financière et la surveillance du rendement doivent faire l'objet d'un examen global pour s'assurer de n'exiger que des renseignements essentiels des organisations. Dans le cadre du processus de conception d'un cadre de collecte de données électroniques et d'allègement du fardeau lié à la production de rapports, fardeau qui repose sur les signataires d'accords de contribution, **au cours des six prochains mois**, la DPEP procédera à l'examen et à la modernisation de toutes les exigences actuelles en matière de rapports que les organisations bénéficiaires doivent respecter. Même si la production de rapports destinés à d'autres ministères sera incluse, l'exercice portera principalement sur les exigences du Ministère en matière de déclaration de données.

Afin d'alléger le fardeau lié à la rédaction de rapports, fardeau qui repose sur les organisations, le Fonds d'habilitation reverra régulièrement les exigences liées aux données pour s'assurer qu'elles sont toujours utiles et valables. La question concernant la fréquence des rapports sera également traitée en partie en déterminant les mesures qui devraient faire l'objet d'un suivi mensuel et celles qui ne devraient faire l'objet que d'un suivi trimestriel, semestriel ou même annuel.

Certaines données sont faciles à réunir pour les organisations bénéficiaires, telles que le nombre de participants aux activités, vu que les organisations elles-mêmes peuvent produire ces données. D'autres données, telles que les changements de niveaux d'emploi dans les communautés, sont plus complexes et exigeront le soutien du Fonds d'habilitation (p. ex. en fournissant des données et des analyses sur les tendances actuelles du marché du travail).

La DPEP s'engage à améliorer la collecte de données et à s'assurer qu'elle appuie la stratégie générale de mesure du rendement. La disponibilité des données est essentielle pour orienter les mesures et les activités des responsables de programme ainsi que des organisations bénéficiaires du Fonds d'habilitation. **Dans les six mois suivant le renouvellement du programme**, un groupe de travail composé de représentants des organisations bénéficiaires et du Fonds d'habilitation sera mis sur pied pour surveiller la conception, la mise en œuvre et le contrôle de qualité d'un cadre de collecte de données électroniques et de production de rapports.

En conclusion, la DPEP a réalisé des progrès afin d'améliorer la disponibilité et la pertinence des renseignements servant à appuyer les organisations bénéficiaires dans la conception de leurs plans stratégiques ainsi que les mesures du rendement et les priorités connexes. Par exemple, la DPEP a collaboré avec un expert-conseil et des représentants des organisations bénéficiaires pour concevoir et tester un outil d'autoévaluation communautaire. Cet outil aide les organisations à collaborer avec leurs partenaires communautaires pour déterminer les biens communautaires et les obstacles au développement.

Au cours des douze prochains mois, cet outil sera mis en place dans l'ensemble du réseau d'organisations.

La DPEP a également collaboré avec Statistique Canada et des spécialistes internes pour mieux comprendre le marché du travail et la main-d'œuvre des CLOSM. Cette démarche incluait des travaux en vue de mieux comprendre la dynamique du marché du travail local des CLOSM, notamment évaluer l'apport actuel de travailleurs qualifiés dans les CLOSM, la demande locale de travailleurs qualifiés et la capacité bilingue, et les secteurs auxquels les CLOSM prennent part, et déterminer les secteurs où il y a une croissance et un déclin dans le marché du travail des CLOSM, entre autres. Ce travail visait à produire une base de renseignements servant à appuyer les organisations bénéficiaires dans la définition des besoins locaux et des possibilités de développement pour leurs communautés respectives. Un Fonds d'habilitation renouvelé sera davantage axé sur la diffusion de renseignements pertinents à l'échelle locale.

Recommandation n° 3 : Le Fonds d'habilitation clarifie le but des comités nationaux et évalue si les besoins du programme sont comblés et les objectifs atteints.

La DPEP est d'accord avec cette recommandation.

L'évaluation reconnaît les améliorations récentes apportées au fonctionnement des comités nationaux ainsi que les efforts qu'ont fait les représentants des programmes de RHDCC et les membres des comités nationaux. Ces améliorations ont permis d'effectuer un meilleur échange de connaissances, d'améliorer la représentativité et de mettre davantage l'accent sur les questions régionales.

Malgré les progrès, l'évaluation confirme qu'il faut mieux préciser le but et évaluer si les comités nationaux contribuent aux objectifs du Fonds d'habilitation.

La DPEP s'engage à améliorer de manière plus générale la gouvernance des comités nationaux et du programme. L'une des particularités du Fonds d'habilitation est l'effort conscient fait pour intégrer des approches axées sur la collaboration au concept du programme. Les comités nationaux sont uniques en ce sens qu'ils regroupent des dirigeants économiques et des dirigeants d'entreprises des CLOSM, des représentants gouvernementaux et d'autres intervenants communautaires. Par ailleurs, le Fonds d'habilitation collaborera avec ses intervenants afin d'établir une vision pour les comités nationaux et de participer à la formulation d'une perspective commune.

Avant l'appel de propositions de 2014-2015, un plan stratégique sera élaboré pour les comités nationaux et définira clairement leur mandat et leurs objectifs. Il comprendra des indicateurs de réussite et une description des rôles et des responsabilités. Les mécanismes de gouvernance exigent des modifications au fil du temps pour demeurer pertinents. Même si une évolution est normale, il est essentiel que des mesures explicites soient prises pour s'assurer que les intervenants poursuivent leur engagement et partagent une vision stratégique directrice.

En 2010, un projet de plan stratégique a été élaboré avec les représentants de la communauté minoritaire anglophone et du gouvernement. Ce travail offre un bon point de départ pour de futures discussions. En plus de préciser le mandat, les rôles et les responsabilités, la DPEP s'engage à concevoir une stratégie de communications pour les comités. Les représentants fédéraux et les représentants des comités nationaux des CLOSM exigent un soutien stratégique des communications afin de mieux se préparer pour les réunions et diffuser les résultats dans leurs communautés respectives et dans les ministères, et contribuer à davantage de mesures concertées. La stratégie de communication sera élaborée en parallèle avec le plan stratégique conjoint et sera également en place **avant l'appel de propositions de 2014-2015**.

Au cours des derniers mois, des efforts ont été faits pour renforcer la gouvernance et, du coup, la représentation régionale au sein des comités nationaux a été grandement améliorée. En fait, des conseils d'administration pour chaque organisation bénéficiaire choisissent désormais des représentants provinciaux et territoriaux pour faire partie du comité national, ce qui permet ainsi de se concentrer davantage sur les perspectives régionales liées aux défis et aux possibilités en matière de développement économique communautaire et de développement des ressources humaines. De plus, le coprésident fédéral de chaque comité national occupe désormais un poste à l'échelon du SMA, d'où l'incidence sur la nature et le niveau des discussions des comités.

En mars 2012, le Fonds d'habilitation et les organisations-cadres du réseau francophone et anglophone ont collaboré afin de tenir la première réunion nationale mixte. C'était la première fois que des représentants des deux réseaux de communautés francophones et anglophones minoritaires se regroupaient lors d'une réunion de comités nationaux pour échanger sur les questions de développement économique communautaire et de développement des ressources humaines. La rétroaction obtenue lors de cet événement a permis de confirmer que les organisations valorisent les échanges sur des questions d'intérêt commun et l'échange de pratiques efficaces. Avec le renouvellement du Fonds, des réunions similaires se tiendront une ou deux fois par année.

L'optimisation de cette tribune unique constituera une mesure prioritaire à la suite du renouvellement du Fonds d'habilitation. Ce travail contribuera à la création de liens plus souples entre les économies des CLOSM et les communautés afin que les deux tirent profit des avantages. Les comités nationaux regroupent les intérêts économiques, sociaux et stratégiques du gouvernement fédéral, du secteur privé et des communautés, et fournissent une tribune afin que ces dernières collaborent au sujet des stratégies.

1. Introduction

Le présent rapport présente un aperçu des constatations tirées de l'évaluation sommative du Fonds d'habilitation pour les communautés de langue officielle en situation minoritaire (ci-après nommé « le Fonds d'habilitation » ou « le Fonds »). C'est la Direction de l'évaluation de Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC) qui a effectué l'évaluation en 2010-2011 et en 2011-2012. Le rapport se présente ainsi :

- Section 1 : aperçu du Fonds d'habilitation
- Section 2 : méthodologie de l'évaluation
- Section 3 : constatations de l'évaluation
- Section 4 : conclusions et recommandations

1.1 Le Fonds d'habilitation pour les communautés de langue officielle en situation minoritaire

Le Fonds d'habilitation pour les communautés de langue officielle en situation minoritaire (CLOSM) accorde un financement aux organismes de CLOSM, et son objectif est de favoriser le développement et la vitalité des CLOSM en renforçant les capacités des communautés dans le domaine du développement des ressources humaines et du développement économique communautaire, et en favorisant les partenariats à tous les échelons, y compris avec des partenaires fédéraux. Le Fonds d'habilitation accorde un financement à des organismes de CLOSM pour appuyer des activités comme l'élaboration, l'adoption et la mise en place de plans de développement économique communautaires et de développement des ressources humaines; la conception, la mise en œuvre et le regroupement de projets de collaboration communautaires; la mobilisation d'intervenants communautaires afin d'accroître le développement économique des communautés³. Le Fonds joue également un rôle de facilitateur en aidant les organisations à établir et à renforcer des partenariats ainsi qu'à accéder à d'autres sources de financement.

Le Fonds d'habilitation a été lancé le 1^{er} avril 2005 pour remplacer le Fonds d'appui (1999-2005). De 2005 jusqu'au 31 mai 2008, le Fonds d'habilitation a continué de soutenir les CLOSM. Le financement a été renouvelé pour l'exercice 2008-2009, puis pour quatre autres années (jusqu'à l'exercice 2012-2013 inclusivement) par le truchement de la *Feuille de route pour la dualité linguistique canadienne, 2008-2013 : agir pour l'avenir* (ci-après nommée « la Feuille de route »). Celle-ci est une initiative horizontale menée par Patrimoine canadien et dont le financement totalise 1,1 milliard de dollars, dont 69 millions répartis sur cinq ans ont été affectés au Fonds d'habilitation.

³ Canada. Ressources humaines et Développement des compétences Canada. *Rapport ministériel sur le rendement, 2010-2011*, Ottawa, RHDCC, Renseignements supplémentaires (Tableaux) – [Tableau 1].

La majorité du budget du Fonds est réparti conformément aux accords de contribution conclus avec les 14 signataires admissibles :

- Réseau de développement économique et d'employabilité (RDÉE Canada);
- Douze Réseaux de développement économique et d'employabilité (RDÉE), un dans chaque province et territoire, sauf au Québec⁴;
- Corporation d'employabilité et de développement économique communautaire (Québec), qui soutient neuf comités locaux d'employabilité et de développement économique communautaire, appelés CEDEC⁵.

La liste des bénéficiaires du Fonds d'habilitation se trouve à l'annexe A.

Deux comités nationaux composés de représentants du gouvernement fédéral et des communautés sont chargés de la gouvernance du Fonds d'habilitation : un comité national qui représente les CLOSM francophones (le Comité national d'employabilité et de développement économique communautaire) et un comité national qui représente la communauté d'expression anglaise du Québec (le Comité national du développement des ressources humaines) dans les CLOSM. Ces deux comités nationaux constituent un mécanisme de consultation directe sur des questions liées au développement des ressources humaines et au développement économique communautaire. Les comités sont coprésidés par RHDCC et un représentant des communautés et ont pour mandat d'élaborer et de mettre en œuvre des plans de développement stratégiques. Les comités nationaux soutiennent également les CLOSM grâce à des services de coordination, de diffusion des renseignements, de liaison et de recherche.

Le rôle que RHDCC doit remplir concernant le Fonds d'habilitation consiste entre autres à s'acquitter des responsabilités légales (voir la section 1.2) et des responsabilités qui lui sont confiées, et à mettre en œuvre le Fonds. La Division des communautés de langue officielle en situation minoritaire de la Direction des programmes d'emploi et partenariats⁶ de la Direction générale des compétences et de l'emploi de RHDCC est chargée de l'attribution générale du Fonds d'habilitation, du suivi des résultats et de la surveillance financière. La Division fournit également des services de secrétariat aux deux comités nationaux et au coprésident qui représente le gouvernement fédéral. Enfin, elle s'assure que les accords de contribution comportent des objectifs clairs et sont axés sur l'obtention de résultats pour les communautés et comprennent des activités spécifiques comportant des responsabilités précises et des exigences en matière de déclaration.

⁴ Dans les provinces et territoires autres que le Québec, chaque RDÉE peut confier à un organisme le mandat de mettre en œuvre un accord de contribution pour le Fonds d'habilitation. Par exemple, l'organisme qui a le mandat de mettre en œuvre l'accord du RDÉE de la Colombie-Britannique est la Société de développement économique de la Colombie-Britannique.

⁵ Au Québec, le comité national pour les communautés anglophones reçoit un financement des CEDEC et, à ce titre, il n'est pas nécessaire pour chaque CEDEC de signer des accords de contribution avec RHDCC dans le cadre du Fonds d'habilitation.

⁶ Il s'agissait de la Direction des mesures actives d'emploi (MAE) en 2010-2011.

Les demandes de financement sont acheminées au Comité interne de révision des projets. Un comité de révision examine chaque demande. Il est chargé de vérifier si les demandes satisfont aux conditions du Fonds et de formuler des recommandations en vue de l’approbation du Ministère et de la signature d’un accord de contribution. Une fois que les accords de contribution sont approuvés, la Division de la gestion de projets et de l’administration⁷ s’assure que les exigences relatives au financement et aux activités sont respectées et coordonne les vérifications de la conformité et des programmes. La Division des communautés de langue officielle en situation minoritaire, le Comité interne de révision des projets et la Division de la gestion de projets et de l’administration travaillent de concert à la mise en œuvre du Fonds.

1.2 La Loi sur les langues officielles de 1988

Le Fonds d’habilitation est l’une des mesures qui aident le gouvernement fédéral à remplir ses obligations en vertu de l’article 41 de la *Loi sur les langues officielles* de 1988 (LLO). La LLO découle de la Constitution du Canada, qui prévoit que l’anglais et le français sont les deux langues officielles du Canada. En vertu de l’article 41 de la partie VII de la LLO, le gouvernement fédéral s’engage⁸ :

- a) à favoriser l’épanouissement des minorités francophones et anglophones du Canada et à appuyer leur développement;
- b) à promouvoir la pleine reconnaissance et l’usage du français et de l’anglais dans la société canadienne.

1.3 Les communautés de langue officielle en situation minoritaire au Canada

Le Fonds d’habilitation cible les CLOSM. Pour les besoins de ce rapport, les CLOSM sont définies comme un groupe de population uni par la langue. En règle générale, les CLOSM sont composées de francophones hors Québec et de la communauté d’expression anglaise du Québec⁹. On peut également y trouver des groupes unis par la langue, quelle que soit leur situation géographique (p. ex. les abonnés d’un journal de langue officielle minoritaire ou les membres d’une association de langue officielle minoritaire). Les CLOSM ont des historiques distincts : certaines d’entre elles sont des « communautés fondatrices » antérieures

⁷ Il s’agissait de la Division du soutien de la prestation des subventions et contributions, qui faisait partie de la Direction générale des compétences et de l’emploi en 2010-2011. La nouvelle Division fait désormais partie de la Direction générale des opérations de programmes.

⁸ Le projet de loi S-3 – Loi modifiant la *Loi sur les langues officielles* a reçu la sanction royale le 24 novembre 2005. Ce projet de loi a permis de modifier la Partie VII de la *Loi sur les langues officielles* et d’appuyer l’engagement du gouvernement fédéral à l’égard de la promotion de l’anglais et du français en ajoutant, au paragraphe 41(2), l’obligation pour les institutions fédérales de prendre des mesures positives pour mettre en œuvre cet engagement.

⁹ Canada. Ressources humaines et Développement des compétences Canada. *Fonds d’habilitation pour les communautés de langue officielle en situation minoritaire*. Ottawa. RHDCC, 2011. Consulté en septembre 2012. http://www.rhdcc.gc.ca/fra/emploi/mesures_emploi/fonds_habilitation/index.shtml

à la Confédération, alors que d'autres découlent des migrations interprovinciales dictées par des possibilités socioéconomiques ultérieures. Certaines CLOSM peuvent compter sur des associations communautaires de longue date qui établissent des liens au sein de leur communauté ou avec d'autres communautés de langue minoritaire, tandis que d'autres n'ont pas forgé de tels liens formels. Dans certaines CLOSM, les membres peuvent vivre et travailler dans la langue officielle minoritaire; dans d'autres, l'utilisation de la langue minoritaire peut être plus restreinte¹⁰.

Voici des exemples de types de CLOSM :

- un regroupement de plusieurs comtés (p. ex. la péninsule acadienne, au Nouveau-Brunswick);
- des comtés fusionnés (p. ex. Prescott-Russell, en Ontario);
- des villes (p. ex. Hearst ou Sudbury, en Ontario);
- des quartiers dans des grandes villes ou agglomérations urbaines (p. ex. Vanier, en Ontario; Beaconsfield ou Lennoxville, au Québec);
- des villes et des villages (p. ex. Bonnyville, en Alberta; Gravelbourg et Zénon Park, en Saskatchewan);
- des minorités francophones ou anglophones habitant dans les grandes régions métropolitaines (p. ex. francophones habitant à Calgary, anglophones habitant à Québec).

Somme toute, le Fonds d'habilitation complète les programmes de soutien existants qui aident directement les CLOSM¹¹. Parmi les autres sources de contributions auxquelles les signataires ont accès, mentionnons les organismes locaux ou communautaires ou les programmes municipaux, provinciaux, territoriaux ou fédéraux. Les rôles et le degré de collaboration exacts des signataires et d'autres programmes ou organismes des CLOSM varient; les signataires peuvent jouer un rôle de dirigeant, de conseiller, de participant ou d'observateur. Au bout du compte, le Fonds d'habilitation n'est qu'un des bailleurs de fonds potentiels qui favorisent le développement et la vitalité des CLOSM.

1.3.1 Bénéficiaires visés

Le Fonds joue un rôle de facilitateur et aide les CLOSM à mettre sur pied des projets pour les communautés et à accéder à d'autres sources de financement pour ces projets. Au lieu d'aider les particuliers, le Fonds met en place des conditions qui favorisent un

¹⁰ Cette description des communautés de langue officielle en situation minoritaire repose sur une série de rapports rédigés par le Commissariat aux langues officielles du Canada : *Les indicateurs de vitalité des communautés de langues officielles en situation minoritaire 1 : les francophones en milieu urbain* (2007); *Les indicateurs de vitalité des communautés de langues officielles en situation minoritaire 2 : communautés d'expression anglaise du Québec* (juin 2008); et *Les indicateurs de vitalité des communautés de langues officielles en situation minoritaire 3 : Trois communautés francophones de l'Ouest canadien* (2010). http://www.ocol-clo.gc.ca/html/etudes_studies_f.php

¹¹ Canada. Ressources humaines et Développement des compétences Canada. *Fonds d'habilitation pour les communautés de langue officielle en situation minoritaire*, Ottawa, RHDCC, 2011. Consulté en septembre 2012. http://www.rhdcc.gc.ca/fra/emploi/mesures_emploi/fonds_habilitation/index.shtml

développement des ressources humaines et un développement économique durables des CLOSM à l'échelle communautaire. Grâce aux accords de contribution, les bénéficiaires directs du Fonds d'habilitation sont les 14 organismes désignés qui reçoivent les fonds permettant d'appuyer et de réaliser des activités qui, ultimement, profitent aux CLOSM et à leur population.

Les bénéficiaires finaux du Fonds d'habilitation sont les membres des CLOSM au Canada. Selon les réponses des répondants dans le cadre du recensement de 2011 sur leur connaissance des langues officielles, leur langue maternelle et la langue parlée à la maison, plus de deux millions de personnes au Canada appartenaient à une minorité de langue officielle¹². Ces chiffres sont à peu près également divisés entre les anglophones et les francophones minoritaires, 1 057 485 anglophones vivant au Québec, et 1 007 590 francophones vivant à l'extérieur du Québec. Les francophones en situation minoritaire vivent principalement en Ontario (542 390) et au Nouveau-Brunswick (235 695)¹³. (Voir la figure 1-1.)

Figure 1-1 : Membres de minorités de langue officielle par province et territoire		
Province/territoire	Membres de minorités de langue officielle	Pourcentage de la population provinciale et territoriale
Terre-Neuve-et-Labrador	2 100	0,4 %
Île-du-Prince-Édouard	4 810	3,5 %
Nouvelle-Écosse	30 330	3,3 %
Nouveau-Brunswick	235 695	31,9 %
Québec	1 057 485	13,5 %
Ontario	542 390	4,3 %
Manitoba	41 365	3,5 %
Saskatchewan	14 290	1,4 %
Alberta	71 370	2,0 %
Colombie-Britannique	62 195	1,4 %
Yukon	1 485	4,4 %
Territoires du Nord-Ouest	1 080	2,6 %
Nunavut	480	1,5 %
Nota : Statistiques Canada, Recensement de la population de 2011. La variable d'identité liée aux langues officielles repose sur les réponses aux questions du recensement concernant la connaissance des langues officielles, la langue maternelle et la langue parlée à la maison. Ainsi, la figure ci-dessus se veut le reflet des minorités de langue officielle selon que la personne parle seulement anglais ou français, et, si elle parle les deux langues, selon la langue maternelle ou la langue parlée à la maison.		

¹² Canada. Statistique Canada., *Recensement de la population de 2011*, Ottawa, n° 98-314-XCB2011044 au catalogue.

¹³ Canada. Statistique Canada. *Recensement de la population de 2011*. Ottawa, Statistique Canada, n° 98-314-XCB2011044 au catalogue.

1.4 Ressources et affectation

Le Fonds d'habilitation dispose d'un budget annuel de 13,8 millions de dollars, dont 12 millions en moyenne sont consacrés aux accords de contribution, et 1,8 million, aux dépenses de fonctionnement et de gestion. Lors de l'exercice 2010-2011, les signataires des accords de contribution ont dépensé 11,5 millions de dollars, dont les deux tiers (7,7 millions) ont été affectés aux salaires du personnel des signataires et aux dépenses connexes. Les signataires en ont également affecté une partie importante à des dépenses propres aux projets, p. ex. les dépenses de location en vue de la tenue d'événements ou les coûts de publication de documents de communication.

Les dépenses de fonctionnement et de gestion du Fonds d'habilitation se sont élevées à 1,4 million de dollars en 2010-2011 qui ont servi notamment à financer les politiques de programme, la recherche, l'analyse, la surveillance et l'évaluation ainsi que les réunions du Secrétariat des comités nationaux et d'autres réunions¹⁴. Ces dépenses couvrent plus particulièrement les éléments suivants :

- **Les opérations de programme** telles que la supervision des accords de contribution conclus avec les signataires du Fonds d'habilitation, et la surveillance des progrès réalisés;
- **Les renseignements sur le programme**, p. ex. la communication à RHDCC de renseignements pertinents sur les activités des signataires et des organismes qui les appuient. On fournit en outre aux organismes bénéficiaires des données et une analyse (notamment celle qui a été effectuée à l'interne) afin d'éclairer les priorités qu'elles établissent et les mesures qu'elles prennent, et des outils sont élaborés conjointement par les responsables du programme et les bénéficiaires en vue d'appuyer le développement économique communautaire et le développement des ressources humaines des communautés;
- **Le rendement du programme**, notamment les examens de gouvernance, les évaluations et les vérifications financières;
- **La participation des parties prenantes**, notamment la participation à divers groupes de travail et comités liés au développement des ressources humaines et au développement économique, et la liaison avec d'autres ministères, les signataires et d'autres intervenants au sujet de questions concernant le développement des ressources humaines et le développement économique communautaire dans les CLOSM.

Deux titulaires de postes à temps plein de la Division de la gestion de projets et de l'administration et de dix à douze titulaires de postes à temps plein de la Division des communautés de langue officielle en situation minoritaire fournissent leur appui au Fonds d'habilitation.

¹⁴ Veuillez noter que les données financières sur les dépenses du Soutien au service de prestation des subventions et contributions étaient manquantes pour l'exercice 2010-2011. La moyenne sur trois ans les situe à environ 66 000 \$ par année.

1.5 Modèle logique

Pour illustrer les liens entre les activités, les extrants et les résultats (directs, intermédiaires et finaux), RHDCC a mis au point un nouveau modèle logique pour le Fonds d'habilitation en 2009, en consultation avec les signataires. Le modèle logique, présenté à l'annexe B, décrit également le lien entre la gestion de programme, les coordonnateurs nationaux et les signataires du Fonds d'habilitation. Les éléments fondamentaux du modèle logique sont décrits ci-après.

A. Signataires d'accords de contribution

Quelque 14 signataires d'accords de contribution signés avec RHDCC ont recours au financement versé par le Fonds d'habilitation pour appuyer des activités et des extrants qui contribuent au développement économique communautaire et au développement des ressources humaines.

Activités et extrants : Les activités des signataires comprennent des activités de soutien et de mobilisation des CLOSM visant à planifier, à favoriser et à maintenir le développement des ressources humaines et le développement économique communautaire ainsi qu'à mobiliser les partenaires qui se trouvent dans les CLOSM. De plus, les signataires s'assurent que les CLOSM reçoivent un soutien leur permettant d'accéder à des fonds et à des programmes (des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux et du secteur privé) qui conviennent à leur situation particulière. Les signataires relèvent de RHDCC et d'autres organismes subventionnaires, s'assurant ainsi que les activités financées répondent aux besoins des membres de leur communauté. Les signataires surveillent également les CLOSM pour déceler des signes de l'incidence de ces activités sur le développement économique communautaire et le développement des ressources humaines. Les extrants connexes comprennent les profils de communauté, les plans d'action servant au développement des ressources humaines et au développement économique communautaire, de même que les projets, les événements, les partenariats, les rapports et les publications connexes.

Résultats directs et intermédiaires : Les activités et les extrants des signataires visent à améliorer les partenariats et à renforcer les capacités des CLOSM de planifier des activités de développement économique communautaire et de développement des ressources humaines ainsi que de favoriser et de maintenir ces activités. De plus, les signataires génèrent des fonds par l'effet levier et font mieux connaître aux partenaires communautaires les programmes de développement économique et de développement des ressources humaines qui tiennent compte des réalités de leur communauté. Ces efforts visent à apporter des changements positifs dans les CLOSM, p. ex. mettre en œuvre des programmes conçus pour fournir aux travailleurs de langue minoritaire les compétences leur permettant de trouver et de conserver un emploi productif.

B. Coordination nationale

La coordination nationale est assumée par le Secrétariat des comités nationaux, qui se concentre sur l'élaboration d'accords de collaboration en matière de développement économique communautaire.

Activités et extraits : Le Secrétariat des comités nationaux a une portée nationale et communautaire. À l'échelle nationale, il coordonne des plans stratégiques avec d'autres partenaires communautaires et gouvernementaux à l'appui des initiatives liées aux besoins uniques des CLOSM. À l'échelle communautaire, il organise des tribunes d'échange de renseignements et cerne les questions liées au développement économique et au développement des ressources humaines. Les extraits du Secrétariat comprennent les réunions, les documents et les rapports.

Résultats directs et intermédiaires : Les activités et les extraits associés à la coordination nationale visent à aborder les problèmes des CLOSM, ainsi qu'à mobiliser davantage les membres et les partenaires du Comité national à l'égard de ces questions. Ces activités et extraits doivent donner lieu à une meilleure coordination des politiques et des programmes fédéraux en vue de répondre aux besoins particuliers de chaque CLOSM.

C. Gestion du programme

RHDCC est chargé de la gestion globale du programme.

Activités et extraits : RHDCC est chargé d'établir, de financer, de gérer, d'attribuer et de surveiller le Fonds d'habilitation. De plus, il examine le Fonds d'habilitation, établit des rapports sur ce dernier et en fait la promotion. Les extraits des activités de RHDCC comprennent les accords de contribution, les rapports, les données, les connaissances et la recherche ainsi que les conseils sur les programmes et les politiques.

Résultats directs et intermédiaires : Les activités et les extraits de la gestion du programme doivent contribuer à la responsabilisation financière et à la mise en commun des données et des connaissances. La gestion de programme vise ainsi à garantir la probité du Fonds.

D. Résultats finaux et stratégiques

Les résultats finaux sont les impacts à long terme à l'échelle communautaire qui découlent de l'obtention d'un ou de plusieurs résultats intermédiaires. Les résultats stratégiques sont les objectifs de haut niveau du Ministère et de la Feuille de route du gouvernement du Canada qui sont atteints lorsque les programmes obtiennent leurs résultats finaux. Ces derniers s'harmonisent avec les objectifs du Fonds d'habilitation, soit appuyer la vitalité des CLOSM, ce qui permet aux employeurs de répondre à leurs besoins de main-d'œuvre et aux travailleurs d'être autonomes et de s'adapter à l'évolution du marché.

2. Méthodologie de l'évaluation

2.1 Portée de l'évaluation

L'évaluation sommative du Fonds d'habilitation a été amorcée en août 2011 et traite de questions et de problèmes liés à la pertinence du programme et à son rendement par rapport aux extrants et aux résultats souhaités. Elle est principalement axée sur les activités réalisées pendant l'exercice 2010-2011. Nous y faisons également le suivi des constatations et des conclusions de l'évaluation formative réalisée en 2008-2009 et publiée en janvier 2010.

2.2 Questions d'évaluation

Afin de traiter des enjeux fondamentaux énoncés dans la *Directive sur la fonction d'évaluation*¹⁵ concernant la pertinence et le rendement et d'analyser les changements apportés à la suite de l'évaluation formative, l'évaluation sommative examine les questions suivantes :

1. Pertinence

- Utilité continue du programme : Le Fonds d'habilitation répond-il aux besoins bien définis des CLOSM?
- Harmonisation avec les priorités gouvernementales : Le Fonds d'habilitation cadre-t-il toujours avec les priorités ministérielles et fédérales?
- Harmonisation avec les rôles et les responsabilités du gouvernement : RHDCC s'acquitte-t-il de ses responsabilités pour l'exécution du programme?

2. Rendement

- Quels sont les extrants et les résultats obtenus? Peuvent-ils être attribués avec certitude aux activités menées par les signataires d'accords de contribution? Y a-t-il notamment des données probantes à l'appui des effets suivants?
 - Effet de levier financier sur les investissements (autres sources de financement découlant des partenariats), y compris la durabilité des réseaux, les répercussions générées à l'échelle régionale et provinciale ainsi que les leçons tirées d'autres programmes et initiatives;
 - Renforcement des capacités communautaires;
 - Développement des ressources humaines;
 - Développement économique communautaire.

¹⁵ Canada. Conseil du Trésor du Canada. *Directive sur la fonction d'évaluation*, Ottawa, SCT.
Consulté en septembre 2012. <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=15681§ion=text>

- Les coûts du programme (13,8 millions de dollars par année) sont-ils justifiés si on les compare aux extrants et aux résultats déclarés?
- Les fonds obtenus par l'effet de levier soutiennent-ils le développement des ressources humaines et le développement économique communautaire?
- Y a-t-il un lien de cause à effet entre les extrants et résultats obtenus et les activités du programme ainsi que les objectifs à court et moyen terme? L'ensemble des extrants et des résultats peut-il influencer sur l'atteinte des objectifs à long terme et des objectifs finaux du programme?

3. Mesure du rendement et production de rapports

- Processus de collecte de données : Le Fonds d'habilitation a-t-il permis la mise en place d'un système électronique de collecte de données? Les données recueillies par les gestionnaires de RHDCC sont-elles suffisantes pour quantifier les extrants et les résultats à l'échelle communautaire?
- Mesure du rendement : Les accords de contribution comportent-ils des indicateurs de rendement? Ceux-ci sont-ils liés aux objectifs du programme? La collecte de données sur les résultats permet-elle de mesurer le rendement du programme?

4. Amélioration des opérations des comités nationaux

- Le fait de mettre davantage l'accent sur l'atteinte de résultats concrets, y compris d'en assurer le suivi, a-t-il fait augmenter le contenu stratégique des discussions aux réunions des comités nationaux?
- Les comités nationaux ont-ils adopté une approche plus inclusive et participative qui tienne particulièrement compte des diversités régionales et à laquelle prennent part d'autres partenaires communautaires?

2.3 Méthode d'évaluation

L'évaluation sommative a été menée en deux phases, impliquant chacune un vaste travail de planification et de consultation. La première phase a permis d'évaluer la faisabilité de l'évaluation sommative complète. L'équipe d'évaluation a examiné les rapports trimestriels finaux présentés par les signataires pour l'exercice 2010-2011 ainsi que d'autres documents. Elle a également mené des entrevues avec les signataires d'accords de contribution pour recueillir et valider des renseignements sur les activités et confirmer la disponibilité

des coordonnées des partenaires et des participants communautaires. S'appuyant sur la première phase, la phase II a eu pour objet l'analyse de la pertinence et du rendement du programme à partir de multiples sources de données, que voici :

- analyse approfondie des activités et des extraits déclarés par les signataires, au moyen des outils suivants :
 - révision exhaustive des rapports trimestriels finaux pour 2010-2011 et des données connexes;
 - analyse de plus de 2 000 documents liés aux activités de 2010-2011;
 - entrevues avec les informateurs clés, c.-à-d. les représentants de tous les signataires et les gestionnaires de programme de RHDCC;
 - entrevues semi-dirigées avec les partenaires et les participants communautaires.
- bilan des documents de programme (p. ex. accords de contribution, gabarits et stratégies de mesure du rendement, guides des demandeurs);
- bilan de la littérature et des données secondaires (provenant principalement de Statistique Canada);
- entrevues avec les organismes nationaux et les coprésidents des comités nationaux.

2.3.1 Méthodes d'évaluation

En plus d'examiner les documents de programmes, la littérature et les données secondaires pour répondre aux questions d'évaluation, l'équipe chargée de l'évaluation sommative a accordé une attention particulière à l'évaluation des activités et des extraits déclarés par les signataires en 2010-2011. Voici les deux principales méthodes que l'équipe a employées : la révision complète et approfondie des rapports, des extraits et des documents produits par les signataires, et 82 entrevues réalisées avec les signataires, le personnel de RHDCC ainsi que les partenaires et les participants communautaires. À l'aide des renseignements tirés de toutes les sources de données, l'équipe d'évaluation a examiné la nature des activités du Fonds pour comprendre leur lien avec les résultats directs, intermédiaires et finaux du Fonds.

2.3.1.1 Révision des rapports, des extraits et des documents des signataires

Dans la phase I de l'évaluation sommative, l'équipe d'évaluation a examiné les rapports trimestriels finaux de 2010-2011 et a codé les activités selon des catégories définies afin de décrire la nature générale des activités habilitées grâce au Fonds d'habilitation. Lors de cet examen, l'équipe a communiqué avec des représentants de chaque organisation afin qu'ils établissent si les activités avaient eu lieu, fournissent des détails sur d'autres activités et confirment qu'ils seraient en mesure de fournir les noms et les coordonnées d'organisations partenaires et de participants ayant pris part au moins à quelques activités.

Au cours de la phase II, l'équipe d'évaluation a demandé tous les extraits et documents produits par les signataires en 2010-2011. Au total, ces derniers lui ont présenté plus de 2000 documents, notamment des rapports, des présentations, des ordres du jour de réunions et de la correspondance. Tous les documents ont été comparés aux activités indiquées dans le rapport trimestriel final des signataires pour 2010-2011 et, dans certains cas, des précisions supplémentaires ont été demandées. Cette analyse visait à mesurer si on avait suffisamment de données probantes pour démontrer que les activités avaient eu lieu et à mieux en comprendre la nature et la contribution aux objectifs du programme. L'analyse des 2000 documents a été fusionnée aux constatations tirées des entrevues avec les informateurs clés et des entrevues semi-dirigées afin de broser un tableau complet de la nature des activités qui avaient eu lieu ainsi que des extraits et des résultats afférents.

2.3.1.2 Entrevues

L'équipe d'évaluation a réalisé des entrevues avec les informateurs clés, c.-à-d. les représentants de tous les signataires, les gestionnaires de programme de RHDCC et les représentants des organismes et des comités nationaux. De plus, elle a réalisé des entrevues semi-dirigées avec les partenaires et les participants communautaires. Toutes les entrevues ont été réalisées dans la langue officielle privilégiée par la personne interrogée, et la plupart ont été réalisées au téléphone.

Entrevues avec les informateurs clés

À la suite de l'examen des documents, l'équipe d'évaluation a élaboré des manuels d'entrevue et réalisé des entrevues avec les informateurs clés, c.-à-d. les signataires, les gestionnaires de programme de RHDCC et les coprésidents communautaires des comités nationaux. Ces entrevues visaient à obtenir des renseignements sur les éléments suivants :

- la pertinence du Fonds d'habilitation;
- tout autre contexte au sujet des activités et des extraits énumérés;
- la mesure dans laquelle les signataires avaient atteint leurs objectifs;
- le caractère suffisant du soutien offert par RHDCC;
- les processus de mesure du rendement et de collecte de données;
- les défis auxquels les signataires sont confrontés;
- le développement de la capacité interne de l'organisation;
- la structure de gouvernance des comités nationaux.

Au total, 22 entrevues ont été réalisées (voir la figure 2-1). Celles qui ont été réalisées avec les signataires ont duré environ deux heures, et celles qui ont été réalisées avec les représentants des organisations nationales et les coprésidents des comités nationaux, environ 45 minutes. De plus, des entrevues d'une heure ont été réalisées avec le personnel du programme.

**Figure 2-1 : Renseignements sur les entrevues
avec les informateurs clés**

Groupe	Nombre d'entrevues	Durée approximative
Signataires d'accords de contribution ^a	16 ^b	120 minutes chacune
Personnel de RHDCC	4	60 minutes chacune
Représentants des organisations nationales et coprésidents des comités nationaux	2	45 minutes chacune
Total	22	
^a Dans de nombreux cas, plus d'une personne a participé à l'entrevue. ^b Les entrevues ont été réalisées avec chacune des 13 organisations provinciales et territoriales; toutefois, en Ontario, des entrevues ont également été réalisées avec le directeur provincial et le directeur régional, d'où le total de 16 entrevues.		

Entrevues semi-dirigées auprès des partenaires et des participants communautaires

Les signataires devaient identifier les partenaires et les participants communautaires concernés qui pouvaient répondre à une entrevue (c.-à-d. les mieux placés pour discuter des extrants et des résultats). Les signataires devaient également obtenir le consentement de ces personnes afin que l'équipe d'évaluation communique avec elles. Les partenaires et les participants ont ensuite fait l'objet d'une entrevue semi-dirigée et ont été interrogés sur la nature de leur participation ou de celle de leur organisme au Fonds d'habilitation, sur les types d'activités auxquelles ils ont participé, sur les activités et sur leur perception des avantages et de l'utilité des activités.

Au total, 70 entrevues d'environ 20 minutes ont été réalisées avec les participants et les partenaires (figure 2-2). Elles ont été réalisées partout au Canada avec des partenaires de tous les territoires et provinces et des participants de la plupart des territoires et provinces. Les partenaires interrogés faisaient surtout partie d'organismes sans but lucratif, mais aussi d'organismes publics, d'administrations municipales et d'organisations privées. Les participants interrogés comptaient des membres de communautés, p. ex. des employeurs, des étudiants, des travailleurs et des chômeurs.

**Figure 2-2 : Renseignements sur les entrevues avec les partenaires
et les participants**

Groupe	Échantillon	Entrevues réalisées	
		Nombre	Pourcentage
Partenaires	61	49	80 %
Participants	28	21	75 %
Total	89	70	79 %

2.4 Forces et limites

Le but de l'évaluation sommative est de présenter des constatations objectives et solides en s'appuyant sur des méthodes d'évaluation, tant quantitatives que qualitatives, adaptées à la nature du programme. Toutefois, la mesure des impacts nets et l'analyse des résultats obtenus grâce aux activités du Fonds d'habilitation se heurtent à quelques limites.

Particulièrement, les renseignements disponibles, la difficulté d'attribuer les résultats au Fonds et l'absence de définition de la réussite constituent des limites :

- **Renseignements disponibles** : Nous disposions de peu de renseignements sur certains résultats que les signataires ont atteints et sur les grands résultats attendus qui figurent dans le modèle logique du Fonds. Par ailleurs, il n'existe aucun point de repère ni base de référence pour étayer l'évaluation du rendement du Fonds d'habilitation. De plus, bien qu'elles aient été utiles, les entrevues semi-dirigées avec les partenaires et les participants ont été réalisées avec un échantillon modeste et non aléatoire de personnes concernées par le Fonds.
- **Attribution** : La nature du Fonds occasionne des difficultés en ce qui concerne l'attribution des impacts. Le Fonds joue un rôle de facilitateur; les activités financées visent à compléter les programmes en place et, à ce titre, il est difficile d'évaluer les différents effets du Fonds d'habilitation de manière isolée. D'autres facteurs environnementaux influent également sur le développement des ressources humaines et le développement économique dans les communautés. Cette situation limite ainsi la mesure dans laquelle il est possible d'attribuer les résultats atteints aux activités financées grâce au Fonds d'habilitation.
- **Définition de la réussite** : Il n'existe aucune définition claire de l'efficacité du programme. Rien n'indique clairement non plus les résultats raisonnablement attendus des signataires dans les délais fixés pour les accords de contribution annuels. Cette situation limite donc la mesure dans laquelle une évaluation sommative peut permettre de déterminer le rendement général du Fonds.

L'évaluation sommative présente certaines forces. Les données recueillies permettent d'examiner le lien entre les besoins des CLOSM, les activités menées et les objectifs du Fonds. Malgré les difficultés de la pleine attribution au niveau des résultats finaux, l'attribution a pu être mise en évidence au niveau des activités et des extrants, ainsi que de certains résultats (p. ex., l'effet de levier et les partenariats). La méthode d'évaluation s'appuie sur un important volume d'informations et de documents provenant des signataires des accords de contribution, y compris leurs rapports trimestriels. En outre, l'équipe d'évaluation a obtenu des renseignements détaillés à propos des activités et extrants des signataires grâce aux entrevues et aux documents et a validé les extrants et résultats déclarés. L'information dont elle disposait pour l'évaluation était suffisante pour lui donner une idée des activités et des extrants et, jusqu'à un certain point, des résultats atteints par le Fonds d'habilitation.

3. *Résumé des constatations de l'évaluation*

Cette section présente un résumé des principales constatations découlant de l'évaluation sommative du Fonds d'habilitation.

3.1 Pertinence du programme

3.1.1 *Le Fonds d'habilitation répond-il aux besoins bien définis des CLOSM?*

Les défis auxquels les CLOSM sont confrontés et les besoins des différentes communautés sont aussi variés et complexes que leurs réalités historiques, économiques et sociales. Par exemple, même si certaines données économiques sur la participation au marché du travail et le niveau de revenu¹⁶ montrent que les CLOSM sont du même niveau que les communautés majoritaires, il existe des différences au sein et des CLOSM et entre elles¹⁷. Le désavantage économique peut découler de grandes tendances économiques ou être propre à la population ou à la communauté de langue minoritaire. Une intervention générale peut suffire dans les CLOSM qui sont aux prises avec les mêmes difficultés que la communauté en général. Toutefois, lorsque les CLOSM font face à des difficultés uniques, elles peuvent nécessiter une intervention ciblée. La diversité des profils et des besoins des CLOSM met en évidence le besoin de stratégies ciblées pour les appuyer¹⁸. Le Fonds d'habilitation répond aux différents besoins des communautés en leur permettant de définir leurs besoins précis et les activités nécessaires pour y répondre.

Les signataires ont confirmé que leurs communautés sont aux prises avec des difficultés au chapitre du développement économique et du développement des ressources humaines. Même s'il existe des différences, il est possible d'établir certains parallèles dans les besoins de toutes les CLOSM (tant anglophones que francophones), surtout en ce qui concerne les objectifs du Fonds, p. ex. appuyer la vitalité communautaire et le développement économique. Plus précisément :

- les populations qui diminuent et la disparition de certaines industries traditionnelles ont engendré des difficultés sur le plan de la viabilité économique des CLOSM;

¹⁶ Canada. Statistique Canada. *Situation des minorités de langue officielle sur le marché du travail*, Ottawa, n° 89-651-X2012001 au catalogue de Statistique Canada, 2012.

¹⁷ Le Réseau de développement économique et d'employabilité. *Profils socio-économiques*, Canada, RDÉE Canada. Consulté en juin 2012. <http://www.rdee.ca/statistique/fr/index.html>

¹⁸ Commissariat aux langues officielles : *Les indicateurs de vitalité des communautés de langues officielles en situation minoritaire 1 : les francophones en milieu urbain* (2007); *Les indicateurs de vitalité des communautés de langues officielles en situation minoritaire 2 : communautés d'expression anglaise du Québec* (juin 2008); et *Les indicateurs de vitalité des communautés de langues officielles en situation minoritaire 3 : Trois communautés francophones de l'Ouest canadien* (2010). http://www.ocol-clo.gc.ca/html/etudes_studies_f.php

- même si les CLOSM ont un potentiel de croissance économique, elles n'ont peut-être pas l'expertise et la capacité nécessaires pour mettre leurs produits en valeur efficacement et peuvent avoir besoin d'aide, pour établir des relations avec les marchés externes par exemple, afin de développer leur économie;
- Les personnes qui vivent dans des CLOSM font également face à des obstacles lorsqu'il s'agit d'accéder aux services (p. ex. les services de santé et d'éducation) dans la langue de leur choix, et ces obstacles peuvent avoir une incidence négative sur la vitalité de la communauté minoritaire.

Les accords de contribution comportent une liste d'interventions prioritaires et d'activités connexes que les signataires mèneront pour répondre aux besoins précis de leurs CLOSM. RHDCC examine ces activités avant la signature des accords de contribution, afin de s'assurer que celles-ci sont réellement susceptibles de contribuer aux résultats du Fonds d'habilitation. Les signataires ont fixé les priorités suivantes en 2010-2011 : le maintien des jeunes dans les communautés, l'augmentation du nombre d'emplois, l'employabilité des travailleurs de langue minoritaire, le tourisme récepteur s'adressant aux groupes de langue minoritaire du Canada et d'ailleurs, le maintien général de la population dans les communautés et l'immigration de personnes de la langue minoritaire.

En évaluant les besoins de leurs CLOSM, les signataires ont déclaré avoir consulté des partenaires ou d'autres organismes communautaires, élaboré des stratégies, mis en œuvre leurs plans et mis en commun des recherches et des données existantes (p. ex. des rapports de Statistique Canada). Certains signataires ont également mentionné avoir harmonisé leurs plans avec ceux d'autres organismes, p. ex. les stratégies de leur gouvernement provincial. Les entrevues avec les signataires et l'examen des activités et des documents ont permis de confirmer que les signataires avaient mené un processus de recherche et de planification avant de réaliser leurs activités. En 2010-2011, des analyses des lacunes, des évaluations des besoins et des études similaires ont été effectuées dans l'ensemble des régions. Par exemple :

- une analyse des lacunes et une évaluation des besoins de l'industrie touristique en Alberta ont permis de cerner des possibilités de développement appropriées sur lesquelles miser pour améliorer les trois voies thématiques dans la région, comme le reflète la demande du marché;
- une étude des besoins en technologies de l'information et des communications dans 13 communautés de la Saskatchewan a servi à mettre au point des ateliers sur les technologies de l'information et des communications dans deux communautés;
- une étude sur les besoins des organismes communautaires concernant l'économie du savoir et réalisée à Terre-Neuve-et-Labrador a servi lors d'ateliers dans le cadre d'un forum réunissant de 150 à 200 personnes.

Les entrevues réalisées avec les signataires, les partenaires et les participants ont également permis de valider que le Fonds d'habilitation répond aux besoins des CLOSM en favorisant les activités qui stimulent la vitalité communautaire et en renforçant les capacités des communautés grâce au développement économique communautaire et au développement

des ressources humaines. Par ailleurs, tous les partenaires et participants communautaires interrogés ont jugé que les activités réalisées grâce au Fonds d'habilitation étaient pertinentes et utiles pour répondre aux besoins précis de leur communauté.

3.1.2 Le Fonds d'habilitation respecte-t-il toujours les priorités du Ministère et du gouvernement fédéral?

Des documents du gouvernement du Canada et de RHDCC font état de l'harmonisation entre le Fonds d'habilitation et les priorités ministérielles et fédérales. Plus particulièrement, le Fonds d'habilitation : 1) s'acquitte des responsabilités légales et des responsabilités qui lui sont confiées, et 2) appuie le gouvernement du Canada afin de répondre aux priorités suivantes : a) promouvoir la dualité linguistique, b) développer une main-d'œuvre qualifiée et souple, et c) mettre l'accent sur des solutions communautaires lorsqu'il est pertinent de le faire.

3.1.2.1 S'acquitter des responsabilités légales et des responsabilités confiées

Comme l'indique la section 1.2, le Fonds d'habilitation est l'une des mesures qui aident le gouvernement fédéral à remplir ses obligations aux termes de l'article 41 de la *Loi sur les langues officielles de 1988*. La LLO découle de la Constitution du Canada, qui prévoit que l'anglais et le français sont les deux langues officielles du Canada. En vertu de l'article 41 de la partie VII de la LLO, le gouvernement fédéral s'engage :

- a) à favoriser l'épanouissement des minorités francophones et anglophones du Canada et à appuyer leur développement;
- b) à promouvoir la pleine reconnaissance et l'usage du français et de l'anglais dans la société canadienne.

La *Loi modifiant la Loi sur les langues officielles (2005)* vient renforcer l'engagement du gouvernement fédéral en obligeant les institutions fédérales à prendre des mesures positives pour améliorer la vitalité et le développement des CLOSM¹⁹. Le Fonds d'habilitation est un mécanisme par lequel RHDCC s'acquitte de ses responsabilités légales afin d'appuyer les CLOSM. La LLO ne précise pas ce qui constitue une mesure positive, mais l'esprit de la loi indique que le contenu des programmes repose sur les besoins des communautés, et que les programmes fédéraux devraient être conçus de façon à ce que l'organisme responsable de la LLO puisse s'acquitter de son mandat. Par ailleurs, en appuyant l'accès aux autres programmes fédéraux, le Fonds d'habilitation soutient les efforts d'autres organismes afin qu'ils remplissent leurs obligations en vertu de l'article 41 de la *Loi*, puisque les CLOSM peuvent accéder plus facilement aux programmes d'autres ministères.

¹⁹ Canada. *Loi sur les langues officielles* (L.R.C. (1985), ch. 31 (4^e suppl.)). (Loi à jour le 6 mars 2012; dernière modification le 2 juillet 2008).

3.1.2.2 Dualité linguistique

Le gouvernement s'est engagé à appuyer les deux langues officielles dans sa politique sur la dualité linguistique énoncée dans *Le Plan d'action pour les langues officielles* (2003), la *Feuille de route pour la dualité linguistique canadienne, 2008-2013 : agir pour l'avenir* (2008) et le *Discours du Trône* (2010). Tout récemment, dans son budget de 2012, il a annoncé que le *Plan d'action économique de 2012* allait continuer à soutenir les langues officielles en maintenant le financement destiné à protéger, à célébrer et à renforcer la dualité linguistique du Canada²⁰.

La *Feuille de route* est une initiative gouvernementale menée par Patrimoine canadien qui représente un financement de 1,1 milliard de dollars réparti sur cinq ans. Le financement accordé dans le cadre de la Feuille de route a fourni un soutien accru à certaines initiatives telles que le Fonds d'habilitation, ainsi qu'un financement en vue de l'élaboration et de la mise en œuvre de nouvelles initiatives. Dans le cadre de la Feuille de route, le Fonds d'habilitation s'est vu accorder 69 millions de dollars pendant la période de 2008 à 2013.

Dans la *Feuille de route*, le gouvernement du Canada s'engage à exercer un leadership en matière de langues officielles de concert avec ses partenaires provinciaux et territoriaux et dans le respect de leurs compétences. La Feuille de route privilégie les partenariats entre les organismes fédéraux et les gouvernements provinciaux et territoriaux, mais mise également sur le rôle des partenaires non gouvernementaux dans les secteurs privé et bénévole. L'un des résultats intermédiaires prévus de la Feuille de route est le renforcement des capacités communautaires au chapitre du développement des ressources humaines et du développement économique dans les CLOSM, contribuant ainsi à leur vitalité à long terme. Les objectifs du Fonds d'habilitation appuient l'atteinte de ce résultat intermédiaire.

3.1.2.3 Développer une main-d'œuvre qualifiée et souple

Le développement des ressources humaines au sein des CLOSM est l'un des principaux résultats prévus du Fonds d'habilitation. Ce résultat cadre avec les priorités fédérales et ministérielles. Le gouvernement du Canada a cité l'importance du développement d'une main-d'œuvre qualifiée et souple dans le *Discours du Trône* de 2010 et de 2011. Pendant un certain temps, le gouvernement a également établi un lien entre le bilinguisme et la compétitivité de la main-d'œuvre. Par exemple, *Le Plan d'action pour les langues officielles* (2003) a cité les CLOSM comme « un atout pour les succès futurs du Canada ». De plus, le *Plan d'action économique du Canada* (Budget 2009) indique que l'amélioration de la position concurrentielle du Canada à long terme dépendra de sa capacité de réussir à développer une main-d'œuvre instruite, qualifiée et souple.

Le Fonds d'habilitation permet à RHDCC de remplir son mandat, soit développer la main-d'œuvre du Canada. RHDCC, d'après sa loi fondatrice, est chargé du développement des ressources humaines au Canada. Son but consiste à « rehausser le niveau de vie de tous

²⁰ Canada. Ministère des Finances. *Emplois, croissance et prospérité à long terme : le Plan d'action économique de 2012*. Ottawa. Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (2012). <http://www.budget.gc.ca/2012/plan/pdf/Plan2012-fra.pdf>, consulté le 28 sept. 2012, p.175.

les Canadiens et à améliorer leur qualité de vie en faisant la promotion du développement d'une main-d'œuvre hautement qualifiée et mobile ainsi que d'un marché du travail efficace et favorable à l'intégration »²¹. En 2010-2011, ce but constituait la priorité du *Rapport sur les plans et les priorités (2010-2011)* de RHDCC, soit soutenir les besoins changeants des travailleurs et employeurs canadiens. Le résultat stratégique connexe, soit une main-d'œuvre qualifiée, inclusive et capable de s'adapter ainsi qu'un marché du travail efficace, a été énoncé dans le *Rapport sur les plans et les priorités*²² et demeure important pour RHDCC²³. Pour atteindre ce résultat, le Ministère peut établir et mettre en œuvre des programmes ou accorder des subventions et des contributions pour appuyer ceux-ci. Le Fonds d'habilitation correspond à cette définition puisqu'il permet de répondre aux besoins particuliers des CLOSM tout en établissant des paramètres correspondant à l'amélioration de leur vitalité et de leur développement, en tenant compte du mandat de RHDCC. Ce dernier a en outre ciblé tout particulièrement les CLOSM en tant que principale clientèle²⁴.

Le développement des ressources humaines au sein des CLOSM est l'un des principaux résultats prévus du Fonds d'habilitation et cadre avec les priorités liées à la main-d'œuvre susmentionnées. Voici certaines activités ayant contribué à l'atteinte de ces priorités en 2010-2011 :

- le développement des compétences :
 - au moins 21 ateliers sur les compétences en affaires ont été organisés;
- une main-d'œuvre polyvalente :
 - au moins 15 ateliers sur la diversification de l'économie ont été organisés, qui misaient soit sur des métiers traditionnels, soit sur le développement de nouvelles compétences dans des domaines en plein essor comme le développement durable;
 - on a soutenu au moins 16 séances de formation et ateliers pour adultes et 13 camps pour jeunes axés sur l'entrepreneuriat, le leadership ou le développement d'entreprise ainsi que la promotion de l'entrepreneuriat dans les écoles grâce à des activités de sensibilisation et à l'élaboration de programmes;

²¹ Canada. Ressources humaines et Développement des compétences Canada. *Loi sur le ministère des Ressources humaines et du Développement des compétences*. Loi à jour le 6 mars 2012; dernière modification le 15 décembre 2011.

²² Canada. Ressources humaines et Développement des compétences Canada. *Rapport sur les plans et les priorités : Budget des dépenses 2010-2011*, Ottawa, RHDCC, 2011. <http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2010-2011/inst/csd/csd-fra.pdf>, consulté le 26 juin 2012, p.30.

²³ Le Plan d'activités intégré de RHDCC pour 2011-2014 indique le premier résultat stratégique suivant : Une main-d'œuvre qualifiée, inclusive et capable de s'adapter, et un marché du travail efficace. Voici les priorités visant à atteindre ce résultat : 1) veiller à ce que les programmes d'emploi et d'apprentissage puissent s'adapter aux conditions socio-économiques en constante évolution, et 2) moderniser les programmes et les services du Ministère, et la façon dont ils sont fournis, afin de viser l'excellence du service aux Canadiens.

²⁴ Canada. Ressources humaines et Développement des compétences Canada. *Rapport sur les plans et les priorités : Budget des dépenses 2008-2009*, Ottawa, RHDCC, 2009, p.14, p.93.

- une main-d'œuvre inclusive : on a soutenu des programmes visant à appuyer les groupes sous-représentés au sein de communautés de langue minoritaire, notamment :
 - trois programmes visant à aider les immigrants à entrer sur le marché du travail;
 - un programme d'approche faisant la promotion des ressources et des services d'emploi auprès des travailleurs âgés;
 - un programme visant à aider les jeunes handicapés à trouver un emploi.

Toutes ces activités contribuent au soutien d'une main-d'œuvre bilingue, qualifiée, capable de s'adapter et inclusive partout au Canada.

3.1.2.4 Solutions communautaires

Dans le *Discours du trône* de 2010 et de 2011, le gouvernement du Canada affirme que les solutions communautaires et les partenariats constituent le meilleur moyen pour les communautés de relever les défis qu'elles doivent affronter, et qu'elles maximisent leur capacité d'innovation lorsque les citoyens, les entreprises et les organismes de bienfaisance forment des partenariats. Dans le *Discours du trône* de 2010, le gouvernement affirme que des lourdeurs administratives viennent entraver ces initiatives populaires et que, souvent, « les initiatives des communautés ne portent pas fruit, non par manque d'effort ou de volonté, mais en raison d'un manque d'expertise qui aurait permis de concrétiser de bonnes idées », ce qui permet de mieux définir le besoin d'« habilitier » les communautés²⁵. Le *Discours du trône* de 2011 comporte une affirmation similaire, c'est-à-dire que les communautés sont les « mieux placées pour surmonter leurs défis particuliers », et que le « gouvernement peut contribuer à créer les conditions qui leur permettront, ainsi qu'aux industries qui les soutiennent, de réussir »²⁶. Dans le budget de 2012, le gouvernement réitère son engagement à préserver les trésors de la diversité culturelle du Canada et à améliorer la qualité de vie des communautés canadiennes dans l'ensemble du pays²⁷.

Dans ses priorités, RHDCC souligne le besoin de trouver des solutions communautaires aux problèmes sociaux, en conjonction avec les efforts faits à l'échelle nationale et régionale, car le Ministère reconnaît que les communautés sont le centre de liaison pour la prestation des programmes et des services²⁸. Le *Rapport sur les plans et les priorités* (2011-2012) de RHDCC souligne que le gouvernement vise des solutions « sur le terrain ». Lors de son témoignage devant le Comité sénatorial permanent des langues officielles (2010)²⁹, RHDCC a expliqué comment le Fonds permet aux communautés d'aborder leurs priorités

²⁵ Canada. Parlement du Canada. *Discours du trône*, Ottawa, 3 mars 2010. www.speech.gc.ca/fra/media.asp?id=1388

²⁶ Canada. Parlement du Canada. *Discours du trône*, Ottawa, 3 juin 2011.

²⁷ Canada. Ministère des Finances. *Emplois, croissance et prospérité à long terme. Plan d'action économique de 2012*. Ottawa, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, 2012 <http://www.budget.gc.ca/2012/plan/pdf/Plan2012-fra.pdf>, consulté le 17 sept. 2012, p.165.

²⁸ Canada. Ressources humaines et Développement des compétences Canada. *Rapport sur les plans et les priorités (2011-2012)*, Ottawa, RHDCC, 2012, p.40.

²⁹ Canada. Parlement du Canada. *Délibérations du Comité sénatorial permanent des langues officielles*, Fascicule 4, Ottawa, 3 mai 2010.

et de répondre à leurs besoins particuliers. Le besoin de soutenir les populations de langue officielle et les contributions du Fonds d'habilitation au développement économique ont également fait l'objet de discussions lors de réunions récentes³⁰.

Pour aider les communautés à comprendre les services et les mesures de soutien qui leur sont offerts en 2010-2011, les signataires d'accords de contribution :

- ont mis en place des répertoires publics énumérant les biens locaux qui permettent de développer des entreprises ainsi que les ressources et les programmes de financement disponibles;
- ont collaboré avec les partenaires communautaires pour concevoir des plans destinés aux nouvelles installations de développement des ressources humaines, ont mis à profit leur expertise à l'intention des entrepreneurs (p. ex. en examinant leurs plans d'activités) et ont organisé des activités de réseautage et des missions économiques pour les entreprises régionales.

Grâce à son concept axé sur le développement de partenariats, des capacités communautaires, des ressources humaines et de l'économie communautaire, le Fonds d'habilitation cadre avec la priorité du gouvernement fédéral et de RHDCC, soit mettre en œuvre des solutions communautaires³¹, et contribuer à créer les conditions qui permettront aux communautés, ainsi qu'aux industries qui les soutiennent, de réussir³². Le Fonds d'habilitation mise sur des partenariats à tous les échelons pour mobiliser et soutenir les CLOSM et les partenaires dans des initiatives de développement communautaire.

3.1.3 RHDCC s'acquitte-t-il de ses responsabilités pour l'exécution du programme?

Le Fonds d'habilitation est l'un des programmes que le gouvernement du Canada, de façon générale, et RHDCC, en particulier, mettent en œuvre pour s'acquitter d'obligations aux termes de la *Loi sur les langues officielles*. De plus, RHDCC est à la fois un ordre de gouvernement approprié et le ministère compétent pour attribuer le Fonds d'habilitation, car ce dernier cadre avec le mandat du Ministère, c.-à-d. appuyer le développement des ressources humaines et des compétences, tel qu'il est énoncé dans la *Loi sur le ministère des RHDCC*.

Le rôle que RHDCC doit remplir concernant le Fonds d'habilitation consiste entre autres à s'acquitter des responsabilités légales et des responsabilités qui lui sont confiées, et à mettre en œuvre le Fonds. La Division des communautés de langue officielle en situation minoritaire

³⁰ Témoignage du directeur général de la CEDEC, le 26 avril 2012. Canada. Parlement du Canada. *Délibérations du Comité sénatorial permanent des langues officielles*, 1^{re} session, Ottawa, 26 avril 2012; témoignage du spécialiste en chef, Section de la statistique linguistique (Statistique Canada), le 28 février 2012. Canada. Parlement du Canada. *Délibérations du Comité sénatorial permanent des langues officielles*, 1^{re} session, Ottawa, 28 février 2012.

³¹ Canada. Parlement du Canada. *Discours du trône*, Ottawa, 3 mars 2010.

³² Canada. Parlement du Canada. *Discours du trône*, Ottawa, 3 juin 2011.

de la Direction des programmes d'emploi et partenariats³³ de la Direction générale des compétences et de l'emploi de RHDCC est chargée de l'attribution générale du Fonds d'habilitation, du suivi des résultats et de la surveillance financière. La Division fournit également des services de secrétariat aux deux comités nationaux et au coprésident fédéral qui représente RHDCC. Enfin, elle s'assure que les accords de contribution comportent des objectifs clairs et sont axés sur l'obtention de résultats pour les communautés, qu'ils comprennent des activités particulières comportant des responsabilités précises et qu'ils précisent les exigences de déclaration.

Les demandes de financement sont acheminées au Comité interne de révision des projets. Un comité de révision examine chaque demande. Il est chargé de vérifier si les demandes satisfont aux conditions du Fonds et de formuler des recommandations en vue de l'approbation du Ministère et de la signature d'un accord de contribution. Une fois que les accords de contribution sont approuvés, la Division de la gestion de projets et de l'administration de la Direction générale des opérations des programmes³⁴ s'assure que les exigences relatives au financement et aux activités sont respectées et coordonne les vérifications de la conformité et des programmes. La Division des communautés de langue officielle en situation minoritaire de la Direction des programmes d'emploi et partenariats, le Comité interne de révision des projets et la Division de la gestion de projets et de l'administration travaillent de concert à la mise en œuvre du Fonds.

RHDCC poursuit ses efforts en vue d'assurer une meilleure gestion du rendement en effectuant des recherches et des analyses et en investissant dans la conception d'outils qui servent à appuyer les signataires dans leur travail. RHDCC se sert également du Fonds d'habilitation pour effectuer des travaux d'analyse visant à mieux faire connaître et comprendre la situation particulière du marché du travail dans les CLOSM. Le Ministère a également mis en valeur l'expertise et les données qu'il possède pour améliorer les renseignements dans des domaines prioritaires définis par les signataires, y compris l'intégration économique des immigrants parlant la langue de la minorité, l'entrepreneuriat chez les jeunes et les secteurs en évolution.

Pratiquement tous les signataires ont jugé que la collaboration avec le personnel de RHDCC était efficace et que le soutien fourni par le personnel de programme de RHDCC s'était amélioré au fil des ans depuis que le programme est en place. Même si le personnel a été perçu comme étant accessible, bien informé et compréhensif en ce qui concerne l'accord de contribution, environ un tiers des signataires ont formulé des commentaires voulant que le personnel ne comprenne pas suffisamment leur situation ou n'y réagisse pas de manière satisfaisante (par exemple, la situation financière des signataires ou l'incidence que les outils de collecte de données et de mesure du rendement ont sur leurs organismes). Le soutien offert par le personnel de programme de RHDCC aux membres des comités nationaux a également été considéré comme utile, notamment en ce qui concerne les renseignements sur d'autres programmes, les possibilités de financement et les consultations dont les membres

³³ Il s'agissait de la Direction des mesures actives d'emploi en 2010-2011.

³⁴ Il s'agissait de la Division du soutien de la prestation des subventions et contributions de la Direction générale des compétences et de l'emploi en 2010-2011.

des comités pourraient bénéficier. Toutefois, pouvoir faire affaire avec du personnel mieux informé au sujet du développement économique communautaire permettrait de raffermir la relation entre les membres. Par ailleurs, le roulement du personnel fédéral a eu une incidence sur la qualité de la contribution du secteur fédéral aux réunions des comités nationaux.

3.2 Rendement du programme

3.2.1 Quels sont les extrants et les résultats obtenus?

Une révision des rapports trimestriels, les entrevues réalisées avec des représentants des signataires et une évaluation détaillée des activités et des extrants (notamment une révision de plus de 2 000 documents fournis par les signataires) ont permis d'obtenir des renseignements sur les activités, les extrants et certains résultats des signataires. De plus, des entrevues ont été réalisées avec des partenaires et des participants communautaires ainsi que les informateurs clés (p. ex. gestionnaires de programme de RHDCC). L'analyse visait à confirmer que les activités avaient bien eu lieu et qu'elles avaient été mises en œuvre comme prévu. Qui plus est, lors de l'évaluation sommative, des renseignements ont été recueillis sur le contexte dans lequel les activités ont eu lieu, la nature de la participation des signataires, et l'impact de ces activités.

L'évaluation des activités et des extrants a montré que les signataires réalisent diverses activités et obtiennent divers extrants qui appuient les objectifs du Fonds d'habilitation, notamment des plans d'affaires, des rapports d'activité, des études de faisabilité, d'autres études, des plans stratégiques et communautaires, des manuels sur le tourisme, des demandes de financement et des ententes de partenariat. Les extrants présentés aux fins d'évaluation portaient sur des domaines qui ont été déclarés prioritaires et qui fournissaient des renseignements (p. ex. profils, services disponibles, lacunes dans les services et recommandations possibles) aux organismes (signataires et partenaires).

Des entrevues réalisées avec les signataires et l'examen des activités et des extrants ont montré que ces signataires ont effectué des recherches et une planification et tenu des consultations afin d'appuyer les activités qu'ils avaient prévues. Les activités et leurs extrants cadrent avec les objectifs du Fonds d'habilitation au chapitre du renforcement des capacités, du développement économique et du développement des ressources humaines pour les CLOSM. Les activités et leurs liens avec le modèle logique sont décrits plus en détail dans les sections qui suivent, et la section 3.2.4 traite des difficultés à surmonter pour déterminer avec précision les résultats de ces activités et pour attribuer ceux-ci aux activités du Fonds d'habilitation.

3.2.1.1 Renforcer les capacités des CLOSM

Le renforcement des capacités communautaires exige des processus qui favorisent la participation et la mobilisation en renforçant les capacités des personnes, des groupes et des communautés. Le Fonds d'habilitation s'occupe du renforcement des capacités communautaires à plusieurs niveaux :

- directement par le renforcement des capacités des signataires et de leurs organismes partenaires;
- en réalisant des activités liées au renforcement des capacités communautaires et au développement des ressources humaines.

Les processus de renforcement des capacités communautaires peuvent exiger d'exercer un leadership, d'établir des liens et de créer des réseaux, de former des comités, d'encourager des initiatives, de donner de la formation et de trouver des ressources financières ou non financières. De plus, on a jugé que des activités telles que des réunions, des tribunes et des ateliers, de même que diverses autres activités de coordination et de développement ainsi que leurs extrants, ont une incidence sur le renforcement des capacités communautaires. Par conséquent, les activités qui ont été jugées comme étant principalement axées sur le renforcement des capacités communautaires cadraient en grande partie avec les processus de facilitation, de planification et de développement qui auraient des répercussions sur la communauté en entier.

La figure 3-1 ci-après fournit un résumé des activités, des extrants et des résultats des signataires qui contribuent au renforcement des capacités communautaires. Les activités sont regroupées de manière à illustrer la façon dont les signataires les ont abordées. Voici les objectifs de ces activités :

- améliorer l'organisme bénéficiaire afin d'élargir sa visibilité dans la communauté et d'améliorer son rendement;
- évaluer les besoins des communautés et rédiger des rapports sur le développement des ressources humaines et le développement économique communautaire des CLOSM;
- mobiliser des partenaires communautaires afin d'appuyer et de planifier les activités;
- établir, avec les partenaires et les communautés, les plans de gestion du développement des ressources humaines et le développement économique communautaire ;
- appuyer les activités des intervenants dans la communauté;
- sensibiliser la population de la communauté minoritaire et de la communauté élargie (surtout la communauté de langue officielle en situation majoritaire).

L'éventail d'activités liées à cet objectif et à d'autres objectifs du Fonds témoigne des différents rôles et niveaux de collaboration entre les signataires et leurs partenaires; dans certains cas, l'organisme dirige les projets; dans d'autres cas, il soutient les organismes partenaires.

Voici un exemple précis de 2010-2011 illustrant les résultats obtenus grâce au renforcement de la capacité communautaire et au développement des ressources humaines :

- *Motos à la « Bay »*, Campbell's Bay, Québec : Depuis 2005, la communauté de Campbell's Bay est touchée par la fermeture de nombreuses scieries. En 2007, la CEDEC, organisme financé par le Fonds d'habilitation, a offert son appui et des conseils à la communauté pour l'aider à mettre sur pied le festival d'été *Motos à la « Bay »*. La première édition du festival a eu lieu en 2008. Depuis, le festival annuel croît régulièrement chaque année. Il contribue à stimuler l'économie locale. En 2010, il a attiré 4 000 visiteurs et la participation de 500 motocyclistes, 320 volontaires et 24 partenaires, y compris des entreprises privées, et a généré 23 500 \$ de profit ainsi que de l'activité économique. Les profits du festival soutiennent le développement communautaire. La communauté qualifie d'importante la participation de la CEDEC au regain de vitalité de Campbell's Bay.

Figure 3-1 : Activités, extrants et résultats liés au renforcement des capacités communautaires		
Activités	Extrants	Résultats^a
Améliorer l'organisme bénéficiaire afin d'élargir sa visibilité dans la communauté et d'accroître son rendement	• Mise sur pied d'un groupe de travail composé de signataires de la région pour élaborer conjointement un plan et des projets liés à l'économie du savoir. • Documents de communication (p. ex. communiqués de presse) et activités promotionnelles pour promouvoir les travaux exécutés par les signataires. • Mise à jour des sites Web de l'organisme et de son organisme sœur (p. ex. page sur le tourisme). • Adaptation de bases de données électroniques servant au suivi des renseignements sur les projets (Garavou). • Sondage sur la satisfaction des bénéficiaires des services.	• La collaboration nationale entre les organismes bénéficiaires a donné lieu à d'autres occasions de collaboration. Des projets ont été conçus relativement à l'économie du savoir, un secteur de développement défini dans les études des CLOSM comme un élément essentiel à la vitalité des communautés. • Les activités promotionnelles ont permis de mieux faire connaître l'organisme, d'où l'incidence sur le nombre de personnes et d'autres organisations qui accèdent à ses services. • La modernisation par les technologies permet aux signataires de fournir les services plus efficacement. Les communautés ont plus facilement accès aux signataires grâce à des sites Web nouveaux et révisés. • La modernisation améliore également le profil des signataires, solidifiant ainsi leur rôle d'« intermédiaire honnête » pour la mobilisation de fonds pour les CLOSM. • Les sondages sur la satisfaction permettent aux signataires de faire le suivi de leurs progrès. Une étude a permis de confirmer que 80 % des clients étaient satisfaits des services fournis.

Figure 3-1 (suite)

Activités	Extrants	Résultats ^a
Évaluer les besoins des communautés et rédiger des rapports sur le développement économique et le développement des ressources humaines des CLOSM	• Études sur les pratiques commerciales (p. ex. étude sur la relève d'une entreprise pour comprendre le rôle des jeunes au sein des organisations). • Recherche sur les programmes de financement pour appuyer les signataires et d'autres organismes. • Étude de marché sur les secteurs où il pourrait y avoir un développement économique communautaire (p. ex. tourisme, économie du savoir). • Quinze évaluations des besoins et études d'analyse des lacunes afin de déterminer les besoins en ressources humaines de communautés en particulier et de marchés du travail régionaux. • Une étude sur les structures organisationnelles en place dans les communautés pour établir des mécanismes de collaboration à long terme. • Six études liées au tourisme récepteur, trois d'entre elles étant des études de faisabilité sur les projets touristiques, notamment un nouveau plan de marketing pour un musée et l'ouverture d'une auberge de jeunesse. • Une étude sur les répercussions économiques du tourisme dans les trois territoires. • Cinq rapports stratégiques sur la mise en œuvre possible de coopératives pour différents secteurs (p. ex. navigation, aquaculture). • Participation au processus de développement économique communautaire dans quatre municipalités dévitalisées pour cerner les occasions de développement d'entreprises, donnant ainsi lieu à quatre projets, et 231 personnes prenant part à des réunions, à des consultations, et à des activités promotionnelles connexes.	• Les études sur les pratiques commerciales font mieux connaître la main-d'œuvre aux communautés et aux signataires. Les études sont axées sur les enjeux importants pour les CLOSM (p. ex. retenir les jeunes dans les communautés et faire progresser la lutte contre l'exode). Les constatations mènent souvent à l'élaboration de programmes de développement des ressources humaines. • La recherche sur le financement disponible mène souvent à la production de répertoires publics dont les communautés se servent afin de trouver des bailleurs de fonds pour leurs initiatives. • L'étude de marché permet de cerner la demande et, ainsi, les possibilités de développement économique communautaire. • L'analyse des lacunes et l'évaluation des besoins permettent de définir les besoins de développement des ressources humaines des secteurs, menant ainsi à l'élaboration de projets de développement des ressources humaines. • Des études sur les structures permettent aux signataires de repérer les secteurs qui se chevauchent et de trouver des moyens de collaborer ou même de procéder à une fusion, afin d'être plus efficaces. • Les signataires ont établi que le tourisme est un moyen d'améliorer les entreprises locales, contribuant ainsi à l'économie locale. Les signataires ont préparé le terrain afin que la communauté élabore des produits culturels et développe le tourisme culturel en tant que secteur économique important dans la région. • Les rapports stratégiques et l'identification des possibilités visaient à appuyer la diversification de l'économie dans les régions dévitalisées en enquêtant sur le potentiel de ces secteurs.

Figure 3-1 (suite)

Activités	Extrants	Résultats ^a
	• Publication de trois répertoires énumérant les biens locaux qui permettent de développer des entreprises : deux portent sur le tourisme, le patrimoine et les biens culturels, et l'autre sur les biens liés à l'agriculture et à l'environnement. • Mise à jour et publication en ligne de deux répertoires énumérant les ressources disponibles et les programmes de financement. Répertoires transmis à au moins 18 intervenants. • Un outil pour suivre les résultats du développement économique communautaire et du développement des ressources humaines (a été transmis à d'autres organisations).	
Mobiliser des partenaires communautaires afin d'appuyer et de planifier les activités	• Création de comités et de partenariats avec des intervenants communautaires. • Activités visant à sensibiliser les gens, à dégager un consensus et à établir des réseaux. • Participation à des réunions avec des partenaires, des entreprises et d'autres intervenants communautaires pour discuter du développement économique communautaire et du développement des ressources humaines. • Participation à des activités communautaires telles que des salons de l'emploi pour promouvoir l'organisme et être actif dans la communauté. • Réunions de suivi sur les activités de développement économique communautaire et de développement des ressources humaines pour en connaître et en comprendre les répercussions, puis adapter l'approche. • Établissement et amélioration de deux réseaux d'entreprises, donnant ainsi lieu à au moins 29 activités (notamment des séances de réseautage et de formation), des publications et une série d'activités s'échelonnant sur une semaine pour les PME (petites et moyennes entreprises). Au total, 104 personnes sont devenues membres d'un réseau.	• Consolidation de partenariats et de réseaux parmi des intervenants grâce à la détermination d'objectifs communs, de synergies et de moyens d'appuyer mutuellement des activités. • On consulte les communautés, et elles participent à la définition des points communs et, ainsi, aux possibilités de collaboration. • Les activités permettent aux participants de créer des liens et des réseaux et d'échanger des renseignements et des pratiques. • Les membres des communautés se connaissent mieux entre eux grâce à des discussions sur les médias sociaux. • Les signataires ont pu repérer les secteurs qui se chevauchent et trouver des moyens de collaborer afin d'être plus efficaces. Les signataires peuvent continuer d'être actifs dans leurs communautés et plus compétitifs. • Les réseaux établis offrent la possibilité aux entreprises et aux entrepreneurs de la communauté linguistique en situation minoritaire de renforcer les partenariats au sein de la communauté et permettent aux participants de collaborer à des activités de promotion et de formation, qui contribuent toutes à renforcer les entreprises.

Figure 3-1 (suite)

Activités	Extrants	Résultats ^a
	• Utilisation des médias sociaux pour promouvoir les discussions parmi les membres des communautés. Une communauté virtuelle a été mise sur pied pour établir des liens permanents entre les participants aux activités. • Une visite pour explorer la situation économique de quatre communautés, à laquelle 210 participants ont pris part (objectif : discuter du développement économique et de l'économie du savoir). • Une mission économique à laquelle participent des organisations des T.N.-O. et du Québec.	• La mission économique a favorisé la création de liens entre les organismes des CLOSM et la population en général, notamment les régions du pays partageant la même langue.
Planifier de concert avec les partenaires et les communautés pour gérer le développement économique communautaire et le développement des ressources humaines	• Collaboration avec les partenaires communautaires pour concevoir des plans servant aux nouvelles installations de services de développement des ressources humaines dans les communautés, notamment au moins deux centres d'emploi, deux centres linguistiques de langue minoritaire, une coopérative, un centre d'intégration pour les nouveaux arrivants, et un centre multifonctionnel pour appuyer divers projets communautaires. Au moins un centre d'emploi et un centre d'intégration sont maintenant opérationnels. • Élaboration de 20 stratégies et plans communautaires distincts en vue du développement économique communautaire local. Des plans uniques dans certaines communautés ont mené au lancement de nombreux projets. • Élaboration de deux plans stratégiques sur la gouvernance et le leadership pour un organisme multiculturel. • Communication de constatations et de recommandations au public et à des organisations au moyen de réunions publiques et privées.	• Le processus de planification a solidifié les liens entre les partenaires et les intervenants. • Les stratégies et les plans découlant de la grande mobilisation des communautés ont permis d'élaborer des feuilles de route en vue de lancer des projets de développement économique communautaire et de développement des ressources humaines. D'autres administrations adapteront peut-être les plans. • La conception de nouvelles installations crée des infrastructures servant à appuyer les activités de développement économique communautaire et de développement des ressources humaines. Le processus de planification est axé sur la collaboration et permet aux sites d'être utiles à divers intervenants. Dans une situation où la conception a été retardée, l'organisme bénéficiaire participant à la planification a offert ses installations comme centre d'opérations temporaire. • Les plans destinés à l'organisme multiculturel ont contribué à son développement et lui ont permis d'obtenir du financement.

Figure 3-1 (suite et fin)

Activités	Extrants	Résultats ^a
Appuyer les activités des intervenants dans la communauté	• Conseils aux intervenants communautaires sur la façon d'élaborer des plans et de les mettre en œuvre. • Conseils aux partenaires communautaires sur les sources de financement, et prestation d'une aide en vue de soumettre des demandes pour au moins huit projets. • Expertise mise à profit dans des domaines tels que le développement du leadership chez les jeunes. • Expertise mise à profit auprès d'autres communautés (communautés linguistiques en situation majoritaire, Premières Nations).	• Le travail des signataires permet d'appuyer les comités et les groupes communautaires dans la mise en œuvre de plans. • Les communautés tirent profit de l'expérience et du leadership des signataires afin de remplir leur demande de financement auprès d'un programme et de trouver des sources de financement pour leurs projets. • Les signataires collaborent avec les partenaires pour trouver un financement en vue d'exécuter des projets de développement économique communautaire et de développement des ressources humaines.
Sensibiliser la population de la communauté minoritaire et de la communauté élargie	• Activités de communication pour échanger des réussites, p. ex. sur les partenariats efficaces. • Distribution de documents de communication aux médias tels que des communiqués de presse, des vidéos, des articles et des entrevues à la radio. • Promotion des possibilités économiques au moyen de bulletins d'information, de sites Web, d'une liste de programmes, etc. • Documents de communication au sujet des artistes locaux pour promouvoir leur travail et appuyer la vente d'œuvres d'art.	• Mieux faire connaître la communauté au sein de celle-ci, ainsi qu'à la communauté majoritaire. Ce faisant, la communauté peut mieux communiquer ses besoins aux secteurs public et privé. • Ces activités promotionnelles peuvent contribuer indirectement au développement économique communautaire et au développement des ressources humaines.
^a Les renseignements tiennent compte de la contribution des signataires et d'une évaluation des résultats directs possibles. Les signataires n'ont pas tous déclaré ces renseignements de manière uniforme ou avec la même précision. Par conséquent, les données probantes recueillies ne permettent pas de confirmer que tous les résultats énumérés ont été obtenus.		

3.2.1.2 Développement des ressources humaines

Le développement des ressources humaines désigne l'ensemble des mesures menant au développement du capital humain, afin de répondre aux besoins du marché du travail. Il s'agit plus particulièrement du perfectionnement des compétences, de la participation au marché du travail et d'initiatives qui font la promotion d'un marché du travail favorable à l'intégration. Par conséquent, ce secteur d'influence correspond en grande partie aux activités axées sur le développement des compétences individuelles. Des ateliers sur l'entreprise,

des activités et des ateliers de formation ainsi que des événements ou des activités visant à appuyer le recrutement comptaient parmi les activités liées au développement des ressources humaines réalisées en 2010-2011.

Les signataires réalisent ces activités de développement des ressources humaines pour soutenir l'emploi des travailleurs des CLOSM en général ainsi que de groupes en particulier, notamment les femmes, les nouveaux arrivants et les personnes handicapées. Les signataires misent sur le développement des compétences entrepreneuriales de leurs communautés et, surtout, des jeunes. Dans certains cas, ces activités s'harmonisent avec les industries traditionnelles, tirant ainsi parti des forces existantes des communautés. Enfin, les signataires ont pour objectif d'aider les travailleurs et les entreprises au chapitre de la diversification ou de la commercialisation des produits. Ces activités peuvent se regrouper en trois catégories :

- conception d'outils d'apprentissage (p. ex. manuels, programmes);
- animation ou organisation d'activités d'apprentissage (p. ex. ateliers, séances de formation, camps);
- encadrement et soutien aux chercheurs d'emploi.

Voici des exemples précis d'activités réalisées en 2010-2011 illustrant les résultats atteints grâce au développement des ressources humaines (documents à l'appui) :

- *Camp Jeunes Entrepreneurs 2010*, en Saskatchewan : Deux questionnaires remis avant et après un camp de jeunes axé sur le milieu des affaires et auquel 17 personnes ont participé a permis de démontrer une amélioration marquée de leur compréhension des notions d'entrepreneuriat, les résultats de ces deux questionnaires ayant connu respectivement une hausse de 75 % à 95 % et de 57 % à 82 %.
- *Démarche de développement des compétences essentielles en milieu du travail dans la région de Restigouche*, au Nouveau-Brunswick : Un suivi des participants après le programme de formation destiné aux adultes sans emploi a démontré que six participants sur douze étaient sur le point d'accepter un nouvel emploi; un participant avait trouvé un emploi, mais a dû se désister en raison de problèmes personnels; un participant s'est inscrit à un programme d'alphabétisation; un participant s'est inscrit à un programme d'études; et trois participants étaient sans emploi.
- *Journée orientation et carrières*, à Terre-Neuve-et-Labrador : À la suite de la participation à un salon de l'emploi pour jeunes, presque tous les participants interrogés ont indiqué avoir pris connaissance des choix de carrière bilingue (178/182), et les deux tiers (120) ont affirmé avoir été encouragés à poursuivre leurs études en français, langue officielle minoritaire. Au total, 361 jeunes provenant de cinq écoles et 70 exposants ont participé au salon.

La figure 3-2 fournit un résumé des activités, des extrants et des résultats observés ou prévus relativement au développement des ressources humaines.

Figure 3-2 : Activités, extrants et résultats liés au développement des ressources humaines

Activités	Extrants	Résultats ^a
Conception d'outils d'apprentissage (p. ex. manuels, programmes)	• Conception de deux programmes scolaires. Un programme mis en œuvre par le conseil scolaire. • Conception d'un manuel pour les habitants du Nord afin qu'ils acquièrent des connaissances traditionnelles en vue de démarrer des entreprises touristiques. • Conception de deux manuels en vue d'intégrer les groupes sous-représentés à la main-d'œuvre.	• Les programmes établissent un cheminement d'études pour les jeunes afin qu'ils demeurent dans leur communauté et tirent profit des occasions locales. • Les manuels orientent les chercheurs d'emploi et les employeurs afin de disposer d'une main-d'œuvre inclusive et qualifiée.

Figure 3-2 (suite)

Activités	Extrants	Résultats ^a
Animation ou organisation d'activités d'apprentissage (p. ex. ateliers, séances de formation, camps)	Employabilité des travailleurs de langue minoritaire • Tenue de 20 ateliers sur les compétences en affaires (p. ex. TIC, marketing, médiatique, relève, gestion de projet) et sur l'acquisition d'expérience. Au moins 419 personnes et trois écoles ont participé aux ateliers. • Trois autres ateliers pour les jeunes. Au total, 55 participants. • Tenue de séances d'information pour enseigner des compétences professionnelles. Au total, 233 participants. • Prestation d'un cours de neuf ateliers sur les carrières dans l'industrie touristique à 205 étudiants et à 30 adultes dans cinq écoles. Employabilité des groupes sous-représentés • Mise en œuvre de trois programmes, comprenant chacun des ateliers, pour aider les immigrants à entrer sur le marché du travail. Environ 386 personnes y ont participé. • Un programme de formation destiné aux employeurs pour soutenir le personnel analphabète (20 participants à une activité). • Un atelier sur les milieux de travail inclusifs (50 participants). Diversification de l'économie • Au moins huit ateliers sur des projets écologiques (ressources renouvelables, compostage). Au moins 150 participants. • Quatre ateliers sur le développement des métiers traditionnels. • Une activité d'apprentissage sur les répercussions de la pêche et de l'aquaculture. Nombre de participants : 2 200.	• Des activités appuyant le développement de compétences de base (p. ex. TIC, communication) ont habilité des chercheurs d'emploi à trouver l'emploi souhaité, et des employés, à élargir leurs champs de compétences. • Les programmes ciblant les groupes sous-représentés ont permis d'intégrer les membres des communautés à la main-d'œuvre, malgré leur situation, en habilitant les chercheurs d'emploi et les employeurs. • La vitalité économique des communautés repose sur leur capacité de se tenir au courant des nouvelles tendances économiques. En appuyant les entrepreneurs, en favorisant des projets dans des domaines florissants et en misant sur les métiers traditionnels, les communautés ont vu le nombre d'entreprises augmenter et leur base de ressources humaines s'enrichir (c.-à-d. compétences diverses). • Diverses activités visant à développer les compétences entrepreneuriales (p. ex. ateliers, camps pour jeunes, programme et tribune) ont fourni à des locuteurs de la langue minoritaire les compétences nécessaires pour démarrer ou agrandir leur entreprise. Ces activités ont permis aux communautés de mieux planifier la relève de leurs dirigeants d'entreprise. Au moins 16 entreprises ont apporté des changements à leurs modèles de gestion à la suite des ateliers. Trois entrepreneurs ont pris les mesures nécessaires pour démarrer une entreprise. Des organisations ont également appuyé des camps pour jeunes sur l'entrepreneuriat, contribuant ainsi à la vitalité communautaire en encourageant de nouvelles entreprises et en luttant contre l'exode des jeunes.

Figure 3-2 (suite)

Activités	Extrants	Résultats ^a
	• Tenue d'une conférence sur les initiatives de développement durable pour les entreprises et les organisations. Au total, 22 participants, dont au moins 2 ont cerné des priorités en vue du développement écologique. • Tenue d'un forum de formation sur le renforcement des capacités communautaires. Au total, 75 participants. Compétences en développement de l'entrepreneuriat et d'entreprise • Tenue de 18 séances et ateliers de formation sur le développement de l'entrepreneuriat et d'entreprise. Au moins 317 participants (y compris au moins 26 personnes ayant démarré des petites entreprises). • Treize camps pour jeunes sur l'entrepreneuriat et le leadership. Au moins 829 participants. Au moins 22 jeunes sont retournés dans la région après avoir participé à deux camps. • Soutien apporté à un club de jeunes entrepreneurs. Au total, 165 membres. • Exécution d'un programme de formation mis en œuvre pour les entrepreneuses. Certaines participantes ont démarré des entreprises. • Activités faisant la promotion des compétences entrepreneuriales auprès des jeunes. Au total, 77 participants de trois écoles secondaires. • Forum visant à promouvoir les compétences entrepreneuriales, les possibilités et les services de conseil en ressources; à la suite de ce forum, 13 personnes ont fait des démarches pour démarrer une entreprise. • Mise en œuvre d'une stratégie de développement entrepreneurial et de développement d'entreprises grâce à un programme d'approche et d'un bulletin d'information. Participation de 31 entreprises. • Création d'un réseau de mentorat.	• En augmentant l'emploi et l'innovation dans le secteur touristique, les communautés peuvent renforcer leur vitalité économique et culturelle. Les ateliers étaient axés sur des sujets tels que les moyens d'innover dans un marché du travail concurrentiel. La participation des écoles à ces ateliers a également contribué à la rétention des jeunes dans les communautés.

Figure 3-2 (suite)

Activités	Extrants	Résultats ^a
	Tourisme récepteur dans les communautés linguistiques en situation minoritaire • Tenue de 11 séances et ateliers de formation sur les carrières dans l'industrie touristique. Au moins 205 participants de cinq écoles, plus 30 participants adultes. • Cinq ateliers sur l'innovation dans l'industrie touristique (p. ex. tourisme expérimental, géocachette et marketing). Au total, 163 participants. • Participation de travailleurs à des activités d'écotourisme pour leur faire connaître les occasions d'affaires.	
Encadrement et soutien aux chercheurs d'emploi	• Soutien continu aux chercheurs d'emploi de langue minoritaire, surtout lorsque d'autres options étaient limitées. • Organisation de stages et de programmes de maintien dans la communauté permettant de jumeler des locuteurs de la langue minoritaire et des possibilités d'emploi dans leurs communautés. Au moins 22 stages organisés, notamment 10 à l'intention d'immigrants. • Programmes ciblés pour appuyer les groupes sous-représentés dans la main-d'œuvre (p. ex. les travailleurs âgés, les jeunes handicapés et les nouveaux Canadiens). Un programme d'approche a fait la promotion des ressources et des services d'emploi auprès des travailleurs âgés, ce qui a permis d'approcher 457 personnes. • Un organisme a créé un partenariat pour exécuter des programmes d'emploi destinés aux jeunes, notamment en organisant un salon des carrières et en exécutant un programme d'aide aux jeunes handicapés; à la suite de ces activités, 35 participants ont trouvé un emploi et quatre autres sont retournés aux études. • Une organisation a appuyé des locuteurs de la langue minoritaire afin qu'ils accèdent à une formation linguistique (langue majoritaire).	• Ces activités ont permis aux chercheurs d'emploi d'accéder aux services, de faire des stages et de trouver un emploi. • Ces activités ont permis d'encourager les travailleurs de langue minoritaire à trouver un emploi dans leur communauté plutôt que de déménager, ou à revenir dans leur communauté. Au total, 18 locuteurs de la langue minoritaire sont revenus dans la communauté.

Figure 3-2 (suite et fin)

Activités	Extrants	Résultats ^a
	• Mise en œuvre d'un programme de recrutement et de maintien dans la communauté. • Mise en œuvre d'un programme de rétention des jeunes dans la communauté axé sur les possibilités de carrière. • Soutien fourni aux entrepreneurs sous forme d'examen de leurs plans d'aide dans l'accès aux programmes de soutien.	
^a Les renseignements tiennent compte de la contribution des signataires et d'une évaluation des résultats directs possibles. Les signataires n'ont pas tous fait rapport de tels renseignements de manière uniforme ou avec la même précision. Par conséquent, les données probantes recueillies ne permettent pas de confirmer que tous les résultats énumérés ont été obtenus.		

3.2.1.3 Développement économique communautaire

En 2010-2011, le *Guide des demandeurs* définissait ainsi le développement économique communautaire : « Approche intégrée visant à renforcer les communautés ». Il s'agit de combiner des activités de renforcement des capacités communautaires liées au développement des ressources humaines et des activités de développement économique communautaire, dans un ensemble de processus lancés au sein d'une communauté, pour la communauté, en fonction de la participation des intervenants locaux et des partenaires de tous les échelons³⁵. Les activités du Fonds d'habilitation en matière de développement économique communautaire comprenaient des ateliers, des ententes de partenariat, des consultations et de la planification stratégique. Ces activités ont contribué au développement économique communautaire en étant axées sur les objectifs suivants :

- promouvoir les entreprises des CLOSM au sein de la communauté;
- promouvoir les CLOSM comme destination touristique de langue officielle auprès du reste du pays et du monde;
- tenir des activités visant à retenir les jeunes travailleurs dans la communauté ou à les recruter;
- contribuer à répondre aux demandes des employeurs.

³⁵ Canada. Ressources humaines et Développement des compétences Canada. *Fonds d'habilitation pour les communautés de langue officielle en situation minoritaire (CLOSM) : Guide des demandeurs 2010-2011*, Ottawa, RHDCC, 2010, p.3.

Le résultat final de chacune des activités a été évalué pour déterminer celles qui ont permis d'appuyer le développement économique de la communauté. Voici des exemples précis d'activités réalisées en 2010-2011 qui démontrent les résultats atteints grâce au développement économique communautaire (documents à l'appui) :

- *Je reviens, j'y reste*, au Nouveau-Brunswick : Les 22 participants à une activité de rétention des jeunes dans la communauté ont attribué les notes « excellent » ou « très bien » aux ateliers connexes. Vingt d'entre eux ont affirmé que l'activité avait répondu à leurs attentes, seize ont jugé avantageux le jumelage entre les jeunes et les employeurs, et douze avaient l'intention de retourner dans leur communauté dans le mois suivant l'activité. De plus, douze participants ont affirmé que l'activité les avait davantage incités à démarrer une entreprise.
- *Percé*, dans les provinces de l'Atlantique : Le programme vise à contrer l'exode des jeunes, particulièrement ceux qui quittent la province ou la région pour poursuivre leurs études postsecondaires et qui ne reviennent pas. En 2010-2011, le programme s'est élargi pour intégrer toutes les provinces de l'Atlantique. Au total, 44 stages d'été et 7 stages d'automne ont été offerts. Parmi les partenaires du programme, mentionnons des organismes locaux, des ministères provinciaux et l'Agence de promotion économique du Canada atlantique ainsi que des organismes communautaires et des entreprises locales qui embauchent des stagiaires. Tant les participants que les employeurs ont exprimé leur haut degré de satisfaction par rapport au programme; ils ont trouvé le programme utile pour connecter les jeunes aux possibilités d'emploi locales.
- *Atelier de sensibilisation à la géocachette, Péninsule Acadienne*, au Nouveau-Brunswick : Tous les participants interrogés ont affirmé que l'atelier de géocachette³⁶ avait répondu à leurs attentes et était pertinent (28/28); la plupart (19/28) prévoyaient mettre en œuvre ou améliorer cette activité dans leurs activités communautaires et commerciales, touristiques ou autres; et quatre ont affirmé qu'ils étudieraient la question plus en profondeur.
- *Développement de forfaits touristiques*, au Manitoba : Les propriétaires d'entreprises ayant fourni des aubaines sur les voyages entre 2007 et 2010, avec le soutien de Voyage Manitoba et du CDÉM, ont déclaré avoir obtenu un très bon ou un bon rendement de leur investissement. Trois propriétaires sur cinq ont affirmé que l'organisation (CDÉM) les avait aidés à fournir des aubaines permettant aux visiteurs de vivre une expérience unique et authentique. Les propriétaires ont déclaré que plus de 300 nouveaux clients et des visiteurs sont demeurés plus longtemps dans la région.
- « *Tourism Strategy* » (stratégie en matière de tourisme), dans les Territoires du Nord-Ouest : L'Association franco-yukonnaise, le Conseil de coopération du Nunavut et le Conseil de développement économique des Territoires du Nord-Ouest ont lancé en 2010-2011 un projet d'une durée de trois ans visant à promouvoir et à développer le tourisme francophone dans le Nord canadien. Le Fonds d'habilitation a fourni un soutien financier aux trois organisations pour leur permettre de collaborer à la réalisation du projet et des activités subséquentes ainsi que de mobiliser d'autres sources de financement pour

³⁶ La géocachette est une version technologique de la chasse au trésor qui s'effectue à l'aide d'appareils d'un système de positionnement global (GPS). Les joueurs parcourent plusieurs communautés afin de trouver des calepins cachés dans lesquels ils soulignent leur passage.

mener à bien le projet. Ainsi, des recherches ont été menées sur le tourisme francophone dans le Nord, ce qui a permis d'élaborer des activités promotionnelles. Dans l'ensemble, le rapport de recherche et les activités ont été jugés avantageux pour ce qui est de la promotion des voyages dans le Nord canadien et de la visite de ses attractions. Le Fonds a également contribué à créer des liens entre les entreprises du Nord et les fournisseurs de services de voyage établis au Québec, comme les agences de voyage et les voyagistes.

Les activités que le Fonds d'habilitation a appuyées ont également permis de soutenir le développement économique communautaire en générant des recettes. Quelques signataires ont mentionné des activités appuyées par le Fonds, du moins en partie, qui leur ont permis de générer des recettes, et il en a été de même pour certaines entreprises des CLOSM :

- *Foire Gourmande en 2010*, dans l'est de l'Ontario : Une foire gourmande régionale a attiré 6 000 visiteurs, dont 2 000 de l'extérieur de l'Ontario. Le RDÉE de l'Ontario a calculé les dépenses des visiteurs en utilisant les moyennes tirées des études de Statistique Canada, et le montant s'élève à 474 824 \$.
- *Salon du livre*, dans le nord de l'Ontario : Une étude d'impact économique d'un salon du livre a permis de conclure, grâce à un sondage auprès des participants, qu'en moyenne, chacun des 172 visiteurs a dépensé 130,61 \$ dans la communauté, et chacun des 137 exposants de cette dernière, 545,09 \$.

La figure 3-3 fournit un résumé des activités, des extrants et des résultats observés ou prévus relativement au développement économique communautaire.

Figure 3-3 : Activités, extrants et résultats liés au développement économique communautaire		
Activités	Extrants	Résultats^a
Promouvoir les entreprises des CLOSM au sein de la communauté	• Publication de sept répertoires d'entreprises offrant des services dans la langue minoritaire. L'une de ces publications portait précisément sur les entreprises du secteur du tourisme. Au total, 349 visiteurs en avaient consulté une version en ligne au moment de la rédaction du rapport. • Au total, 100 autocollants ont été apposés dans les vitrines de la communauté pour indiquer les endroits où les services de langue minoritaire sont offerts.	• Une visibilité et une présence accrues des entreprises de langue minoritaire peuvent contribuer au développement économique des communautés. En réunissant les intervenants, les dirigeants et les maires, et en élaborant des répertoires de fournisseurs de services de langue minoritaire, les activités ont appuyé la création de réseaux, aidé à définir les besoins et les priorités et facilité la recherche de ressources; les activités ont permis aux membres des communautés d'identifier les fournisseurs de services et de nouveaux partenaires éventuels en vue de renforcer les infrastructures.

Figure 3-3 (suite)

Activités	Extrants	Résultats ^a
Promouvoir les CLOSM comme destination touristique auprès du reste du pays	• Un site Web, et les médias sociaux connexes, faisant la promotion du tourisme. • Trois manuels sur le tourisme. Au moins 30 000 exemplaires imprimés. Un manuel établissait le profil d'entrepreneurs de l'industrie touristique de langue minoritaire. • Traduction d'un manuel destiné aux visiteurs. • Un dépliant publicitaire sur les activités touristiques (500 exemplaires imprimés). • Une activité touristique visant à promouvoir le tourisme (tenue dans plusieurs endroits). • Production de 10 courts métrages sur les activités d'écotourisme dans la région. • Une foire gourmande (participation de 6 000 visiteurs, dont 2 000 de l'extérieur de la province). • Quatre stratégies sur le tourisme. Résultat : lancement ou développement de 14 initiatives ou projets, notamment la production de panneaux bilingues. Une stratégie visait à développer la CLOSM en tant que communauté artistique en créant une guilde d'artistes. Onze entreprises se sont jointes à la guilde. Une stratégie visait à développer la marque touristique de la CLOSM.	• Les manuels sur le tourisme et d'autres documents, surtout les documents promotionnels en langue minoritaire, ont permis de promouvoir la CLOSM auprès de touristes éventuels, d'où la stimulation de l'économie locale et d'investissements éventuels. On sait que, grâce à ces outils, un fournisseur de services touristiques a embauché deux travailleurs de la CLOSM. Six trousses de voyage dans la CLOSM ont été vendues, dont quatre à des touristes belges. • Les activités appuyées par les signataires ont attiré des visiteurs dans les communautés de langue minoritaire. • Les stratégies sur le tourisme ont misé sur les attractions existantes afin de développer l'industrie touristique et de contribuer à améliorer la vitalité de la communauté.

Figure 3-3 (suite)

Activités	Extrants	Résultats ^a
Tenir des activités visant à retenir les jeunes travailleurs dans la communauté ou à les recruter	• Neuf activités destinées aux jeunes ont permis à des éducateurs, à des employeurs, à des mentors et à des fournisseurs de services aux jeunes ainsi qu'au moins à 650 jeunes de se réunir. Deux activités ont fait la promotion d'emplois d'été pour jeunes dans la communauté. Une activité a fait la promotion de stages. Une activité visait à promouvoir des projets de développement économique communautaire en démarrage. Une activité a permis de définir les besoins des jeunes et de communiquer des renseignements sur les stages et les échanges scolaires. D'autres activités, intitulées « Entreprises pour les jeunes » et « Jeunes millionnaires », ont favorisé l'entrepreneuriat dans la communauté. • Organisation d'un festival d'arts jeunesse pour appuyer l'expression culturelle des jeunes dans la communauté.	• Bon nombre de ces activités destinées aux jeunes visaient à retenir les jeunes dans la communauté ou à en attirer d'autres. Pouvoir faire appel à de jeunes travailleurs qualifiés est un élément essentiel au développement économique communautaire si on veut disposer d'une main-d'œuvre à long terme. Lors d'une activité à laquelle cinq jeunes de l'extérieur de la province ont participé, deux sont revenus dans la province.

Figure 3-3 (suite)

Activités	Extrants	Résultats ^a
Contribuer à répondre aux demandes des employeurs	• Dix salons de l'emploi ou journées de recrutement pour promouvoir les possibilités d'emploi. Certaines de ces activités se sont déroulées dans des secteurs où la langue minoritaire est aussi la langue majoritaire afin d'attirer des travailleurs dans les CLOSM. Il y a eu au moins 12 000 visiteurs. • Séance de réseautage (nombre de participants : 32 employeurs et 255 chercheurs d'emploi). • Élaboration d'une stratégie de recrutement pour attirer les travailleurs dans l'industrie touristique en développant une banque d'emplois et en mettant les candidats en contact avec les employeurs. • Collecte et affichage d'offres d'emplois de la part d'employeurs; communication de ces offres aux chercheurs d'emploi au moyen d'articles de journaux, de dépliants et de la participation à un forum de l'emploi. • Trois outils permettant d'afficher des CV et offrant aux employeurs l'accès à des travailleurs qualifiés dans la communauté. Au moins huit communautés participent. • Deux répertoires de possibilités d'emploi – utilisés à Destination Canada (950 personnes rencontrées; 18 ont manifesté un intérêt à travailler dans la province). • Participation à deux projets : le <i>Mature Workers Survey</i> (sondage portant sur les travailleurs âgés) et une campagne promotionnelle visant à répondre aux besoins d'intégration au marché du travail de travailleurs âgés de CLOSM dans la communauté. • Une stratégie pour cerner et combler les lacunes dans la formation sur l'employabilité pour les travailleurs âgés.	• Les salons de l'emploi tenus dans des régions du pays où la langue minoritaire est aussi la langue majoritaire permettent d'attirer de nouveaux travailleurs dans les CLOSM. Les participants aux salons de l'emploi ont affirmé avoir obtenu de nouveaux renseignements sur les carrières bilingues, et les deux tiers ont déclaré avoir été encouragés à poursuivre des études dans la langue minoritaire, permettant ainsi de lutter contre l'exode et la dévitalisation socioéconomique. • Les employeurs pourront plus facilement répondre à leurs besoins de main-d'œuvre au moyen des banques d'emplois, de sites Web où on affiche des CV et de services d'approche dans le cadre de salons de l'emploi. Au moins quatre postes comblés. • En intégrant les travailleurs des CLOSM et les travailleurs immigrants, la communauté profiterait davantage de leurs compétences et aptitudes, utiliserait plus efficacement le bassin de travailleurs et disposerait d'une main-d'œuvre productive et inclusive.

Figure 3-3 (suite et fin)

Activités	Extrants	Résultats ^a
	• Une stratégie pour accroître l'accès des nouveaux arrivants aux services d'emploi et d'employabilité. • Prestation de services de soutien en ligne pour aider les nouveaux immigrants à s'intégrer à la communauté et à la main-d'œuvre.	
^a Les renseignements tiennent compte de la contribution des signataires et d'une évaluation des résultats directs possibles. Les signataires n'ont pas tous fait rapport de tels renseignements de manière uniforme ou avec la même précision. Par conséquent, les données probantes recueillies ne permettent pas de confirmer que tous les résultats énumérés ont été obtenus.		

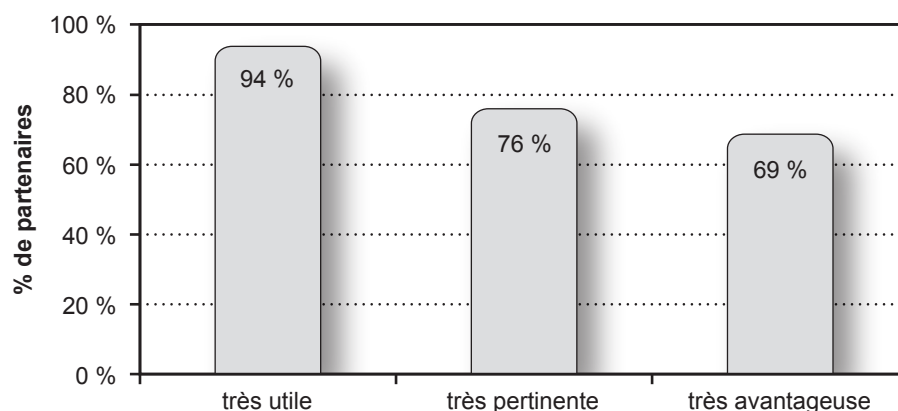
3.2.1.4 Perceptions des intervenants communautaires

Des partenaires et des participants communautaires ont été interrogés pour fournir d'autres points de vue sur les activités, les extrants et les résultats du Fonds d'habilitation. On leur a d'abord posé une question sur la nature de leur rôle dans une activité donnée ou de leur participation à celle-ci. Ensuite, on leur a posé une question sur la pertinence, les avantages et l'utilité de l'activité, pour eux ou leur communauté (les réponses étaient ensuite converties en catégories, telles que très, un peu ou pas du tout, ou bien les répondants choisissaient eux-mêmes la catégorie). Enfin, on leur a demandé de décrire la nature des avantages qu'ils avaient observés à la suite de ces activités et de décrire en quoi l'activité était utile (ou non).

Les partenaires et les participants communautaires interrogés n'ont pas nécessairement pris part aux mêmes activités, et la nature de leur participation aux activités différait. Par exemple, des partenaires peuvent avoir participé à plusieurs types d'activités sur une période de plusieurs mois ou années, tandis que des participants peuvent n'avoir assisté qu'à un atelier. En outre, étant donné que les noms des partenaires et participants interviewés avaient été fournis par les signataires d'accords de contribution et le faible nombre d'entrevues réalisées, les répondants ne sont pas nécessairement représentatifs de l'ensemble du groupe des participants et partenaires. Néanmoins, les entrevues jettent un éclairage intéressant sur la pertinence, les avantages et l'utilité des activités.

Pratiquement tous les partenaires ont jugé l'activité à laquelle ils ont participé comme étant très utile à leur communauté. Un plus petit nombre de partenaires, mais tout de même assez élevé, ont jugé les activités comme étant très pertinentes ou avantageuses (figure 3-4).

Figure 3-4 : Évaluation de l'activité par les partenaires



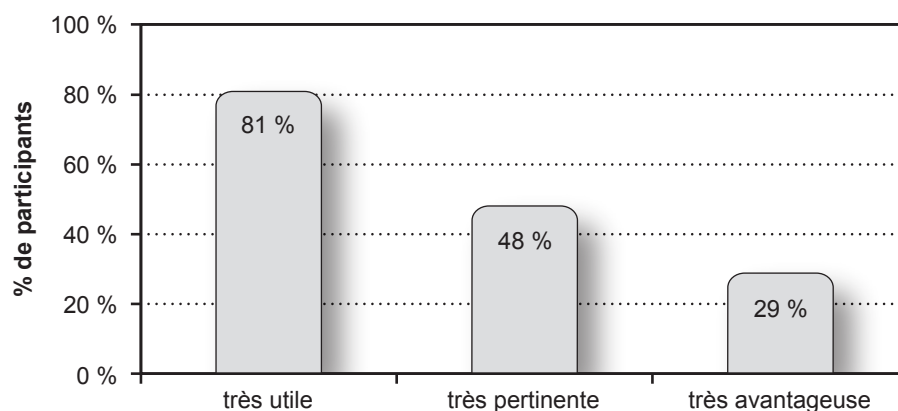
Source : Entrevues avec les partenaires n = 49. Questions posées aux partenaires : 1) L'activité était-elle pertinente pour vous, la communauté (locale) ou un secteur (local); 2) L'activité était-elle avantageuse pour vous? 3) Diriez-vous que l'activité était utile? Selon les questions, les réponses étaient converties en catégories (p. ex., très, un peu, pas du tout), ou bien les répondants choisissaient eux-mêmes la catégorie.

Nous avons demandé aux partenaires d'évaluer l'utilité de l'activité pour leur communauté. Leurs réponses ont révélé que les activités étaient utiles aux fins suivantes :

- contribuer à la promotion des communautés de langue minoritaire;
- développer une aide mutuelle, une collaboration communautaire et des partenariats dans différents ordres de gouvernement et organisations non gouvernementales;
- fournir une aide pour le développement d'entreprise et la coopération;
- contribuer à la création d'emplois et à la rétention des jeunes dans la communauté;
- faciliter le réseautage.

De même, la plupart des participants ont perçu l'activité du Fonds d'habilitation à laquelle ils ont pris part comme étant très utile pour leur communauté, et presque la moitié a indiqué qu'elle était très pertinente. Même si seulement 29 % des participants ont jugé que l'activité était très avantageuse, une autre tranche de 33 % a cru qu'elle était un peu avantageuse. (Voir la figure 3-5 ci-dessous).

Figure 3-5 : Évaluation de l'activité par les participants



Source : Entrevues avec les partenaires n = 49. Questions posées aux partenaires : 1) L'activité était-elle pertinente pour vous, la communauté (locale) ou un secteur (local); 2) L'activité était-elle avantageuse pour vous? 3) Diriez-vous que l'activité était utile? Selon les questions, les réponses étaient converties en catégories (p. ex., très, un peu, pas du tout), ou bien les répondants choisissaient eux-mêmes la catégorie.

Nous avons également demandé aux participants communautaires d'évaluer l'utilité de l'activité pour leur communauté. Leurs réponses ont révélé que les activités étaient utiles aux fins suivantes :

- contribuer à la promotion des communautés de langue minoritaire;
- contribuer au développement de leur communauté;
- contribuer au développement des compétences;
- contribuer à la rétention des jeunes dans la communauté;
- faciliter le réseautage;
- contribuer au tourisme régional.

3.2.2 Les coûts du programme (13,8 millions de dollars) sont-ils justifiés si on les compare aux extrants et résultats déclarés?

Pour le Fonds d'habilitation, il demeure difficile de comparer les coûts de programme aux extrants et aux résultats déclarés. Les signataires ont pu disposer de diverses sources de financement, y compris les fonds obtenus par l'effet de levier. Comme les recettes opérationnelles sont susceptibles d'être générées de diverses sources, les signataires peinent à faire la distinction exacte entre ces sources de financement pour les activités auxquelles ils ont participé. Par ailleurs, les signataires assument différents rôles dans la mise en œuvre de leurs activités. De plus, il est difficile d'attribuer une valeur aux extrants et aux résultats déclarés et d'établir la portion de la valeur à attribuer au Fonds d'habilitation.

À l'échelle nationale, en raison de l'horizontalité des activités des CLOSM, il est encore plus difficile d'évaluer les coûts de programme du Fonds d'habilitation par rapport à la valeur des extrants et des résultats observés.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, le budget du Fonds d'habilitation totalisait 13,8 millions de dollars pour l'exercice 2010-2011. De ce budget, 11,5 millions de dollars ont été consacrés aux accords de contribution. Approximativement 1,4 million de dollars ont été consacrés aux dépenses de fonctionnement et de gestion, ce qui comprend le financement accordé aux politiques du programme, à la recherche, à l'analyse et à la mise sur pied de comités nationaux, ce qui équivaut à 11 % des dépenses totales)³⁷. Les signataires ont également consacré des fonds aux frais d'administration. La figure 3-6 présente une ventilation des dépenses des signataires du Fonds d'habilitation pour 2010-2011. Il convient de remarquer qu'ils n'ont pas déterminé les frais d'administration de manière directe : la catégorie « salaires » comprend les frais d'administration internes et les coûts d'exécution ou de soutien des projets.

Les constatations montrent clairement que les signataires réalisent une gamme d'activités et obtiennent des extrants qui appuient les objectifs du Fonds d'habilitation. En 2010-2011, ces activités et extrants comprenaient entre autres plus de 50 ateliers et programmes de formation, de nombreux plans d'activités et rapports d'activité, plus de 20 études de faisabilité et autres études, plus de 25 plans stratégiques et communautaires, trois manuels sur le tourisme, ainsi que diverses demandes de financement et ententes de partenariat. De plus, les signataires ont mobilisé 20,5 millions de dollars, recueilli des renseignements sur les profils communautaires, les services disponibles et les lacunes dans les services, et formulé des recommandations. On trouve une description des activités, de leurs extrants et résultats aux figures 3-1, 3-2 et 3-3.

Figure 3-6 : Dépenses des signataires d'accords de contribution pour 2010-2011		
Type de dépenses	Montant dépensé	Pourcentage du total
Salaires (y compris les avantages et autres coûts connexes)	7 662 395 \$	66,5 %
Coûts de projet (équipement, location, etc.)	1 863 559 \$	16,2 %
Frais de déplacement	1 036 726 \$	9,0 %
Honoraires professionnels	874 325 \$	7,6 %
Coûts en capital	37 344 \$	0,3 %
TPS/TVH	42 447 \$	0,4 %
Total	11 516 796 \$	100,0 %
Source : RHDCC.		

³⁷ Veuillez noter que les données financières sur les dépenses du Soutien au service de prestation des subventions et contributions étaient manquantes pour l'exercice 2010-2011. La moyenne sur trois ans les situe à environ 66 000 \$ par année.

3.2.3 **Les fonds obtenus par l'effet de levier soutiennent-ils le développement des ressources humaines et le développement économique communautaire?**

En 2010-2011, les signataires ont déclaré avoir mobilisé 20,5 millions de dollars. Ainsi, pour chaque dollar investi par le Fonds d'habilitation, les signataires ont mobilisé 1,78 \$, soit 1,37 \$ en soutien financier et 0,40 \$ en contributions non financières (voir la figure 3-7). En plus de fournir des ressources supplémentaires, la mobilisation de fonds permet de conclure des engagements et d'établir des attentes communes entre les signataires, leurs partenaires et les organismes fournissant un soutien financier ou des contributions non financières.

Figure 3-7 : Ratio du financement de RHDCC par rapport aux contributions mobilisées			
Type de contributions	Total de RHDCC	Total mobilisé	Ratio
Financières	11 516 796 \$	15 824 780 \$	1,37
Non financières		4 656 371 \$	0,40
Total		20 481 151 \$	1,78 ^a
Source : RHDCC et rapports trimestriels de 2010-2011.			
^a Les trois ratios ont été arrondis à deux décimales près.			

Les signataires ont mobilisé des ressources auprès de plusieurs sources. En 2010-2011, on leur a demandé de déclarer le type et la valeur du soutien (fonds, programmes et contributions non financières) qu'ils ont obtenu afin d'appuyer le développement des ressources humaines et le développement économique communautaire. On leur a également demandé de faire état de leur utilisation des programmes d'autres ordres de gouvernement, d'organisations non gouvernementales et du secteur privé, et de l'utilisation de ces programmes par les CLOSM. Près des deux tiers (65 %) des fonds déclarés ont été mobilisés auprès d'autres programmes gouvernementaux (fédéraux, provinciaux et municipaux). La majeure partie des autres fonds provenait d'organisations non gouvernementales (telles que des associations communautaires). La contribution du secteur privé correspond environ à 4 % de la valeur de l'effet de levier. Les gouvernements (en particulier le gouvernement fédéral) ont fourni des contributions financières, tandis que le soutien offert par les organisations non gouvernementales et privées était plus également composé de contributions financières et non financières (figure 3-8).

Figure 3-8 : Sources des contributions de l'effet de levier pour 2010-2011

Source	Financières		Non financières		Total	
	Total	Pourcentage	Total	Pourcentage	Total	Pourcentage
Fédérale	5 917 685 \$	37,4 %	375 543 \$	8,1 %	6 293 228 \$	30,7 %
Provinciale/territoriale	4 572 317 \$	28,9 %	1 081 472 \$	23,2 %	5 653 789 \$	27,6 %
Municipale	923 328 \$	5,8 %	430 014 \$	9,2 %	1 353 342 \$	6,6 %
Non gouvernementale	3 889 152 \$	24,6 %	2 142 458 \$	46,0 %	6 031 610 \$	29,4 %
Privée	397 679 \$	2,5 %	401 124 \$	8,6 %	798 803 \$	3,9 %
Autre	124 619 \$	0,8 %	225 760 \$	4,8 %	350 379 \$	1,7 %
Total	15 824 780 \$	100,0 %	4 656 371 \$	100,0 %	20 481 151 \$	100,0 %

Source : Rapports trimestriels. La catégorie « Autre » renvoie au code « Autre » du menu déroulant (Précisez). Peu d'entités interrogées ont indiqué la source « Autre ». Celles qui l'ont fait faisaient référence à des coopératives, des territoires non constitués, des écoles, des institutions et des groupes intersectoriels. Les données liées aux contributions obtenues par effet de levier sont tirées des données indiquées dans les rapports trimestriels.

Selon les constatations, les signataires ont non seulement obtenu des contributions auprès d'autres partenaires, mais ils ont travaillé avec ces derniers. Les signataires peuvent faire une demande de financement auprès d'autres ministères et organismes puisque leurs mandats peuvent également s'harmoniser avec les travaux de l'organisme. Dans le secteur du développement économique, par exemple, les signataires peuvent travailler avec des organisations ou des organismes tels que Diversification de l'économie de l'Ouest, l'Agence de promotion économique du Canada atlantique et CanNord. Ils ne sont toutefois pas obligés de déclarer ces autres partenariats dans les rapports trimestriels.

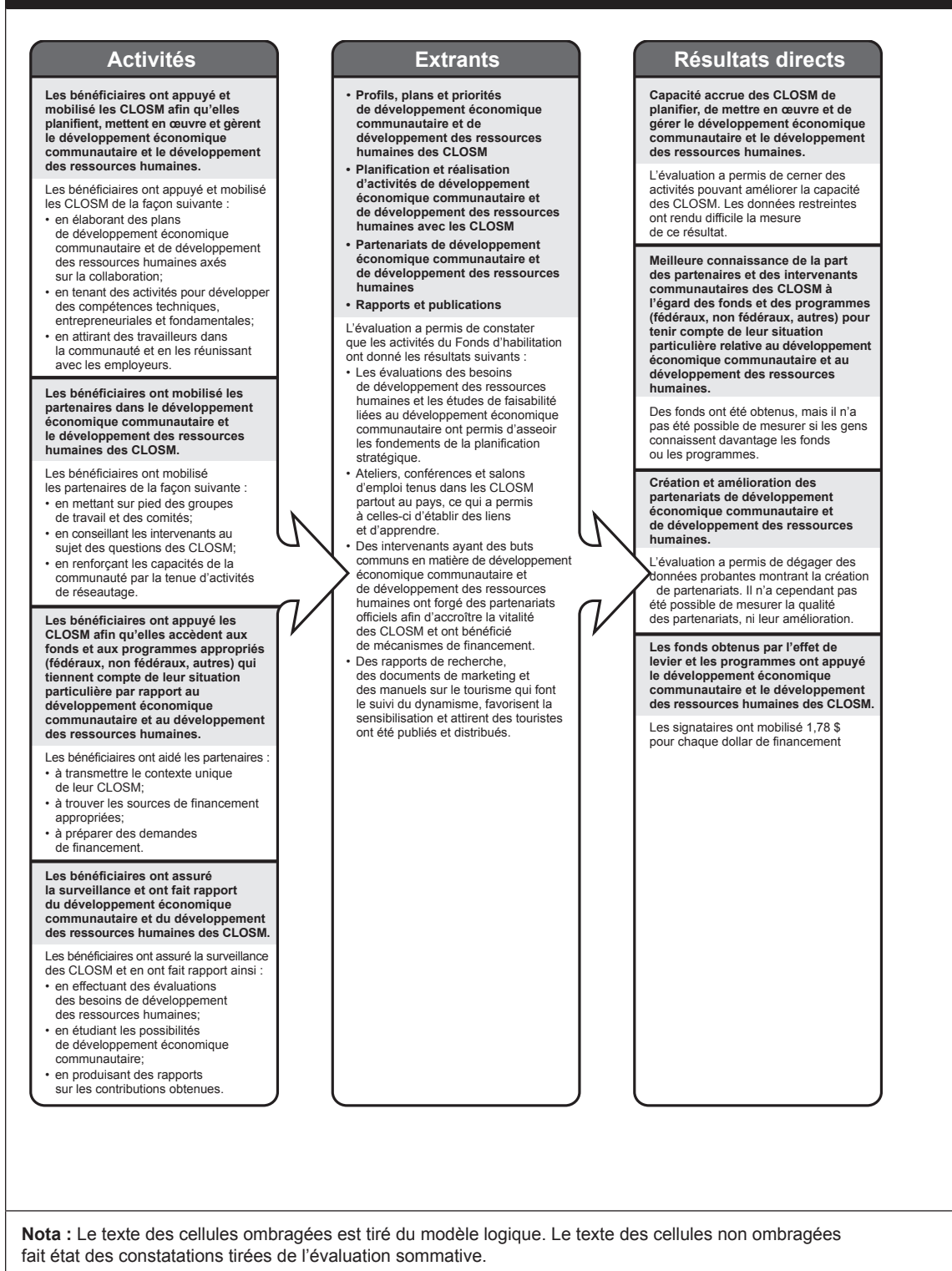
Le modèle logique comprend comme résultat direct l'énoncé suivant : « Les fonds obtenus et les programmes soutiennent le développement économique communautaire et le développement des ressources humaines des CLOSM »; toutefois, les signataires n'étaient pas obligés de déclarer en quoi les contributions obtenues appuyaient ces deux objectifs. En fait, les signataires ne semblaient pas percevoir la mobilisation de fonds comme un impact direct du Fonds d'habilitation, mais plutôt comme un moyen d'appuyer d'autres activités. C'est pourquoi les documents examinés ne faisaient pratiquement pas état d'activités d'obtention de fonds, même si on observe clairement cet effet de levier dans les contributions déclarées. Vu la gamme des activités déclarées aux figures 3-2 et 3-3 qui appuient le développement des ressources humaines et le développement économique communautaire, il est probable que le financement obtenu par effet de levier ait contribué à l'atteinte de ces deux objectifs. Toutefois, nous ne pouvons nous appuyer sur les indicateurs de rendement et les obligations de déclaration qui étaient en place en 2010-2011 pour le confirmer.

3.2.4 Les extrants et les résultats peuvent-ils être attribués avec certitude aux activités menées par les signataires des accords de contribution?

Il est possible d'attribuer directement les extrants et certains résultats aux activités. Il faut toutefois noter que le Fonds d'habilitation n'est qu'un parmi de nombreux contributeurs possibles au développement et à la vitalité communautaires. En évaluant les interventions visant à apporter des changements sociétaux et économiques complexes, si les activités cadrent avec le modèle logique d'un programme et que les activités sont réalisées et les extrants obtenus, il est possible de présumer que les résultats peuvent être attribués au programme.

L'évaluation sommative a permis d'harmoniser les activités, les extrants et les résultats avec le modèle logique. Le texte des cellules non ombragées de la figure 3-9 fait état de l'harmonisation des activités et des extrants avec les résultats directs tirés du modèle logique de programme (les cellules ombragées) et mentionne la façon dont cette harmonisation contribue aux extrants et aux résultats. L'évaluation a permis de montrer que ces derniers ont contribué à l'atteinte des objectifs du Fonds d'habilitation, et qu'on a réussi à générer des appuis à d'autres activités. Par exemple, les activités réalisées par les signataires ont permis d'accroître les capacités des CLOSM, des organisations partenaires et de la communauté tout entière. Cette capacité accrue contribuera à son tour au développement économique communautaire et au développement des ressources humaines de la CLOSM.

Figure 3-9 : Harmonisation des activités, des extrants et des résultats avec le modèle logique



L'évaluation a également permis de montrer qu'il y a eu mobilisation d'un soutien par effet de levier pour contribuer à d'autres activités. Par ailleurs, les partenaires et les participants ont remarqué que le Fonds d'habilitation a contribué³⁸ :

- au renforcement des capacités communautaires, grâce à une meilleure capacité de planifier des activités (16 % des partenaires; 48 % des participants), à une meilleure capacité de planifier ou de mettre en œuvre des activités (10 % des partenaires; 9 % des participants) et à définir les priorités (12 % des partenaires; 29 % des participants);
- au développement des ressources humaines, grâce à une meilleure employabilité des travailleurs (29 % des partenaires; 23 % des participants) et à de meilleures compétences entrepreneuriales (18 % des partenaires; 67 % de participants³⁹);
- au développement économique communautaire, grâce à une meilleure conjoncture pour les entreprises locales (51 % des partenaires) et à la rétention des jeunes dans la communauté (20 % des partenaires). Les participants ont fait état des nouveaux emplois (10 % des participants) et du maintien des travailleurs qualifiés dans la communauté (10 % des participants).

Même si l'évaluation a montré qu'il y avait harmonisation des activités avec les extrants et, dans une certaine mesure, avec les résultats directs et intermédiaires, il n'était pas possible de mesurer à quel point les activités du Fonds d'habilitation ont contribué aux résultats finaux décrits dans le modèle logique.

3.2.5 Facteurs améliorant ou limitant les résultats

Les signataires ont également discuté des facteurs ayant influé sur la mesure dans laquelle les activités du Fonds d'habilitation ont permis d'atteindre les résultats prévus. On trouve un résumé des facteurs améliorant ou limitant les résultats du Fonds à la figure 3-10. Les facteurs cernés limitant les résultats soulignent l'importance du contexte environnemental élargi du Fonds d'habilitation et la nécessité de réaliser les activités du Fonds de concert avec d'autres programmes gouvernementaux afin d'atteindre les résultats finaux escomptés.

La difficulté liée aux ressources limitées a été soulevée à plusieurs reprises lors d'entrevues avec les signataires, qui ont affirmé que le Fonds d'habilitation doit fournir un soutien supplémentaire, et surtout un soutien financier. RHDCC fournit un soutien permettant aux signataires de trouver d'autres sources de financement et d'y accéder; toutefois, tous les signataires ont jugé que leurs CLOSM ont besoin d'un soutien supplémentaire et qu'ils pourraient mieux répondre à ce besoin si le Fonds fournissait un financement supplémentaire pour les activités de base.

³⁸ Les réponses sont spontanées et portent sur des éléments précis traités lors d'entrevues; il convient donc de faire remarquer que, lorsque les partenaires ou les participants n'ont pas précisé qu'une activité dans le cadre du Fonds d'habilitation a contribué à un résultat, cela ne signifie pas qu'ils pensaient que ce n'était pas le cas.

³⁹ La plupart des participants ont mentionné l'amélioration des compétences entrepreneuriales, ce qui n'est pas étonnant vu la nature de l'atelier auquel les participants ont pris part.

Figure 3-10 : Facteurs d'amélioration ou de limitation des résultats

Facteurs améliorant les résultats	Facteurs limitant les résultats
• Ressources obtenues par effet de levier, collaboration • Reconnaissance accrue de l'organisme dans la communauté majoritaire • Mobilisation du personnel • Meilleure visibilité des CLOSM au sein de la communauté majoritaire • Qualité des projets • Flexibilité du programme	• Ressources limitées – Le budget du Fonds d'habilitation n'a pas augmenté malgré l'augmentation des dépenses – Coupures dans d'autres programmes • Manque d'intérêt (des partenaires, des CLOSM) • Niveau de préparation et structures en place dans les CLOSM
Source : Entrevues auprès des signataires d'accords de contribution.	

Le financement des activités de base accordé par le Fonds d'habilitation est demeuré le même depuis dix ans, et n'a pas suivi le taux d'inflation ni l'augmentation du coût de la vie. La plupart des signataires ont remarqué qu'il est de plus en plus difficile de maintenir leurs programmes en fonction du même budget de base. Les signataires desservant les communautés éloignées ou nordiques l'ont tout particulièrement remarqué, car le coût de la vie et les coûts liés aux déplacements y sont généralement plus élevés qu'ailleurs.

Certains signataires ont trouvé des moyens pour tenter de travailler malgré les ressources limitées, notamment en établissant des partenariats, en partageant des locaux à bureaux et en planifiant le travail de manière judicieuse. Les signataires trouvent des solutions afin d'optimiser leurs ressources, mais certains doivent faire des coupures dans les activités et le personnel. De plus, les contraintes de financement ne permettent pas aux signataires d'offrir des salaires concurrentiels à leur personnel, d'où les problèmes de maintien en poste ayant une incidence sur leurs capacités internes. Certains signataires ont explicitement mentionné qu'ils ont dû abandonner certains projets parce qu'ils ne disposaient pas de ressources suffisantes. Dans l'ensemble, ces facteurs ont des répercussions sur le type de projets que les signataires peuvent exécuter.

Voici des suggestions faites par les signataires concernant le soutien et les ressources :

- faire en sorte que RHDCC consacre une enveloppe de financement aux salaires et laisse les signataires gérer cette enveloppe selon leurs besoins;
- offrir un meilleur soutien concernant les avantages offerts au personnel;
- conclure des accords à plus long terme avec RHDCC;
- établir des réseaux et une collaboration des signataires à l'échelle nationale.

3.3 Communication de données et mesure du rendement

La présente section traite de la mesure du rendement du Fonds d'habilitation et des données recueillies à cette fin.

3.3.1 *Le Fonds d'habilitation a-t-il permis la mise en place d'un système électronique de collecte de données?*

L'évaluation formative a permis de conclure que le manque de renseignements uniformes et dignes de foi limitait la capacité de RHDCC de comprendre les activités, les extrants et les résultats qui pouvaient être attribués au Fonds d'habilitation. Depuis cette évaluation, les processus pour recueillir des données du programme ont subi des changements, plus particulièrement en ce qui concerne la mise à jour du cadre de mesure du rendement, afin de tenir compte d'un modèle logique révisé. De plus, les outils de déclaration ont été modifiés de façon à ce que les indicateurs de mesure du rendement puissent être consignés dans des documents annexés aux accords de contribution ainsi que dans les rapports réguliers des signataires. Ces gabarits de rapports comprennent des renseignements sur les activités, les extrants, et les résultats observés.

Les signataires et le personnel de programme de RHDCC ont convenu que la mise en œuvre du système de collecte de données a amélioré la capacité de surveiller et d'évaluer les activités. Toutefois, le système en place en 2010-2011 ne s'alimentait pas à partir d'une base de données centralisée, ce qui aurait permis de mieux quantifier les extrants et les résultats. Certains travaux ont été exécutés pour mettre au point une base de données électronique; cependant, aucun système n'a été mis en œuvre. RHDCC n'ayant pas de système en place, environ la moitié des signataires ont affirmé recourir au système de rapports de gestion appelé Garavou. Les signataires se servent de Garavou pour la gestion quotidienne, l'accès à l'information en temps réel et le stockage d'informations sur les activités. Cependant, certains trouvent que l'utilisation de l'outil est fastidieuse et qu'il ne permet pas de rendre compte adéquatement du travail réalisé. En outre, l'outil n'est actuellement pas paramétré pour procurer les renseignements sur le rendement exigés par RHDCC pour le suivi et la reddition de comptes⁴⁰.

3.3.2 *Les données recueillies par les gestionnaires de RHDCC sont-elles suffisantes pour quantifier les extrants et les résultats à l'échelle communautaire?*

Les signataires et le personnel de programme ont reconnu que les changements apportés depuis l'évaluation formative ont amélioré les processus de collecte de données. Ils ont jugé en particulier que la qualité des renseignements fournis à RHDCC s'était améliorée. Par exemple, bon nombre d'entre eux ont mentionné que le nouveau format mettait davantage l'accent sur les résultats, plutôt qu'uniquement sur les intrants, d'où la capacité accrue de quantifier les extrants et les résultats à l'échelle communautaire. Néanmoins, le processus

⁴⁰ Pour obtenir de plus amples renseignements sur Garavou, consulter le site <http://www.garavou.com>

de production de rapports ne permet pas de saisir l'information de manière uniforme, limitant ainsi la mesure dans laquelle elle peut servir à quantifier les extrants et les résultats aux échelles communautaire et nationale. Du point de vue de l'évaluation, il demeure difficile de comprendre la nature de l'activité et de savoir si elle a eu lieu comme prévu.

Plusieurs raisons expliquent pourquoi les données sur les extrants et les résultats n'ont pas été fournies uniformément :

- la conception du gabarit limitait les renseignements recueillis, ce qui limitait également la façon de déclarer les activités et de fournir le contexte;
- le format du gabarit de déclaration était perçu comme étant trop compliqué, difficile à comprendre et contraignant;
- le manque d'uniformité dans les types de renseignements fournis suggère que les signataires n'ont pas bien compris ceux qu'ils devaient déclarer et, en particulier, la différence entre les activités, les extrants et les résultats;
- la mauvaise qualité des données (p. ex. les données financières déclarées à propos des fonds obtenus par l'effet de levier contenaient des erreurs d'addition).

Les signataires reconnaissent l'importance de la déclaration de renseignements, mais jugent que les exigences actuelles de production de rapports réduisent le temps qu'ils peuvent consacrer à leurs communautés. Malgré la modification de la période de déclaration, qui passe de mensuelle à trimestrielle, la plupart des signataires croient toujours que la participation au Fonds d'habilitation, par rapport à d'autres mécanismes de financement, impose un fardeau en matière de rapports. Pour que les processus de collecte de données permettent de quantifier efficacement les extrants et les résultats à l'échelle communautaire, le personnel de programme et les signataires devront collaborer et appuyer les processus associés au Fonds d'habilitation. Pour que l'enregistrement des données soit efficace, il faut proposer un processus simple et convivial aux signataires; ce processus doit non seulement permettre aux signataires de s'acquitter de leurs obligations de déclaration, mais il doit également être utile à d'autres aspects de leurs activités commerciales.

3.3.3 Les accords de contribution comportent-ils des indicateurs de rendement, et ceux-ci sont-ils liés aux objectifs du programme?

Le *Modèle de mesure du rendement* de 2010-2011 comprenait une liste des principaux indicateurs de rendement pour chacune des composantes du modèle logique du Fonds. Les signataires ont choisi sur cette liste les indicateurs qui s'appliquaient le mieux à leur organisme et à leurs activités. Ces indicateurs faisaient partie des rapports trimestriels annexés aux accords de contribution. Ainsi, ces accords comprenaient tous au moins quelques indicateurs de mesure du rendement. De plus, les indicateurs contenus dans les rapports étaient liés aux objectifs de programme.

3.3.4 La collecte de données sur les résultats permet-elle de mesurer le rendement du programme?

Depuis l'évaluation formative, le Fonds a élaboré et mis en œuvre une nouvelle stratégie de mesure du rendement. Les renseignements qui sont recueillis à l'heure actuelle sont déclarés dans les rapports trimestriels des signataires. On leur demande de déclarer de nombreux indicateurs tels que le nombre et le type de rapports de développement économique communautaire et de développement des ressources humaines, le nombre et le pourcentage de CLOSM dans leur province ou territoire ainsi qu'un plan communautaire récent, et le nombre de personnes à l'échelle locale qui sont le mieux préparées à entrer sur le marché du travail. Même si les indicateurs de rendement et les données que le Fonds d'habilitation a recueillies fournissent des renseignements sur les objectifs de programme, ces renseignements ne permettent pas nécessairement de mesurer le rendement du programme.

La mesure efficace du rendement repose sur des indicateurs réalistes et mesurables qui permettent de mesurer clairement le degré de réussite. Il est possible de mesurer les activités et les extrants du Fonds d'habilitation. Il est par contre difficile de mesurer à quel point ces activités et extrants contribuent à de meilleures capacités communautaires, au développement des ressources humaines et au développement économique communautaire, car de nombreux autres facteurs contribuent à ces résultats.

Un autre élément important de la mesure efficace du rendement est la détermination de l'utilisation et l'interprétation adéquates des données recueillies. En tenant compte de l'ensemble actuel d'indicateurs, il faudrait connaître la quantité et la qualité prévues de données. Par exemple, il faudrait savoir s'il serait mieux de disposer d'un plus grand nombre de plans, d'activités de partenariat ou de rapports. À l'heure actuelle, les indicateurs de rendement ne permettent pas d'établir des échéanciers et des objectifs, et il n'existe aucun point de repère ni base de référence. De plus, déterminer les éléments sur lesquels les signataires peuvent raisonnablement s'attendre à avoir une influence constitue un autre élément essentiel pour rendre compte du rendement.

Le principal obstacle à la mesure du rendement du Fonds d'habilitation réside dans le fait que, bien qu'il soit possible de bien mesurer certains aspects du Fonds (p. ex. les activités et les extrants) si les données sont recueillies de manière uniforme, il est plus difficile de mesurer d'autres aspects (p. ex. les résultats). En fait, de nombreux objectifs du Fonds d'habilitation sont de nature qualitative et sont difficiles à mesurer avec efficacité, surtout avec les indicateurs quantitatifs qui sont consignés à l'heure actuelle. La plupart des signataires ont indiqué que, selon eux, les indicateurs de rendement actuels n'ont pas permis de saisir la pleine mesure des résultats qu'ils ont obtenus. Les signataires ont jugé en particulier que les indicateurs n'ont pas permis de démontrer de manière appropriée les cas de réussite qui témoignent de l'efficacité du Fonds.

Voici d'autres difficultés liées à l'évaluation exacte du rendement du Fonds :

- *Mettre l'accent sur une courte période de déclaration.* Compte tenu de la nature à long terme du travail que les signataires exécutent et des échéances prévues pour mesurer les répercussions, il est probable que certains indicateurs ne soient pas mesurables avant longtemps après la réalisation de l'activité, ce qui limite la capacité d'utiliser les données d'un rapport trimestriel pour évaluer le résultat de cette activité. De plus, certaines activités seront peut-être réalisées vers la fin de la période de l'accord de contribution, et le temps nécessaire pour obtenir des résultats mesurables sera davantage écourté;
- *La difficulté à faire la distinction entre les répercussions* des contributions des signataires et d'autres intervenants et les facteurs économiques;
- *Lier une seule activité à un seul résultat.* Le résultat est souvent la combinaison d'activités qui mènent à des résultats concrets. Dans d'autres cas, une activité peut être liée à plusieurs résultats prévus. La structure de déclaration actuelle ne permet pas de procéder ainsi;
- *Ne pas avoir la capacité de mesurer.* Certains indicateurs sont difficiles à mesurer de manière exacte et uniforme, et il faut beaucoup de temps et une grande expertise pour le faire. Les signataires peuvent être incapables de consacrer les ressources nécessaires pour recueillir des données sur certains indicateurs.

Comme nous l'avons mentionné plus haut, le renouvellement des futurs processus de collecte de données exige entre autres de s'assurer que le système permet la collecte d'indicateurs qui peuvent servir à mesurer les progrès du Fonds d'habilitation en vue d'atteindre ses objectifs. D'après les constatations, il faut définir avec précision les éléments mesurables du rendement du programme. Par ailleurs, la collecte de données qui appuierait la mesure du rendement au moyen d'une analyse des contributions mettrait en évidence le rôle que les activités du Fonds d'habilitation jouent dans l'amélioration et l'appui du renforcement des capacités, du développement des ressources humaines et du développement économique des CLOSM.

3.4 Améliorer le fonctionnement des comités nationaux

D'après les recommandations de l'évaluation formative du Fonds d'habilitation, le programme doit améliorer le fonctionnement des deux comités nationaux. En particulier, il faut consacrer plus d'efforts et de ressources à améliorer le contenu stratégique des discussions tenues lors des réunions des comités et adopter une approche plus inclusive qui inclut d'autres partenaires communautaires. L'évaluation sommative a donné suite à ces recommandations par suite des entrevues réalisées avec le personnel de programme de RHDCC et les coprésidents communautaire des comités nationaux, tant chez les anglophones que chez les francophones, et de la révision des documents de comités tels que les mandats, les procès-verbaux, les ordres du jour, les plans stratégiques et les rapports de recherche. La présente section du rapport résume les constatations tirées des entrevues et de la révision des documents.

3.4.1 Le fonctionnement des comités nationaux s'est-il amélioré?

D'après les constatations, depuis l'évaluation formative, il y a eu plusieurs améliorations au fonctionnement des comités nationaux. Toutefois, d'après ces mêmes constatations, il y aurait lieu d'accroître davantage leur efficacité.

Recommandation découlant de l'évaluation formative : Améliorer le contenu stratégique des discussions tenues lors des réunions des comités nationaux et mettre davantage l'accent sur l'atteinte de résultats concrets, y compris le suivi.

Depuis l'évaluation formative, il y a eu plusieurs améliorations dans le contenu présenté aux réunions des comités nationaux, et dans le partage des connaissances entre les membres. Les discussions, qui portaient exclusivement sur des questions de langue officielle, sont désormais axées sur des questions plus stratégiques concernant le développement des ressources humaines, le développement économique communautaire et les défis liés au marché du travail régional. Le comité national représentant les anglophones a rédigé un plan stratégique, et des travaux sont en cours en vue d'élaborer un plan stratégique conjoint pour les comités nationaux représentant les anglophones et les francophones. De plus, ces comités ont amélioré leur horizontalité en tenant une réunion conjointe en mars 2012.

Recommandation découlant de l'évaluation formative : Adopter une approche plus inclusive et plus participative à laquelle prennent part d'autres partenaires communautaires qui reflètent la diversité régionale.

Des efforts ont été faits afin de rendre la composition des comités nationaux qui représentent les anglophones et les francophones plus inclusive et participative. Celle du conseil du comité national qui représente les francophones a été révisée et modifiée en ce sens. Par exemple, même si les RDÉE régionaux n'en font pas partie à l'heure actuelle, le comité représentant les francophones comprend désormais des partenaires communautaires régionaux de chaque province et territoire, et on a encouragé la participation aux réunions du comité. De plus, la participation des cadres supérieurs fédéraux s'est accrue. Le coprésident des deux comités, qui représente le gouvernement fédéral, occupe maintenant un poste de sous-ministre délégué, et un plus grand nombre de cadres supérieurs (à l'échelon du directeur général) ont participé à la dernière réunion conjointe. De surcroît, il y a plus de stabilité chez les représentants fédéraux, ce qui leur permet une meilleure implication dans les travaux.

Toutefois, d'après les constatations, il y a encore lieu d'apporter une amélioration continue au fonctionnement des comités nationaux.

Des progrès ont été réalisés, mais d'après les constatations, il y a encore lieu d'apporter une amélioration continue au fonctionnement des comités nationaux. Il est toujours possible d'apporter des changements afin d'améliorer davantage la représentation et l'horizontalité aux réunions des comités, p. ex. en incluant de manière uniforme les RDÉE régionaux, les membres d'agences de développement économique, des spécialistes et des chercheurs d'universités. De plus, il serait possible d'améliorer la mise en commun de renseignements avec les membres et la participation de ces derniers, car ce ne sont pas tous les membres qui comprennent bien ce qu'ils doivent déclarer ou en quoi consistent leurs responsabilités.

4. *Conclusion et recommandations*

Les CLOSM sont composées de plusieurs types de communautés, et leurs situations actuelles sont aussi diversifiées et complexes que leurs réalités historiques, économiques et sociales. Les tendances économiques au sein des CLOSM et parmi les locuteurs de la langue minoritaire sont également complexes. Par exemple, bien que certaines CLOSM soient du même niveau que les communautés majoritaires sur les plans de la participation au marché du travail et du niveau de revenu, d'autres peinent à maintenir la vitalité de leurs communautés compte tenu de la diminution des populations et des difficultés économiques des dix dernières années; pendant cette période, certaines industries traditionnelles qui fournissaient des emplois dans les CLOSM ont disparu.

L'objectif du Fonds d'habilitation est de favoriser le développement et la vitalité des CLOSM en renforçant leurs capacités dans le domaine du développement des ressources humaines et du développement économique communautaire, et en favorisant les partenariats à tous les échelons. Le Fonds s'emploie à atteindre ses objectifs en aidant les CLOSM à créer et à renforcer des partenariats et à accéder à d'autres sources de financement.

L'évaluation sommative a montré que le Fonds d'habilitation répond à un besoin établi et qu'il répond directement aux priorités fédérales et de RHDC. Le Fonds se conforme aux responsabilités légales et aux responsabilités qui lui sont confiées, ainsi qu'aux engagements visant à promouvoir la dualité linguistique, à développer une main-d'œuvre qualifiée et souple et à mettre l'accent sur des solutions communautaires lorsqu'il est pertinent de le faire. L'évaluation des activités et des extrants a montré que les signataires des accords de contribution réalisent une gamme d'activités et obtiennent des extrants qui appuient les objectifs du Fonds d'habilitation. Les activités et leurs extrants cadrent avec les objectifs du Fonds d'habilitation au chapitre du renforcement des capacités, du développement économique communautaire et du développement des ressources humaines à l'échelle communautaire.

L'évaluation sommative donne ainsi lieu à des recommandations par rapport à la mesure du rendement, à la collecte de données et à la production de rapports. En outre, il découle de l'évaluation sommative que le mandat, les rôles et les responsabilités des comités nationaux n'étaient pas toujours clairs. En conséquence, la recommandation finale est liée au but de ces comités.

Mesure du rendement

Depuis l'évaluation formative, la stratégie de mesure du rendement du Fonds d'habilitation a été revue. Des indicateurs quantitatifs ont été mis au point, et les renseignements sont recueillis dans les gabarits et les rapports trimestriels des signataires à l'aide des indicateurs de rendement établis. Toutefois, il reste difficile de mesurer le rendement du Fonds à l'aide de ces indicateurs. Pour mesurer efficacement le rendement, il faut des indicateurs réalistes et mesurables. S'il est possible de mesurer les activités et les extrants du Fonds

d'habilitation, il est plus difficile de mesurer à quel point ces activités et extrants contribuent à l'accroissement de la capacité communautaire, du développement des ressources humaines et du développement économique communautaire.

Le manque de définition claire de la réussite dans le Fonds d'habilitation ajoute à la difficulté de mesurer le rendement. Sans un portrait clair de ce que signifie la réussite pour le Fonds, il est difficile d'évaluer si ce dernier a réussi à atteindre ses objectifs. En outre, pour avoir des mesures du rendement efficaces qui recueillent les informations essentielles à la détermination de la contribution du programme et de son succès d'ensemble, il faut des mesures précises en ce qui a trait à l'établissement des calendriers, des repères, des bases de référence et des cibles.

La stratégie de mesure du rendement devrait présenter un équilibre entre les mesures qualitatives et quantitatives et être réaliste en ce qui a trait au nombre d'indicateurs et aux ressources dont les signataires d'accords de contribution ont besoin pour recueillir les données. Vu la complexité et la gamme d'activités mises en œuvre par les signataires, il faudrait un ensemble souple de mesures du rendement pour mieux saisir la nature du travail. Dans le cas du Fonds d'habilitation, l'adaptation des rapports de rendement pourrait être fonction de la nature des activités, du rôle des signataires, des calendriers des projets, du fait que les besoins des CLOSM se trouvent abordés, du degré d'efficacité des activités connexes pour répondre à ces besoins ainsi que de la détermination de la réussite de l'initiative. Il pourrait être nécessaire de recourir à l'aide d'un expert externe en mesure de rendement et à de la formation pour le personnel du programme et les signataires d'accords de contribution.

Recommandation : *Il est recommandé que le Fonds d'habilitation définisse clairement la stratégie de réussite et revoie la mesure du rendement du programme pour y ajouter les mesures de réussite dans la perspective de recueillir les informations essentielles axées sur la gestion du rendement.*

Processus de collecte de données et de production de rapports

L'évaluation formative a permis de conclure que le manque de renseignements uniformes et dignes de foi limitait la capacité de RHDCC de comprendre les activités, les extrants et les résultats qui pouvaient être attribués au Fonds d'habilitation. Depuis cette évaluation, les processus de production de rapports du programme ont subi des changements, dont la mise au point d'un outil de production de rapports mis en œuvre en 2011-2012. Cet outil est maintenant annexé aux accords de contribution des signataires et comprend les indicateurs de la mesure du rendement. Les résultats sont transmis à RHDCC dans les rapports trimestriels. Toutefois, les renseignements recueillis ne sont pas compilés dans un format électronique organisé dans lequel les données pourraient être analysées sous l'angle du rendement.

Les renseignements des signataires ne sont pas toujours recueillis ou consignés de manière uniforme, ce qui fait que le suivi des activités, les extrants, les résultats et les impacts ne sont pas complètement saisis. De même, les différents rôles que jouent les signataires dans la mise en œuvre des activités ne sont pas clairement définis. En outre, il est difficile de bien saisir la nature des activités faisant l'objet de rapports et de déterminer si l'activité a bien eu lieu comme prévu. La qualité variable des renseignements consignés limite l'analyse éventuelle, le suivi et le rapport sur les extrants, les résultats observés et les indicateurs de rendement.

La fréquence de la collecte de données et de la production de rapports, de mensuelle qu'elle était, est devenue trimestrielle. Mais la majorité des signataires continuent de trouver lourd le fardeau de déclaration comparativement à d'autres mécanismes de financement. Les accords de contribution sont actuellement valables un an, cycle bien court qui rend souvent difficile de faire rapport sur les impacts à long terme et les réussites. Cela est particulièrement difficile pour les projets retardés ou qui ne sont pas programmés pour démarrer au début de l'exercice.

Pour que les processus de collecte de données de production de rapports quantifient efficacement les extrants et les résultats au niveau communautaire, RHDCC et les signataires d'accords de contribution devront travailler ensemble au développement de processus qui réduisent le fardeau de déclaration, saisissent les impacts à long terme et répondent aux besoins de reddition de comptes et de mesure du rendement de RHDCC. En outre, les données recueillies à l'appui de la mesure du rendement sous l'angle de l'analyse de la contribution mettront en évidence le rôle que jouent les activités du Fonds d'habilitation dans l'amélioration et le soutien du renforcement des capacités, du développement des ressources humaines et du développement économique communautaire des CLOSM. Pour obtenir de bonnes données, il faut un processus de collecte simple, facile d'utilisation et pertinent pour les signataires. La formation aux nouveaux processus de collecte de données et de production de rapports est essentielle pour que la collecte d'informations soit uniforme et pertinente.

Recommandation : *Il est recommandé que le Fonds d'habilitation améliore les processus de collecte et de production de rapports en simplifiant le gabarit de rapport et en diminuant la fréquence des rapports; qu'il mette en œuvre une base de données électronique permettant de recueillir les renseignements essentiels à la mesure du rendement et améliore l'uniformité des rapports, contribuant ainsi à faire en sorte que les données soient collectées et fassent l'objet de rapports en vue du travail d'analyse.*

Fonctionnement des comités nationaux

En ce qui a trait au fonctionnement des comités nationaux, plusieurs améliorations ont été apportées ces dernières années dans les domaines du partage des connaissances, de l'élargissement de la composition des comités et du changement de cap des discussions pour les axer sur les défis régionaux, les ressources humaines et le développement économique communautaire. En particulier, la composition des membres du conseil du Comité national francophone a été revue et modifiée pour être plus inclusive et représentative. Aussi, selon les constatations, les signataires d'accords de contribution collaborent avec divers partenaires, notamment d'autres ministères fédéraux, pour trouver du financement qui permettra la mise en œuvre d'une gamme d'activités. Vu la nature horizontale du travail, créer des partenariats officiels avec d'autres partenaires, y compris les ministères fédéraux, est essentiel au soutien des CLOSM. Le fait de se concentrer sur les activités régionales et de déterminer les besoins des communautés aidera à la conception de plans stratégiques et à la compréhension de la nature horizontale du travail à réaliser. Pour aider le Fonds à atteindre ses objectifs, il est essentiel de déterminer quel est le meilleur forum pour aider à créer des partenariats efficaces, pour collaborer au travail stratégique et pour communiquer les idées.

Recommandation : *Il est recommandé que le Fonds d'habilitation clarifie le mandat, le rôle et les responsabilités des comités nationaux et évalue si les besoins du programme sont comblés et les objectifs atteints.*

Annexe A : Liste des signataires d'accords de contribution

La liste ci-dessous présente les organismes qui ont signé des accords de contribution dans le cadre du Fonds d'habilitation, de même que les comités nationaux.

Colombie-Britannique	Société de développement économique de la Colombie-Britannique (SDECB)
Alberta	Conseil de développement économique de l'Alberta (CDEA)
Saskatchewan	Conseil de la coopération de la Saskatchewan (CCS)
Manitoba	Conseil de développement économique des municipalités bilingues du Manitoba (CDEM)
Ontario	Réseau de développement économique et d'employabilité (RDÉE) de l'Ontario : • Direction générale • Direction régionale, Est • Direction régionale, Nord • Direction régionale, Sud
Québec	Corporation d'employabilité et de développement économique communautaire (CEDEC)
Nouveau-Brunswick	Conseil économique du Nouveau-Brunswick (CENB)
Nouvelle-Écosse	Conseil de développement économique de la Nouvelle-Écosse (CDENE)
Île-du-Prince-Édouard	Réseau de développement économique et d'employabilité (RDÉE) de l'Île-du-Prince-Édouard
Terre-Neuve-et-Labrador	Réseau de développement économique et d'employabilité (RDÉE) de Terre-Neuve-et-Labrador
Yukon	Association franco-yukonaise (AFY)
Territoires du Nord-Ouest	Conseil de développement économique des Territoires du Nord-Ouest (CDETNO)
Nunavut	Conseil de coopération du Nunavut (CCN)
National	Réseau de développement économique et d'employabilité (RDÉE) Canada

Annexe B : Modèle logique du Fonds d'habilitation

Résultat stratégique de RHDCC

Une main-d'œuvre qualifiée, inclusive et capable de s'adapter, et un marché du travail efficace

Résultats finaux

Contribution du FH pour les CLOSM à la vie et au travail des résidents des CLOSM, dans des collectivités dynamiques, dans la langue de leur choix.

Contribution du FH pour les CLOSM à l'autonomie et à la capacité d'adaptation des travailleurs aux changements du marché du travail.

Contribution du FH pour les CLOSM permettant aux employeurs de répondre à leurs besoins en matière de main-d'œuvre.

RHDCC offre des programmes et des services de qualité aux citoyens.

Résultats intermédiaires

C

- Les CLOSM planifient, mettent en œuvre et maintiennent des projets pertinents et efficaces de DEC et de DRH (y compris des plans, des initiatives et des projets).
- Contribution du FH pour les CLOSM à la vie des Canadiens, compris les groupes sous-représentés et les travailleurs vulnérables, afin de leur permettre d'acquiescer des compétences et de trouver et de conserver un emploi productif.

- Contribution du FH pour les CLOSM permettant une meilleure coordination des programmes et politiques des membres fédéraux des CN portant sur les enjeux, les réalités et les besoins des CLOSM.

- La probité du programme est garantie.

Résultats directs

B

- Capacité accrue des CLOSM de planifier, de mettre en œuvre et de soutenir le DEC et le DRH.
- Sensibilisation accrue des partenaires et intervenants des CLOSM aux possibilités de financement et aux programmes (fédéraux, non fédéraux et autres) qui conviennent à leur situation précise sur le plan du DEC et du DRH.
- Création et amélioration des partenariats en matière de DEC et de DRH.
- Les fonds et programmes obtenus grâce au levier financier permettent de soutenir le DEC et le DRH dans les CLOSM.

- Rapports des comités nationaux portant sur les questions de DEC et de DRH dans les CLOSM.
- Les membres des comités nationaux et les partenaires connaissent les enjeux, les réalités et les besoins en matière de DEC et de DRH dans les CLOSM, et connaissent les programmes pertinents de RHDCC et du gouvernement du Canada.
- Mobilisation accrue des membres des comités nationaux et des partenaires relativement aux enjeux, réalités et besoins en matière de DEC et de DRH dans les CLOSM.

- RHDCC et les bénéficiaires gèrent le programme de façon responsable.
- Les données et les connaissances liées aux CLOSM sont gérées et mises en commun.

Extrants

A

- Profils, plans et priorités en matière de DEC et de DRH des CLOSM.
- Planification et mise en œuvre d'événements de DEC et de DRH dans les CLOSM.
- Partenariats en matière de DEC et de DRH.
- Rapports et publications.

- Réunions des comités nationaux.
- Renseignements, conseils, documents et rapports.
- Plan stratégique conjoint des comités nationaux.

- Accords de contribution.
- Surveillance et rapports sur les résultats.
- Données, connaissances et recherches.
- Conseils relatifs aux programmes et politiques.

Activités

- Les bénéficiaires soutiennent les CLOSM et les font participer à la planification, la mise en œuvre et le maintien du DEC et du DRH.
- Les bénéficiaires font participer les partenaires au DEC et au DRH des CLOSM.
- Les bénéficiaires soutiennent les CLOSM afin de leur permettre d'avoir accès à du financement approprié et aux programmes (fédéraux, non fédéraux et autres) qui conviennent à leur situation précise sur le plan du DEC et du DRH.
- Les bénéficiaires font un suivi du DEC et du DRH dans les CLOSM et établissent des rapports à cet égard.

- Le Secrétariat des comités nationaux (SCN) organise des forums d'échange d'information relativement au DEC et au DRH.
- Le SCN cerna les enjeux ayant une importance stratégique sur le plan du DEC et du DRH.
- Le SCN coordonne les plans stratégiques conjoints.
- Le SCN mobilise les partenaires communautaires et fédéraux de tous les niveaux pour appuyer les enjeux et les initiatives de DEC et de DRH des CLOSM.

- Élaborer, financer, gérer, distribuer et surveiller le Fonds d'habilitation pour les CLOSM.
- Examiner et promouvoir le Fonds d'habilitation pour les CLOSM et rétablir des rapports à cet égard.

Développement économique communautaire (DEC) et développement des ressources humaines (DRH) : planification du DEC et développement du marché du travail

Coordination nationale : élaborer des ententes de collaboration en DEC

Gestion de programme

Annexe C : Bibliographie

- Beaudin, Maurice, René Boudreau et George De Beneditti. *Le dynamisme socio-économique des communautés de langue officielle*, Ottawa, Patrimoine canadien, 1997. (Nouvelles perspectives canadiennes) <http://www.eric.ed.gov/PDFS/ED429444.pdf>
- Bisson, Ronald et Jean Malavoy. *Rapport d'évaluation sommative, 2002-2003 à 2006-2007. Version finale*, Ottawa, RDÉE Canada (Réseau de développement économique et d'employabilité), 31 mars 2008.
- Canada. Ministère des Finances. *Emplois, croissance à long terme et prospérité : le plan d'action économique 2012*, Ottawa, Ministère des Finances, 2012. <http://www.budget.gc.ca/2012/plan/pdf/Plan2012-fra.pdf>
- Canada. Chambre des communes. *Après la feuille de route : cap vers une amélioration des programmes et de la prestation des services*, Rapport du Comité permanent des langues officielles, Chambre des communes, 2012.
- Canada. Ministère de la Justice. *Loi sur le ministère des Ressources humaines et du Développement des compétences, L.C. 2005, ch. 34*. (Loi à jour : 6 mars 2012; dernière modification : 15 décembre 2011).
- Canada. Conseil du Trésor. *Ressources humaines et Développement des compétences Canada. Budget des dépenses. Partie III. Rapport sur les plans et les priorités, 2008-2009*, Ottawa, Conseil du Trésor, 2008. <http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2008-2009/inst/csd/csd-fra.pdf>
- Canada. Ressources humaines et Développement des compétences Canada. Direction de l'évaluation. *Évaluation formative du Fonds d'habilitation pour les communautés de langue officielle en situation minoritaire et de la structure de gouvernance connexe : rapport final*, Gatineau, Ressources humaines et Développement des compétences Canada, janvier 2010. http://www.rhdcc.gc.ca/fra/publications_ressources/evaluation/2010/sp_952_05_10f/page04.shtml
- Canada. Ressources humaines et Développement des compétences Canada. *Fonds d'habilitation pour les communautés de langue officielle en situation minoritaire (CLOSM) : Demande de financement, 2010-2011 : Guide des demandeurs*, Ottawa, Ressources humaines et Développement des compétences Canada, 2010.
- Canada. Ressources humaines et Développement des compétences Canada; Canada. Conseil du Trésor. *Budget des dépenses. Partie III. Rapport ministériel sur le rendement, 2010-2011*, Ottawa, Conseil du Trésor, 2011. <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2010-2011/index-fra.asp?acr=1868>

- Canada. Ressources humaines et Développement des compétences Canada. *Fonds d'habilitation pour les communautés de langue officielle en situation minoritaire*, Ottawa, Ressources humaines et Développement des compétences Canada, 2011. http://www.rhdcc.gc.ca/fra/emploi/mesures_emploi/fonds_habilitation/index.shtml
- Canada. Conseil du Trésor. *Ressources humaines et Développement des compétences Canada. Budget des dépenses. Partie III. Rapport sur les plans et les priorités, 2010-2011*, Ottawa, Conseil du Trésor, 2011. <http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2010-2011/inst/csd/csd-fra.pdf>
- R.A. Malatest & Associates Ltd. *Évaluation sommative du fonds d'habilitation pour les communautés de langue officielle en situation minoritaire : Analyse de l'évaluabilité*, Ottawa, Ressources humaines et Développement des compétences Canada, 2011.
- Canada. Conseil du Trésor. *Ressources humaines et Développement des compétences Canada. Budget des dépenses. Partie III. Rapport sur les plans et les priorités, 2011-2012*, Ottawa, Conseil du Trésor, 2012. <http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2011-2012/inst/csd/csd-fra.pdf>
- Canada. Bureau du Commissaire aux langues officielles. *Rapport annuel, 2010-2011: Du leadership, de l'action, des résultats*, Ottawa, Bureau du Commissaire aux langues officielles, 2011. http://www.ocol-clo.gc.ca/docs/f/ar_ra_2010_11_f.pdf
- Johnson, Marc L. et Paule Doucet. *Une vue plus claire : évaluer la vitalité des communautés de langue officielle en situation minoritaire*, Ottawa, Bureau du Commissaire aux langues officielles, 2006. http://www.ocol-clo.gc.ca/docs/f/vitality_vitalite_f.pdf
- Canada. Commissariat aux langues officielles. *Les indicateurs de vitalité des communautés de langue officielle en situation minoritaire 1 : les francophones en milieu urbain*, Ottawa, Commissariat aux langues officielles, 2007. http://www.ocol-clo.gc.ca/html/stu_etu_sum_som_10_07_f.php
- Canada. Commissariat aux langues officielles. *Les indicateurs de vitalité des communautés de langue officielle en situation minoritaire 2 : trois communautés anglophones du Québec*, Ottawa, Commissariat aux langues officielles, 2008. http://www.ocol-clo.gc.ca/html/stu_etu_062008_summary_sommaire_f.php
- Canada. Commissariat aux langues officielles. *Les indicateurs de vitalité des communautés de langue officielle en situation minoritaire 3 : trois communautés francophones de l'Ouest canadien*, Ottawa, Commissariat aux langues officielles, 2010. http://www.ocol-clo.gc.ca/html/liste_publications_list_f.php
- Canada. Ministère de la Justice. *Loi sur les langues officielles, L.R.C. (1985), ch. 31 (4^e suppl.)*. (Loi à jour : 6 mars 2012; dernière modification : 2 juillet 2008).
- Canada. Gouverneur général. *Discours du Trône*, Ottawa, 3 mars 2010. <http://www.speech.gc.ca/fra/media.asp?id=1388>

- Canada. Parlement. Sénat. Comité sénatorial permanent des langues officielles. *Délibérations du comité sénatorial permanent des langues officielles*, 40^e législature, 3^e session, fasc. n° 4. Ottawa, Sénat du Canada, 3 mai 2010. http://www.parl.gc.ca/Content/SEN/Committee/403/offi/04evb-f.htm?Language=E&Parl=40&Ses=3&comm_id=595
- Canada. Gouverneur général. *Discours du Trône*, Ottawa, 3 juin 2011. <http://www.speech.gc.ca/fra/media.asp?id=1390>
- Canada. Parlement. Sénat. Comité sénatorial permanent des langues officielles. *Délibérations du comité sénatorial permanent des langues officielles. Témoignages*, 41^e législature, 1^{re} session, Ottawa, Sénat du Canada, 28 février 2012. <http://www.parl.gc.ca/HousePublications/Publication.aspx?Mode=1&Parl=41&Ses=1&DocId=5406849&File=0%23Int-6742040&Language=F>
- Canada. Parlement. Sénat. Comité sénatorial permanent des langues officielles. *Délibérations du comité sénatorial permanent des langues officielles. Témoignages*, 41^e législature, 1^{re} session, Ottawa, Sénat du Canada, 26 avril 2012. <http://www.parl.gc.ca/HousePublications/Publication.aspx?Mode=1&Parl=41&Ses=1&DocId=5523654&File=0&Language=F>
- Canada. Bureau du Conseil privé. *Le prochain acte : un nouvel élan pour la dualité linguistique canadienne : le plan d'action pour les langues officielles*, Ottawa, Bureau du Conseil privé, 2003. <http://publications.gc.ca/collections/Collection/CP22-68-2003F.pdf>
- Canada. *Feuille de route pour la dualité linguistique canadienne, 2008-2013 : agir pour l'avenir*, Ottawa, Gouvernement du Canada, 2008. <http://www.pch.gc.ca/slo-ols/pubs/08-13-LDL/index-fra.cfm>
- Canada. Statistique Canada. *Recensement de la population de 2011*. Ottawa, Statistique Canada, 2012, n° 98-314-XCB2011044 au catalogue de Statistique Canada.
- Canada. Statistique Canada. *Situation des minorités de langue officielle sur le marché du travail*, Ottawa, 2012, n° 89-651-X2012001 au catalogue de Statistique Canada.
- Canada. Statistique Canada. *Les minorités prennent la parole : résultats de l'Enquête sur la vitalité des minorités de langue officielle*, Ottawa, Statistique Canada, 2007. <http://www.statcan.gc.ca/pub/91-548-x/91-548-x2007001-fra.htm>
- Canada. Conseil du trésor. *Directive sur la fonction d'évaluation*, Ottawa, Conseil du trésor. Consulté en septembre 2012. <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=15681§ion=text>
- RDÉE Canada (Réseau de développement économique et d'employabilité). *Profils socio-économiques*, Ottawa, RDÉE Canada (Réseau de développement économique et d'employabilité). Consulté en juin 2012. <http://www.rdee.ca/statistique/fr/index.html>