

**Gouvernement des Territoires
du Nord-Ouest (GTNO)**

**Évaluation du Plan
stratégique sur les
communications et les
services en français**

Rapport final

2 mai 2018



TABLE DES MATIÈRES

1.0	RÉSUMÉ.....	3
1.1	Contexte	3
1.2	Objectifs et portée	3
1.3	Bilan des constats et des recommandations	4
2.0	RAPPORT DÉTAILLÉ.....	9
2.1	Approche et méthodologie	9
2.2	Principaux constats : question d'évaluation n° 1	11
2.3	Principaux constats : question d'évaluation n° 2.....	26
2.4	Principaux constats : question d'évaluation n° 3.....	47
2.5	Principaux constats : question d'évaluation n° 4.....	59
3.0	ANNEXES	69
3.1	Annexe A : Grille d'évaluation	69
3.2	Annexe B : Liste des personnes interviewées	72
3.3	Annexe C : Grille des responsabilités	73

1.0 RÉSUMÉ

1.1 Contexte

En 1984, le gouvernement des Territoires du Nord-Ouest (GTNO) a adopté la *Loi sur les langues officielles* (LLO), qui définit les droits linguistiques aux Territoires du Nord-Ouest (TNO) et confère le statut de langue officielle à l'anglais, au français et aux neuf langues autochtones.

À la suite de plaintes portées par la Fédération franco-ténoise (FFT) en octobre 2005, le GTNO a été traduit en justice en raison de lacunes dans la prestation des services en français. En avril 2006, le tribunal a statué que certaines institutions du GTNO devaient fournir des services en français au public¹. Le GTNO a commencé à se conformer aux ordonnances délivrées initialement par le tribunal, dans leur version modifiée par la Cour d'appel des TNO. Ces ordonnances exigeaient notamment l'élaboration d'un plan de mise en œuvre global sur les communications et les services en français aux termes de la LLO dans toutes les institutions gouvernementales.

En octobre 2012, le GTNO a publié son Plan stratégique sur les communications et les services en français (le Plan stratégique) afin que le public ait davantage accès à des services en français dans ses institutions. Le Plan stratégique établit les politiques, les plans et les mesures adoptées par le gouvernement pour les communications et les services en français à la lumière des consultations publiques, réalisées par le Comité de consultation et de coopération sur le plan global nouvellement mis sur pied.

En 2013, le Secrétariat aux affaires francophones², créé en vertu du Plan stratégique, a publié les Normes sur les communications et les services en français (les Normes). Celles-ci ont été élaborées en consultation avec la FFT et définissent des exigences minimales, de manière à aider les employés à communiquer et à offrir des services en français.

En octobre 2015, le GTNO a publié le Plan de suivi, d'évaluation et de responsabilisation (le Plan SER), dont l'objectif est d'encadrer la collecte, l'analyse et l'interprétation des données sur les communications et les services en français.

1.2 Objectifs et portée

Objectifs

La présente évaluation vise à mesurer le degré de réussite et l'utilité du Plan stratégique, ainsi qu'à orienter l'élaboration du prochain plan stratégique quinquennal (2018 à 2023) sur les communications et les services en français.

¹ En 2006, le GTNO a interjeté appel du jugement de la Cour suprême territoriale. La Cour d'appel des TNO a tranché en 2008. La même année, le GTNO et la FFT ont déposé des requêtes en autorisation d'appel auprès de la Cour suprême du Canada, que cette dernière a rejetées le 5 mars 2009.

² Le Secrétariat aux affaires francophones relève du ministère de l'Éducation, de la Culture et de la Formation.

Portée

L'évaluation visait à répondre à quatre questions :

1. Avec quel degré d'efficacité les cadres, à tous les échelons du GTNO, promeuvent-ils et soutiennent-ils l'ambition du Plan stratégique dans les institutions gouvernementales?
2. Quelle est l'étendue des ressources dont le GTNO dispose pour mettre en œuvre le Plan stratégique?
3. Quelle est l'utilité du Plan stratégique pour la communauté francophone?
4. Dans quelle mesure le Plan SER a-t-il été mis en œuvre comme prévu?

L'évaluation se déclinait comme suit :

- Examen de la documentation, notamment du Plan stratégique, des Normes, des plans de fonctionnement et des formulaires de suivi des institutions, des rapports annuels sur les langues officielles, du sondage des employés sur les communications et les services en français (le sondage des employés), du Plan SER et des ordonnances du tribunal.
- Réalisation d'entrevues avec le personnel des GTNO, notamment des sous-ministres, des coordonnateurs des services en français (CSF), des membres du Secrétariat aux affaires francophones (le Secrétariat) ainsi que des leaders de la communauté francophone.
- Tenue de deux sondages, auprès des CSF des ministères et des membres de la communauté francophone³.
- Organisation de deux séances de discussion, une avec les CSF et une autre avec les membres de la communauté francophone⁴.

1.3 Bilan des constats et des recommandations

L'évaluation a révélé à la fois des points forts et des points à améliorer. Les tableaux suivants rendent compte des constats du sondage et des recommandations connexes. L'analyse approfondie se trouve à la section 2.0 du rapport.

Question n° 1 : Avec quel degré d'efficacité les cadres, à tous les échelons du GTNO, promeuvent-ils et soutiennent-ils l'ambition du Plan stratégique dans les institutions gouvernementales?

Conclusion

Bien que les cadres de tous les échelons fassent preuve d'un bon leadership, leur efficacité pourrait être accrue par la consolidation du rôle des CSF et l'amélioration des partenariats avec les fournisseurs de service. Ces améliorations permettraient de promouvoir et de soutenir davantage les initiatives du Plan stratégique.

³ Les 13 CSF ayant participé au sondage y ont répondu en entier, tandis que 20 des 40 répondants de la communauté francophone l'ont terminé. Des 14 CSF, un seul n'a pas répondu au sondage.

⁴ Dix des treize CSF ayant répondu au sondage ont assisté à la séance de discussion.

Principaux constats	Recommandations
<p>Superviseurs et satisfaction à l'égard de la haute direction</p> <ul style="list-style-type: none"> 60 % des CSF sont d'avis que leur sous-ministre est suffisamment accessible, et tant le personnel du GTNO que les CSF trouvent qu'ils sont bien encadrés par leurs superviseurs et la haute direction. Ce sentiment est toutefois plus fort chez les CSF que chez les employés du GTNO en général. 	Aucune
<p>Rôle des CSF</p> <ul style="list-style-type: none"> 69 % des CSF sont rarement ou occasionnellement consultés par leurs supérieurs pour les communications et les services en français, et aucun d'entre eux ne rencontre régulièrement son sous-ministre. Bon nombre de CSF à temps partiel ont indiqué que le temps accordé à leur rôle n'était pas suffisant. 	<ul style="list-style-type: none"> Le GTNO devrait consolider et respecter la description de poste des CSF afin que ceux-ci puissent jouer un plus grand rôle dans l'élaboration et la mise en œuvre des communications et des services en français. Les communications et les services en français devraient être à l'ordre du jour des réunions de la haute direction des ministères au moins une fois par trimestre. Les coordonnateurs devraient être invités à ces réunions.
<p>Consultation de la communauté francophone</p> <ul style="list-style-type: none"> Bien que le GTNO respecte les normes de consultation officielle de la communauté francophone, il ne sollicite pas suffisamment les fournisseurs de services, qui sont pourtant des partenaires stratégiques pour l'élaboration et la réalisation des programmes. Ce problème est accentué par le fait que 90 % des CSF sollicitent occasionnellement ou rarement, ou ne sollicitent jamais, les membres de la communauté francophone. 	<ul style="list-style-type: none"> Le GTNO devrait accroître le nombre de partenariats de travail avec les fournisseurs de services, soit les organisations non gouvernementales et le secteur privé, pour « l'élaboration et la réalisation des programmes » de communications et de services en français, au moyen d'un processus concurrentiel. Il faudrait allouer plus de temps aux coordonnateurs pour qu'ils échangent avec la communauté francophone et l'écourent, et pour qu'ils visitent les points de service.

Question n° 2 : Quelle est l'étendue des ressources dont le GTNO dispose pour mettre en œuvre le Plan stratégique?

<p>Conclusion</p> <p>On s'entend généralement pour dire que les ressources pour les communications et les services en français ont augmenté depuis la mise en œuvre du Plan stratégique. Les employés sont hautement satisfaits du Secrétariat. Toutefois, l'étendue des ressources est limitée par : le flou entourant la prime au bilinguisme, le peu de cours de français, le manque de clarté des Normes, et l'intérêt peu élevé des employés pour la formation sur les communications et les services en français. Elle est aussi restreinte par : le statut à temps partiel des CSF, le peu de partenariats de travail ainsi que les capacités limitées de suivi et d'évaluation⁵.</p>	
Principaux constats	Recommandations
<p>Satisfaction à l'égard du soutien du Secrétariat</p> <ul style="list-style-type: none"> Les CSF et le personnel du GTNO sont satisfaits du soutien offert par le Secrétariat, notamment de ses formations et de la majorité de ses outils. 	Aucune

⁵ Le statut à temps partiel des CSF et les partenariats de travail sont traités à la question n° 1, et les capacités de supervision et d'évaluation, à la question n° 4.

<p>Normes sur les communications et les services en français</p> <ul style="list-style-type: none"> Le personnel considère que le Secrétariat promeut et soutient bien les communications et les services en français. Cela dit, les CSF ont indiqué que les Normes n'étaient pas suffisamment claires et qu'en remédiant à ce problème, le Secrétariat passerait moins de temps à les interpréter. 	<ul style="list-style-type: none"> Le Secrétariat devrait passer en revue et réviser toutes les Normes afin de les rendre plus claires.
<p>Intérêt des employés pour les formations des CSF</p> <ul style="list-style-type: none"> Bien que deux tiers des employés du GTNO se sont dits d'accord ou fortement d'accord avec le fait qu'on leur offre une formation adéquate pour les volets en français de leur travail, 50 % des CSF ont souligné que leurs collègues sont rarement ou occasionnellement réceptifs aux formations sur le Plan stratégique et les langues officielles. 	<ul style="list-style-type: none"> Le GTNO devrait offrir une formation de sensibilisation aux employés gouvernementaux sur l'importance des services en français dans l'organisation.
<p>Admissibilité à la prime au bilinguisme</p> <ul style="list-style-type: none"> Même si le nombre d'employés recevant la prime au bilinguisme a augmenté au cours des cinq dernières années, les critères d'admissibilité ne sont pas clairs, et son administration et les communications en la matière ne sont pas uniformes. 	<ul style="list-style-type: none"> Le GTNO devrait clarifier sa politique sur la prime au bilinguisme et la transmettre à l'ensemble du personnel. Il devrait bonifier son programme de prime au bilinguisme, afin qu'y soient admissibles tous les membres bilingues du personnel plutôt que seulement ceux qui travaillent dans un point de service. Cette initiative renforcerait la culture du bilinguisme (français) aux TNO. Au vu des contraintes financières, le GTNO pourrait envisager la possibilité de verser des primes à tous les employés bilingues au titre des futures ententes de financement avec le gouvernement du Canada, qui viseraient à la fois le français et les langues autochtones.
<p>Cours de français</p> <ul style="list-style-type: none"> Les cours de français ne sont offerts qu'aux employés du GTNO ayant déjà une base en français et sont plus courts que ceux donnés dans les autres organisations gouvernementales. 	<ul style="list-style-type: none"> Le GTNO devrait évaluer les possibilités de bonifier l'offre de cours de français, de sorte qu'ils aient la même durée que dans les autres institutions gouvernementales, comme le gouvernement du Canada.
<p>Dépenses pour les annonces en français</p> <ul style="list-style-type: none"> Les dépenses pour les annonces en français ont augmenté depuis 2012-2013; toutefois, le GTNO et la communauté francophone n'interprètent pas de la même manière les dispositions des Normes sur la publicité, ce qui peut entraîner des désaccords. 	<ul style="list-style-type: none"> Il faudrait ajouter des dispositions sur les annonces dans la version révisée des Normes et consulter la communauté francophone à ce sujet.

Question n° 3 : Quelle est l'utilité du Plan stratégique pour la communauté francophone?

Conclusion	
<p>Les communications et la prestation de services en français se sont grandement améliorées depuis la création du Plan stratégique; toutefois, il reste des écarts de qualité d'un ministère à l'autre, qui seraient mieux comblés par l'allocation stratégique des ressources.</p>	
Principaux constats	Recommandations
<p>Amélioration des communications et des services en français</p> <ul style="list-style-type: none"> 70 % des membres de la communauté francophone reconnaissent qu'il y a eu une amélioration des niveaux de communications et de services en français depuis la mise en œuvre du Plan stratégique. Selon la vérification du Plan stratégique, le GTNO respecte les normes sur la prestation de services 81 % du temps. 	<p>Aucune</p>
<p>Nombre de points de service en français</p> <ul style="list-style-type: none"> Les ministères et organismes du GTNO ont dit que 99 % des 150 points de service seraient conformes aux normes applicables. Toutefois, la vérification de Grant Thornton révèle un taux de conformité de 62 %. 	<ul style="list-style-type: none"> Le GTNO devrait adopter des mesures de suivi continu des statistiques autodéclarées afin de garantir leur véracité et leur exactitude.
<p>Niveaux de service</p> <ul style="list-style-type: none"> La perception de la communauté francophone à l'égard de la disponibilité et de l'accessibilité des communications et des services en français au GTNO varie. 	<ul style="list-style-type: none"> Le GTNO devrait s'entendre avec la communauté francophone sur l'allocation des ressources gouvernementales limitées aux secteurs les plus importants pour eux, comme la santé, les transports, la justice et le logement. Il devrait revoir la description de poste des CSF afin de leur confier la responsabilité de visiter les points de service pour observer la disponibilité des services et donner des commentaires à la haute direction.
<p>Plaintes</p> <ul style="list-style-type: none"> Il existe un formulaire de plainte en ligne pour les membres de la communauté francophone, mais il est rarement utilisé. Le personnel du GTNO et les membres de la communauté ont fait savoir par le passé qu'il était difficile à trouver et à utiliser. Bien que la commissaire aux langues officielles – qui est indépendante du GTNO – reçoive aussi les plaintes des membres de la communauté francophone, elle ne discute pas de son rapport annuel avec le GTNO. 	<ul style="list-style-type: none"> Le GTNO devrait trouver de nouveaux mécanismes pour obtenir les commentaires des clients. Il devrait demander à ce que soit organisée chaque année une séance d'information avec la commissaire aux langues officielles pour collaborer avec elle à l'amélioration des communications et des services en français.

Question n° 4 : Dans quelle mesure le Plan SER a-t-il été mis en œuvre comme prévu?

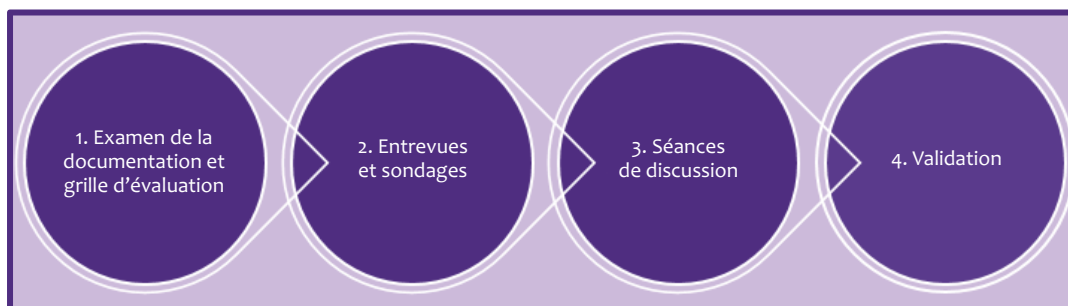
Conclusion	
La capacité de suivi, d'évaluation et de reddition de comptes du GTNO est limitée; par conséquent, le Plan SER n'a été que partiellement mis en œuvre.	
Principaux constats	Recommandations
Collecte de données <ul style="list-style-type: none">Un processus de collecte de données, dirigé par le Secrétariat, est en place pour la production de rapports annuels.Les CSF et les ministères n'exercent pas complètement leurs responsabilités de suivi; par conséquent, les données sur la qualité des services et des communications recueillies par le Secrétariat sont incomplètes. Les ministères ne remplissent pas systématiquement tous les champs des formulaires de suivi, et les plans de fonctionnement ne sont pas assortis d'indicateurs pour mesurer les progrès dans l'atteinte des objectifs. Ces lacunes affaiblissent le processus de production de rapports, et par la même occasion, celui de reddition de comptes.	<ul style="list-style-type: none">Avant d'élaborer le nouveau Plan SER, le GTNO devrait réaliser un examen stratégique pour trouver des façons d'améliorer l'efficacité du processus de SER, tout en tenant compte de la capacité limitée du GTNO en la matière. Devraient aussi être étudiées dans le cadre de l'examen : la fréquence des rapports, les possibilités d'amélioration des outils existants, comme les formulaires de suivi, et les mesures visant à encourager les ministères à déposer des rapports rigoureux.Tandis qu'il accroît sa capacité générale de suivi et d'évaluation, le GTNO devrait intégrer les communications et les services en français à ses processus opérationnels.
Rôles et responsabilités <ul style="list-style-type: none">De nombreux CSF n'exercent pas entièrement leurs responsabilités de collecte de données, de compte rendu sur les programmes ou de rédaction de rapports. Le poste de spécialiste SER, dont le mandat est de soutenir les processus de suivi et d'évaluation au Secrétariat, n'a pas encore été pourvu.	<ul style="list-style-type: none">Le GTNO devrait clarifier le rôle des CSF dans la collecte de données ainsi que les comptes rendus et les rapports sur les programmes. Il devrait aussi pourvoir le poste de spécialiste SER.

2.0 RAPPORT DÉTAILLÉ

2.1 Approche et méthodologie

Pour atteindre les objectifs de l'évaluation, Grant Thornton a adopté une méthodologie en quatre étapes :

- Examen de la documentation et de la grille d'évaluation du GTNO;
- Réalisation d'entrevues et élaboration de deux sondages;
- Obtention de commentaires qualitatifs additionnels lors de deux séances de discussion;
- Validation des principales recommandations auprès des sous-ministres.



1. Examen de la documentation et de la grille d'évaluation

Outil essentiel d'évaluation et de planification, la grille d'évaluation (ou matrice d'évaluation) est une représentation visuelle de l'évaluation. Elle permet d'organiser les questions, leurs indicateurs et les plans pour recueillir l'information et répondre aux questions⁶.

Pour bien répondre aux questions de l'évaluation, Grant Thornton a passé en revue la documentation fournie par le GTNO, analysé la grille d'évaluation existante⁷ et préparé une nouvelle version provisoire de la grille. Voici les changements qui y ont été apportés :

- Modification des sous-questions;
- Modification des indicateurs;
- Modification des sources pour la collecte de données.

En décembre 2017, Grant Thornton a discuté longuement de ces changements avec le GTNO et lui a aussi envoyé un document détaillant les changements.

Voici certains des documents ayant fait l'objet d'un examen :

- Accord de coopération Canada-TNO relatif au français et aux langues autochtones des TNO (2013-2014, 2014-2015, 2015-2016 et 2016 à 2020);
- Plan stratégique;

⁶ Source : Linda G. Morra Imas et Ray C. Rist, *The Road to Results: Designing and Conducting Effective Development Evaluations*, Banque Mondiale, 2009, Washington, p. 241.

⁷ La grille d'évaluation est présentée aux pages 20 et 21 du Plan de suivi, d'évaluation et de responsabilisation (SER) pour le Plan stratégique sur les communications et les services en français.

- Plan SER;
- Plans de fonctionnement de la Société d'investissement et de développement des Territoires du Nord-Ouest, du ministère de la Justice, du ministère de l'Éducation, de la Culture et de la Formation, du ministère de l'Environnement et des Ressources naturelles, du ministère de l'Exécutif et des Affaires autochtones, du ministère de l'Infrastructure⁸, du ministère de l'Industrie, du Tourisme et de l'Investissement, du ministère de l'Administration des terres, du ministère des Affaires municipales et communautaires, de la Société d'habitation des Territoires du Nord-Ouest, de la Commission de la sécurité au travail et de l'indemnisation des travailleurs, et du ministère de la Santé et des Services sociaux;
- Résultats du sondage des employés sur les communications et les services en français;
- Rapports annuels sur les langues officielles (2012-2013, 2013-2014, 2014-2015, 2015-2016 et 2016-2017);
- Rapport de consultation communautaire du Secrétariat aux affaires francophones.

Une fois que le GTNO⁹ a accepté les changements proposés à la grille d'évaluation, Grant Thornton a parachevé les questionnaires d'entrevues et a entamé les activités d'évaluation. La version définitive de la grille d'évaluation est reproduite à l'annexe A.

2. Entrevues et sondages

Grant Thornton a passé en entrevue 13 intervenants de différentes institutions du GTNO et organisations communautaires francophones. La liste complète des personnes interviewées se trouve à l'annexe B. Grant Thornton a élaboré et mené deux sondages en vue d'obtenir des commentaires quantitatifs sur les questions d'évaluation et des pistes pour alimenter les séances de discussion subséquentes. Le sondage a été envoyé :

- aux 14 CSF;
- à 40 membres de la communauté francophone¹⁰.

La version provisoire des questions a été envoyée au GTNO en décembre 2017. Les deux sondages ont été lancés en janvier 2018; les répondants avaient plus de deux semaines pour le remplir. C'est le Secrétariat qui a envoyé le lien du sondage aux CSF, et la FFT l'a fait pour la communauté francophone. Seul Grant Thornton a reçu les résultats, qu'il a ensuite compilés et analysés. Les questions du sondage ont été formulées à partir des questions d'entrevue destinées aux CSF et aux francophones.

3. Séances de discussion

Deux séances de discussion ont eu lieu en février 2018. Grant Thornton a rédigé les questions des séances en s'appuyant sur les observations pertinentes relevées dans les réponses des entrevues et les résultats des deux sondages. Ces discussions lui ont permis :

⁸ Le ministère de l'Infrastructure est né de la fusion du ministère des Transports et du ministère des Travaux publics et des Services.

⁹ Grant Thornton a rencontré conjointement le Secrétariat et la Division de la planification, de la recherche et de l'évaluation pour discuter des changements proposés à la grille d'évaluation et arriver à un consensus.

¹⁰ Grant Thornton avait pour mandat de réaliser un sondage auprès des CSF, mais il a aussi élaboré et mené un deuxième sondage destiné à la communauté francophone. Ce dernier était nécessaire pour obtenir des commentaires quantitatifs des membres de la communauté, ce qui s'est avéré difficile à obtenir lors des entrevues.

- d'en savoir plus sur le contexte et les causes profondes des résultats des sondages;
- de mieux comprendre les divergences dans les résultats des sondages;
- d'obtenir un consensus sur les problèmes les plus importants durant la séance de discussion avec les CSF.

Chaque séance a été animée par deux employés de Grant Thornton, dont un spécialiste ayant de l'expérience en animation de groupes de discussion.

4. Validation

Grant Thornton a validé les principaux constats ainsi que les principales conclusions et recommandations de l'évaluation auprès de trois sous-ministres et du directeur général du Secrétariat afin :

- de vérifier qu'il avait su dégager tous les principaux constats et toutes les principales conclusions;
- d'obtenir la confirmation préliminaire que ses recommandations répondaient efficacement à tous les principaux constats.

2.2 Principaux constats : question d'évaluation n° 1

Question d'évaluation n° 1 : Avec quel degré d'efficacité les cadres, à tous les échelons du GTNO, promeuvent-ils et soutiennent-ils l'ambition du Plan stratégique dans les institutions gouvernementales?

2.2.1 **SOUS-QUESTION N°1 – LES CADRES Promeuvent-ils une attitude positive quant aux communications et aux services en français parmi le personnel et ont-ils fait preuve de leadership à tous les niveaux de communication et de services en français?**

Indicateurs	Sources de données
1a) Perception du personnel à l'égard du soutien de la direction	1a) Sondages des employés et des CSF
1b) Mesures prises à la suite du sondage des employés	1b) Entrevues auprès du personnel

1a) Perception du personnel à l'égard du soutien de la direction

Contexte

Pour déterminer si les superviseurs¹¹ et la haute direction¹² soutiennent suffisamment la mise en œuvre des communications et des services en français, les éléments suivants ont été examinés.

Accessibilité du sous-ministre

¹¹ On a informé Grant Thornton que les CSF relèvent d'un gestionnaire, et le reste du personnel, d'une direction. Seule exception, à l'Assemblée législative, les CSF relèvent directement du greffier.

¹² Pour définir « haute direction », Grant Thornton s'est appuyé sur le manuel de la haute direction (*Senior Manager's Handbook*) du GTNO, où « directeur général » est défini comme suit : « Employé assujéti aux conditions d'emploi du manuel de la haute direction, soit les sous-ministres, les sous-ministres adjoints, les directeurs généraux, les directeurs et les chefs de la direction. »

Pour ce qui est de l'accessibilité du sous-ministre, le Plan stratégique établit que les CSF devraient être « capables de communiquer directement avec l'administrateur général, pour l'aider et le conseiller sur les questions relevant des communications et des services en français¹³ ». Grant Thornton a donc étudié la fréquence des rencontres entre les CSF et le sous-ministre et a demandé aux CSF s'ils trouvaient que ce dernier était suffisamment accessible.

Satisfaction à l'égard du soutien des superviseurs et de la haute direction

Grant Thornton s'est par ailleurs penché sur :

- la satisfaction à l'égard du soutien offert par les superviseurs;
- la satisfaction à l'égard du soutien offert par la haute direction.

Fréquence des consultations par les superviseurs et la haute direction

Selon le Plan stratégique, les CSF doivent aider la haute direction dans divers domaines. Ils doivent notamment :

- s'assurer que le ministère ou l'organisme dispose des ressources humaines nécessaires et compétentes pour offrir des services en français conformément à ses plans de communications et de services en français (p. ex., participer à la sélection de postes ou d'équipes qui seront désignés bilingues [français et anglais]);
- déterminer les exigences de compétences linguistiques pour tous les postes ou les équipes désignés;
- recruter du personnel bilingue compétent;
- planifier et mettre en œuvre les communications et services en français.

Par conséquent, Grant Thornton a étudié la fréquence à laquelle les superviseurs consultent les CSF.

CSF à temps partiel

Selon le Plan stratégique, les CSF de « tous les ministères et organismes importants de première ligne » doivent occuper des postes dédiés à temps plein. Grant Thornton a donc vérifié si les CSF occupaient des postes à temps plein ou à temps partiel et si ceux à temps partiel avaient suffisamment de temps pour exercer leurs responsabilités.

Constats et analyse

Accessibilité du sous-ministre

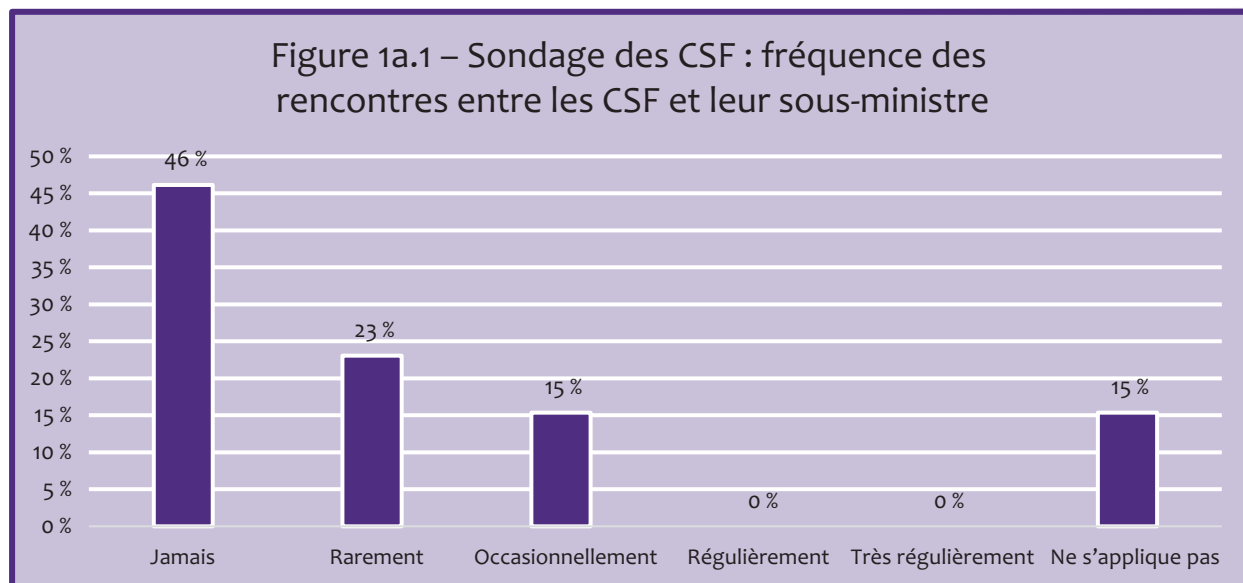
Constat 1a.1) – Aucun CSF ne rencontre régulièrement ou très régulièrement le sous-ministre.

Les résultats du sondage auprès des CSF indiquent qu'aucun d'entre eux ne rencontre son sous-ministre **régulièrement** ou **très régulièrement**.

Le graphique suivant illustre la fréquence des rencontres entre les CSF et leur sous-ministre¹⁴.

¹³ Source : Plan stratégique sur les communications et les services en français du GTNO, Lignes directrices, partie 1 – Rôles et responsabilités – 8. Coordonnateurs des services en français, octobre 2012.

¹⁴ N. B. : La réponse « Ne s'applique pas » signifie vraisemblablement que les CSF ne rencontrent pas leur sous-ministre. Tous les CSF (13/13) ont répondu à cette question. À noter qu'aucune valeur numérique n'a été établie pour définir la fréquence des rencontres.



Constat 1a.2) – 60 % des CSF sont d’avis que leur sous-ministre est suffisamment accessible.

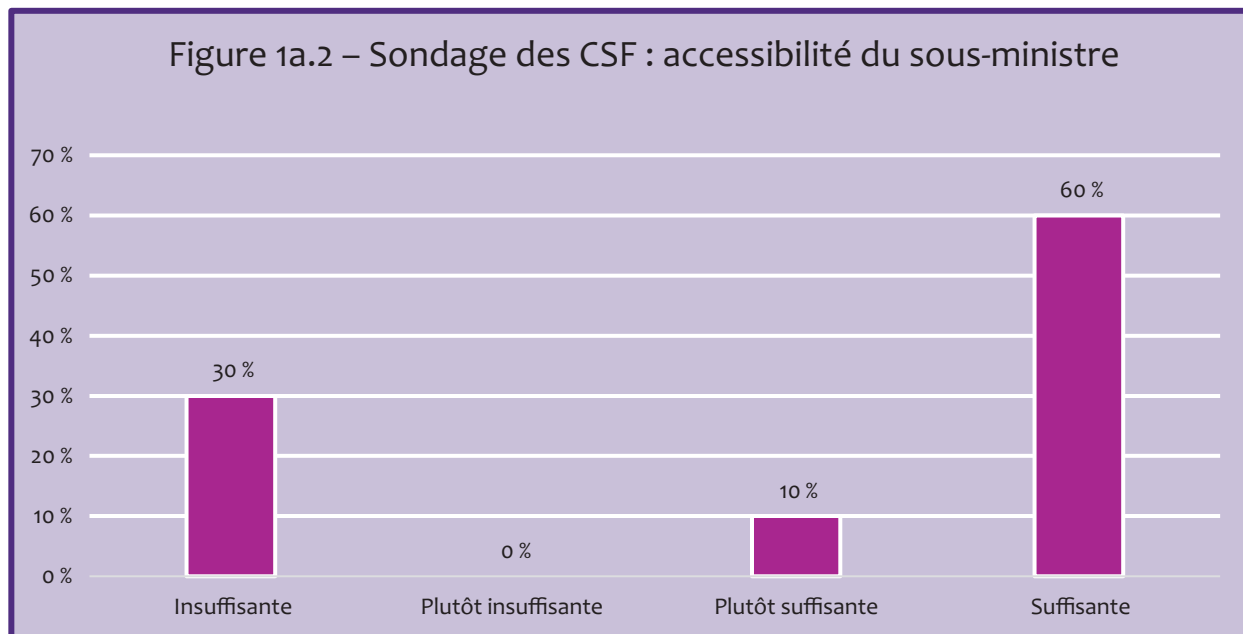
Selon le sondage des CSF, 60 % d’entre eux sont d’avis que leur sous-ministre est suffisamment accessible, et 30 %, qu’il ne l’est pas suffisamment. Les 10 % restants ont répondu qu’il est plutôt accessible. L’une des raisons pouvant expliquer pourquoi la majorité des répondants ont indiqué que leur sous-ministre est suffisamment accessible a été abordée lors de la séance de discussion.

Les trois personnes ayant répondu que leur sous-ministre n’est pas suffisamment accessible ont expliqué qu’elles ne l’avaient jamais rencontré.

Le groupe a mentionné qu’en pratique, les CSF s’adressent généralement à leur directeur, qui lui communique avec la haute direction, notamment le sous-ministre. On a toutefois ajouté que dans certains ministères, le directeur ne parle pas au sous-ministre. Beaucoup de CSF ne considèrent pas souhaitable de s’adresser directement au sous-ministre, sans passer par leur directeur.

Le graphique suivant présente ce que pensent les CSF de l’accessibilité des sous-ministres¹⁵.

¹⁵ N. B. : Les réponses « Ne s’applique pas » ont été retirées du graphique puisque la question ne concernait pas ces répondants. Trois personnes sur treize ont répondu « Ne s’applique pas » dans le sondage des CSF.



Lors de la séance de discussion avec les CSF, certains participants ont souligné que même s'ils peuvent rencontrer le sous-ministre, ce n'est pas forcément une priorité.

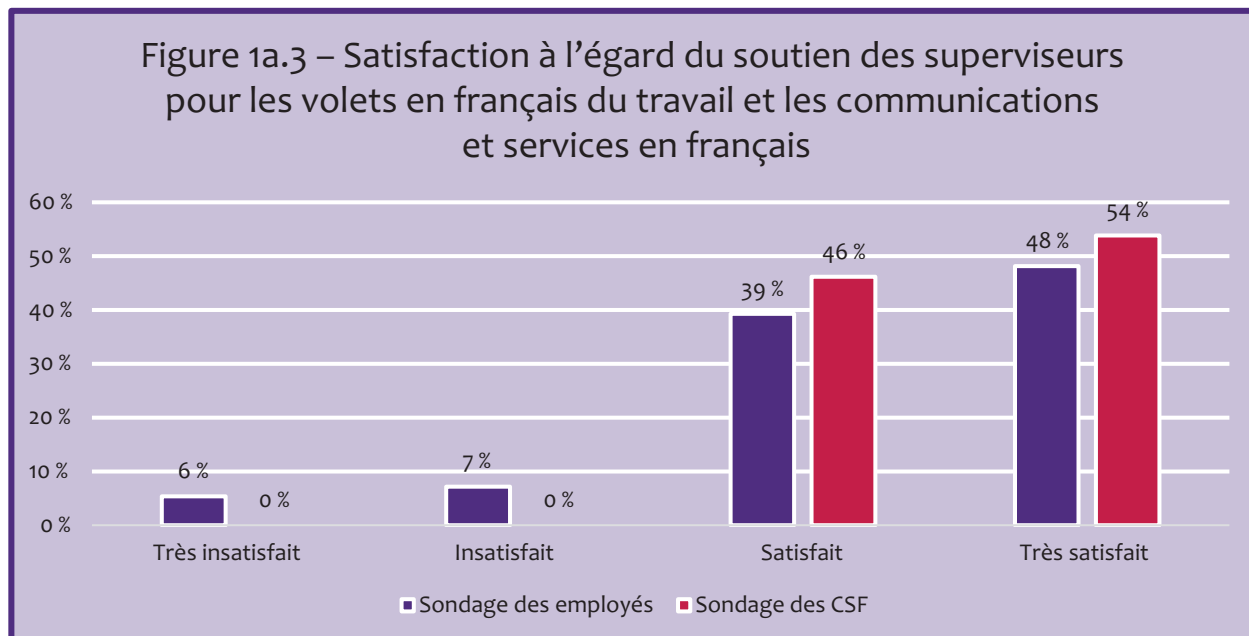
Constat 1a.3) – Tous les CSF et 87 % du personnel du GTNO s'occupant des communications et des services en français sont satisfaits ou très satisfaits du soutien offert par leur superviseur.

Pour savoir comment le personnel perçoit le soutien offert par la haute direction, Grant Thornton a analysé les résultats du sondage des employés et du sondage des CSF.

- Selon le sondage des CSF, tous les répondants sont **satisfaits ou très satisfaits** du soutien offert par leur superviseur pour la mise en œuvre des communications et des services en français.
- Selon le sondage des employés, 87 % des répondants sont **satisfaits ou très satisfaits du soutien offert par leur superviseur** pour les volets en français de leur travail.

Le graphique suivant résume les réponses des CSF et des employés à cet égard¹⁶.

¹⁶ N. B. : Les réponses « Ne s'applique pas » ont été retirées du graphique puisque la question ne concernait pas ces répondants. Au total, 16 personnes sur 72 ont répondu « Ne s'applique pas » dans le sondage des employés.



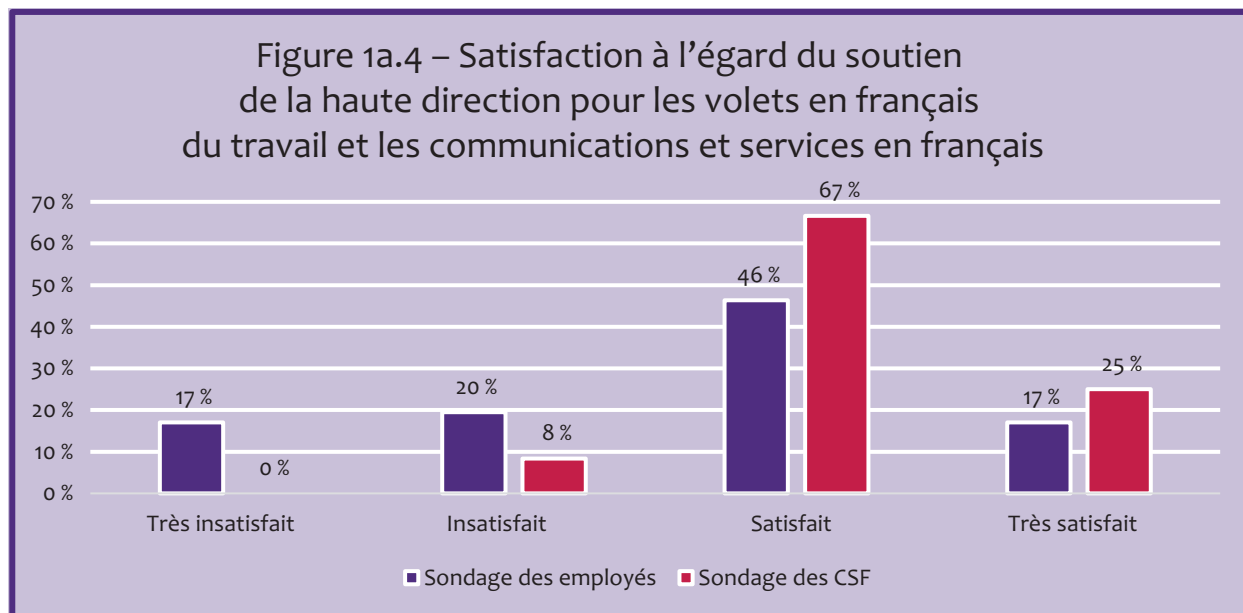
Constat 1a.4) – 92 % des CSF et 63 % du personnel du GTNO s’occupant des communications et des services en français sont satisfaits ou très satisfaits du soutien offert par la haute direction.

Pour savoir comment le personnel perçoit le soutien offert par la haute direction, Grant Thornton a analysé les résultats du sondage des employés et du sondage des CSF.

- Selon le sondage des CSF, 92 % des répondants sont **satisfaits ou très satisfaits** du soutien offert par la haute direction;
- Selon le sondage des employés, 63 % des répondants sont **satisfaits ou très satisfaits** du soutien offert par la haute direction.

Le graphique suivant résume les réponses des CSF et des employés à cet égard¹⁷.

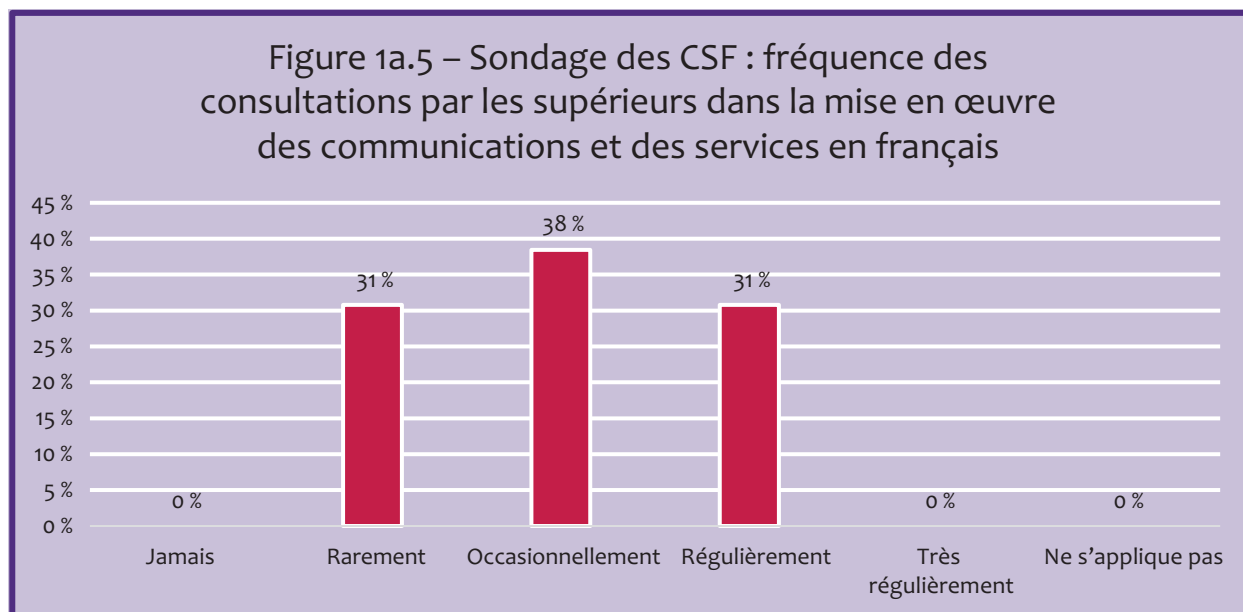
¹⁷ N. B. : Les réponses « Ne s’applique pas » ont été retirées du graphique puisque la question ne concernait pas ces répondants. Au total, 31 personnes sur 72 (sondage des employés) et 1 personne sur 13 (sondage des CSF) ont répondu « Ne s’applique pas ».



Deux des quatre CSF interviewés étaient d’avis qu’ils sont bien encadrés par la haute direction; cela dit, les deux autres ont indiqué qu’ils n’étaient pas encadrés par celle-ci.

Constat 1a.5) – 69 % des CSF sont rarement ou occasionnellement consultés par leurs supérieurs pour ce qui a trait aux communications et aux services en français.

Selon le sondage des CSF, 69 % des répondants ont indiqué qu’ils sont **rarement ou occasionnellement** consultés par leurs supérieurs pour ce qui a trait aux communications et aux services en français, comme en témoigne le graphique suivant¹⁸.



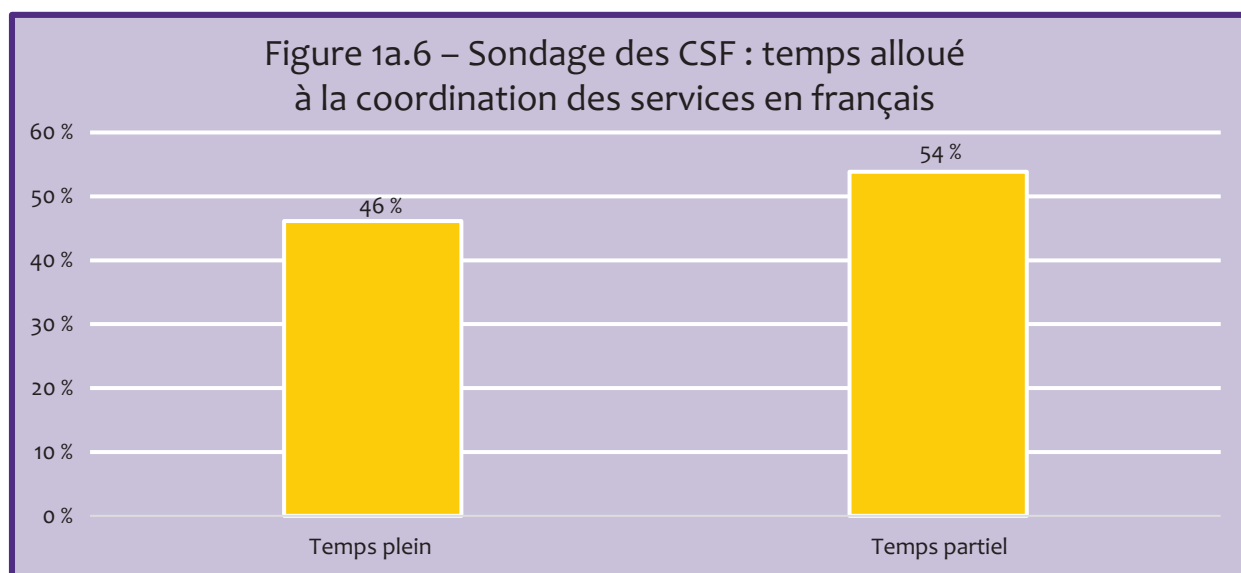
¹⁸ Les 13 CSF ont répondu à cette question.

Faits saillants des entrevues :

- Il y a une bonne « communication horizontale entre les ministères (p. ex., de sous-ministre à sous-ministre), mais ce n'est pas le cas pour les communications verticales, surtout entre les CSF et les sous-ministres ».
- Un CSF a mentionné qu'il n'a jamais été consulté par la direction sur la prime au bilinguisme ou les descriptions de poste, par exemple.
- Dans un autre cas, les primes au bilinguisme ont été distribuées sans que le CSF soit au courant, bien que les fonds pour les primes soient puisés à même le budget qu'il gère.

Constat 1a.6) – 75 % des CSF sont d'avis qu'ils ne consacrent pas suffisamment de temps à la coordination des services en français.

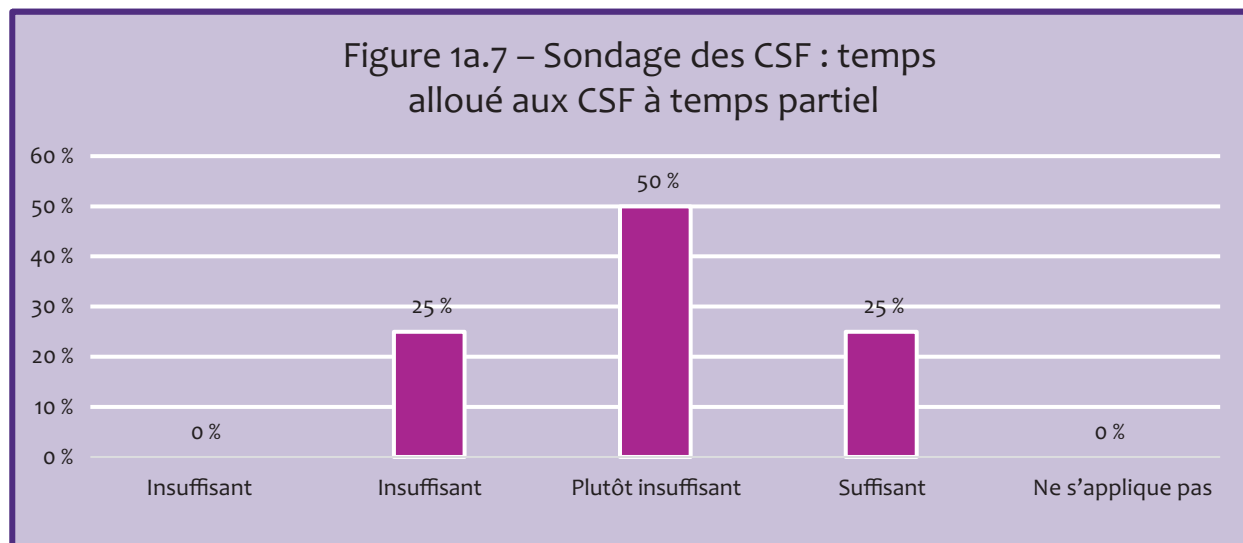
Il semble que la direction n'a pas alloué suffisamment de temps à la coordination des services en français. Selon le sondage des CSF, seuls 46 % des répondants occupent cette fonction à temps plein, comme en témoigne le graphique suivant¹⁹.



On a demandé aux CSF s'ils avaient suffisamment de temps pour exercer leurs fonctions. D'après les résultats du sondage, 75 % d'entre eux sont d'avis que le temps qui leur est alloué n'est pas suffisant, comme en témoigne le graphique suivant²⁰.

¹⁹ Les 13 CSF ont répondu à cette question.

²⁰ Huit CSF sur 13 ont répondu à cette question.



Les réponses suivantes sur le rôle des CSF sont tirées de la séance de discussion :

- Les CSF ont indiqué que malgré les priorités concurrentes, on s'attend à ce qu'ils s'acquittent de tous leurs rôles et responsabilités, ce qui peut s'avérer difficile.
- Ils ont expliqué que souvent, ce poste fait partie de la Division des politiques, de la législation et des communications, et que lorsque la charge de travail augmente, les communications et les services en français ne sont plus la priorité.

1b) Mesures prises à la suite du sondage des employés

Contexte

Le Secrétariat a conçu le sondage des employés²¹ pour tous ceux qui occupent un poste bilingue ou unilingue français en vue de recueillir des commentaires pour savoir si le GTNO encadre efficacement le personnel dans la prestation des communications et des services en français. Le sondage a été réalisé en février 2017²².

La présente évaluation visait à déterminer si les mesures prises ont effectivement contribué à résoudre les problèmes soulevés dans le sondage des employés, c'est-à-dire :

- la clarté des rôles et des responsabilités du processus d'offre active²³;
- la pertinence de la formation associée aux volets en français du travail;
- la connaissance du Plan stratégique;
- la connaissance des Normes;
- la connaissance des plans de fonctionnement et des formulaires de suivi des institutions;
- le soutien de la haute direction pour ce qui a trait aux volets en français du travail.

²¹ Le Secrétariat s'est associé à la Division de la planification, de la recherche et de l'évaluation (MÉCF) et aux Ressources humaines pour réaliser le sondage des employés.

²² Source : Résultats du sondage des employés sur les communications et les services en français, 2017.

²³ On entend par « offre active » le fait pour le GTNO d'informer le public qu'il a la possibilité de lui poser des questions ou de lui demander des conseils en anglais ou en français, et de s'adresser à la population en conséquence. En juin 2015, le GTNO a élaboré un bref guide de référence, le *Guide de l'offre active de services en français (Active Offer of French Language Service)*, pour aider le personnel de première ligne dans l'offre active de services.

Constat et analyse

Constat 1b.1) – Aucune mesure claire n’a été prise à la suite du sondage des employés.

Lors des entrevues, Grant Thornton a posé des questions sur les mesures correctives prises à la suite du sondage des employés. Personne n’était au courant de quelque mesure que ce soit. Grant Thornton a examiné le formulaire de suivi du ministère de l’Éducation, de la Culture et de la Formation (MÉCF) pour savoir si ce dernier avait prévu un tel processus. Il n’a toutefois trouvé aucune trace de suivi à la suite du sondage des employés²⁴.

Analyse de la sous-question n° 1

Certains résultats énoncés précédemment sont contradictoires et nécessitent une analyse plus poussée. Par exemple, les CSF ne rencontrent pas souvent le sous-ministre, pourtant, 60 % d’entre eux ont indiqué dans le sondage que les rencontres étaient suffisantes. Autre exemple, la majorité des CSF se disent rarement consultés par la haute direction, mais le taux de satisfaction à l’égard du soutien offert par les superviseurs et la direction est élevé (il faut tout de même souligner que certains CSF se sont plaints de ne pas être consultés, notamment sur les primes au bilinguisme).

Cette situation pourrait être en partie due au fait que les CSF travaillent à temps partiel et exercent des fonctions subalternes, contrairement à ce qui avait été prévu dans les Normes. Il semble qu’ils ne prennent part ni au travail sur les politiques ni à l’établissement de liens avec la communauté francophone. Bon nombre de CSF interviewés ont indiqué que beaucoup de temps est alloué aux questions de procédure entourant la traduction du site Web et de documents ainsi qu’aux discussions avec le Secrétariat sur l’interprétation des Normes.

Pour ce genre de tâches, il n’est généralement pas nécessaire de consulter le sous-ministre. Grant Thornton a remarqué que la plupart des coordonnateurs sont chargés de veiller au respect de la décision du tribunal plutôt que d’assurer la direction des communications et des services en français. Cette formule était sans doute adéquate au début de la mise en œuvre du Plan stratégique, mais pour la suite des choses, les CSF devraient commencer à exercer le rôle de direction qui avait été prévu pour eux à l’origine.

Lors des entrevues avec le personnel du GTNO, il a été question du présumé manque de soutien de la part des sous-ministres. Un coordonnateur a affirmé que seuls les superviseurs et les directeurs étaient tenus d’encadrer le personnel. Il est important de replacer ces commentaires dans leur contexte multiculturel et multilingue, où le français côtoie 10 autres langues officielles. La communauté francophone est relativement petite comparativement à la communauté autochtone. Par conséquent, bon nombre de priorités seront axées sur les Autochtones. Il se dégage clairement des entrevues que la principale raison pour laquelle les sous-ministres encadrent les communications et les services en français est de veiller à ce qu’ils soient conformes à l’ordonnance du tribunal. Il est donc compréhensible que les sous-ministres se concentrent souvent sur les enjeux qui touchent une plus grande portion de la population, ce qui ne signifie pas que les communications et les services en français ne sont pas importants, mais il est normal que la haute direction n’y accorde pas toujours toute son attention.

²⁴ Grant Thornton tient à souligner qu’au moment de la publication de la présente évaluation, le Rapport annuel 2017-2018 sur les langues officielles n’avait pas encore été publié et que celui-ci pourrait traiter des mesures correctives prises à la suite du sondage des employés.

Dans certains cas, la haute direction ne peut pas appuyer les politiques proposées par les coordonnateurs parce qu'elles auraient une incidence sur les autres communautés et pas seulement sur la communauté francophone. Par exemple, la politique visant à accorder une prime au bilinguisme à tout le personnel parlant français et une autre langue officielle (plutôt que simplement aux employés bilingues des points de service) toucherait aussi les employés autochtones, qui auraient évidemment droit à ladite prime.

Le rôle de la haute direction consiste à évaluer les retombées stratégiques et budgétaires globales des recommandations pour l'amélioration des communications et des services en français. Il arrive donc parfois qu'elle prenne des décisions qui semblent aller à leur encontre.

2.2.2 SOUS-QUESTION N° 2 – QUELLE EST LA PERTINENCE DES ÉCHANGES ENTRE LES GROUPES COMMUNAUTAIRES, LE GTNO ET LES AUTRES PARTENAIRES?

Indicateurs	Sources de données
2a) Nombre et types d'activités de consultation	2a) Plans de suivi des institutions, sondages, entrevues
2b) Perception des effets des consultations	2b) Entrevues des leaders de la communauté francophone et sondage de la communauté francophone

2a) Nombre et types d'activités de consultation

Contexte

Selon le Plan stratégique, le soutien accordé par le GTNO à la communauté francophone doit être défini par²⁵ les moyens suivants :

Consultations officielles	Partenariats de travail
<ul style="list-style-type: none"> Des consultations régulières et structurées avec la communauté francophone. 	<ul style="list-style-type: none"> Un dialogue et des échanges constants sur le plan du travail. Le Secrétariat doit par ailleurs être à l'affût des possibilités de partenariat avec la communauté francophone.

Consultations officielles

Voici les normes figurant dans le Plan stratégique :

- Le ministre responsable des langues officielles doit rencontrer officiellement au moins une fois par an des représentants de la FFT et d'autres organismes pour discuter de questions importantes pour cette dernière et le gouvernement en lien avec le développement de la communauté francophone et la prestation des services en français par le gouvernement.
- Lorsque la communauté francophone a établi un forum sur un secteur ou participe à un tel forum établi par le gouvernement, le ministre responsable du ministère ou de l'organisme ou un mandataire doit rencontrer ce forum au moins une fois l'an pour traiter de questions importantes pour la communauté et pour le ministère ou l'organisme, notamment le plan annuel du ministère ou de l'organisme sur les communications et les services en français, les progrès réalisés en la matière et la teneur du rapport à ce sujet²⁶.

²⁵ Source : Plan stratégique sur les communications et les services en français du GTNO, Lignes directrices 6A – Consultations, octobre 2012.

²⁶ Source : Plan stratégique sur les communications et les services en français du GTNO, Lignes directrices 6A – Consultations, octobre 2012.

Partenariats de travail

Le Plan stratégique précise en outre que le Secrétariat doit être à l'affût des possibilités de partenariat avec la communauté francophone sur divers projets et initiatives, comme des études, l'élaboration de politiques, la conception de programmes et la prestation concrète des programmes. On encourage les ministères et les organismes à impliquer directement la communauté dans les projets et les initiatives de leur secteur. Selon les lignes directrices, le CSF est « la personne-ressource du ministère ou de l'organisme pour les interactions et les consultations avec la communauté francophone ».

Le Conseil de développement économique des Territoires du Nord-Ouest (CDÉTNO)²⁷ et le Collège nordique francophone²⁸ sont deux des principaux partenaires de travail.

Constats et analyse

Constat 2a.1) – Le GTNO satisfait aux normes sur les consultations officielles de la communauté francophone.

Par la réalisation des activités énumérées ci-dessous, le GTNO satisfait aux normes sur les consultations officielles établies dans le Plan stratégique.

Figure 2a.1 – Exemples de consultations officielles

- Les personnes interviewées ont indiqué que le ministre responsable des langues officielles rencontre chaque année les représentants de la FFT.
- Des réunions du Comité de consultation et de coopération, composé de représentants du GTNO et de la FFT, ont eu lieu en 2010 et en 2012²⁹ pour élaborer le Plan stratégique, et des réunions pour évaluer le déroulement de sa mise en œuvre, en 2013, 2014, 2016, 2017 et 2018³⁰.
- Selon le formulaire de suivi institutionnel du ministère de la Santé et des Services sociaux, le ministère se donne pour objectif de travailler avec le Réseau TNO Santé, le Consortium national de formation en santé (CNFS) et la FFT depuis 2014-2015.
- À l'automne 2015, le ministère de la Justice a consulté la communauté francophone sur les pratiques exemplaires à adopter pour pouvoir former des jurys francophones (p. ex., en envoyant des lettres pour solliciter ses commentaires), ce qui a mené à l'établissement d'une liste de plus de 800 jurés francophones potentiels³¹. La *Loi sur le jury* a par ailleurs été modifiée durant l'exercice financier 2014-2015³².
- Pendant l'exercice 2014-2015, le GTNO a tenu des séances de dialogue sur le budget avec la communauté francophone³³.
- Lors de l'exercice 2014-2015, le GTNO a aussi mené des consultations « Tourisme 2020 » auprès de la communauté francophone³⁴.
- Durant l'exercice 2013-2014, le GTNO a tenu quatre réunions de consultation dans chacune des collectivités où la demande est importante (Yellowknife, Fort Smith, Inuvik et Hay River)³⁵.

²⁷ Le CDÉTNO est un organisme à but non lucratif qui promeut, stimule et appuie le développement économique et l'employabilité des francophones et des francophiles des Territoires du Nord-Ouest.

²⁸ Le Collège nordique francophone est un établissement d'enseignement communautaire des Territoires du Nord-Ouest qui offre de la formation linguistique pour les ministères des gouvernements fédéral et territorial, des cours du soir pour le grand public, des programmes de formation postsecondaire en français, de la formation professionnelle et des ateliers communautaires.

²⁹ Ces réunions ont eu lieu en juillet et en novembre 2010 ainsi qu'en avril 2012.

³⁰ Ces réunions ont eu lieu en avril 2013, à l'été 2014, en septembre 2014, en novembre 2016, en septembre 2017 et en janvier 2018.

³¹ Rapport annuel 2015-2016 sur les langues officielles du GTNO, p. 53.

³² Rapport annuel 2014-2015 sur les langues officielles du GTNO, p. 47.

³³ Rapport annuel 2014-2015 sur les langues officielles du GTNO, p. 47.

³⁴ Rapport annuel 2014-2015 sur les langues officielles du GTNO, p. 47.

³⁵ Rapport annuel 2013-2014 sur les langues officielles du GTNO, p. 41.

Constat 2a.2) – Comparativement aux consultations officielles, le GTNO consulte peu les fournisseurs de services à propos de la conception et de la prestation des programmes.

Grant Thornton a constaté que le GTNO consulte peu les fournisseurs de services à propos de la conception et de la prestation des programmes. Certains membres de la communauté francophone interviewés ont mentionné que les fournisseurs de services sont considérés comme des agents contractuels plutôt que comme des partenaires stratégiques ou des collaborateurs.

Comparativement aux consultations officielles, le GTNO prend part à un nombre limité de partenariats stratégiques, dont les suivants.

Figure 2a.2.1 – Exemples de partenariats de travail, tirés des rapports annuels sur les langues officielles

Exercice 2016-2017 :

- Le Collège nordique francophone a aidé le GTNO à animer des ateliers de conversation française pour les employés à l'heure du dîner³⁶.
- Les Ressources humaines ont participé à deux cafés-emploi de la communauté francophone et à d'autres initiatives avec le CDÉTNO³⁷.

Exercice 2013-2014 :

- Le MÉCF a conclu un contrat avec le CDÉTNO pour la gestion du Centre de perfectionnement professionnel de Yellowknife³⁸.

Exercice 2012-2013 :

- Le GTNO a financé plusieurs organismes communautaires francophones et a administré le Programme de développement culturel et communautaire pour appuyer la communauté francophone³⁹.

Grant Thornton a également constaté que le Collège nordique francophone⁴⁰ et le CDÉTNO, deux fournisseurs de services communautaires en français, ont conclu des contrats avec le GTNO pour la prestation des services énumérés dans le tableau suivant, entre autres.

Figure 2a.2.2 – Partenariats de travail avec le Collège nordique et le CDÉTNO pour la prestation de communications et de services en français

Partenaire	Description
Collège nordique	<ul style="list-style-type: none"> ■ Le GTNO confie au Collège nordique la prestation de cours de mise à niveau pour ses employés. Le Collège fait également passer les tests de vérification de la maîtrise du français aux employés bilingues.
CDÉTNO	<ul style="list-style-type: none"> ■ Le ministère de l'Industrie, du Tourisme et de l'Investissement (MITI) s'est associé au CDÉTNO pour assister au forum d'emploi Destination Canada en France en vue d'attirer de nouveaux entrepreneurs francophones aux TNO. Il a également fait appel au CDÉTNO pour la gestion de ses réseaux sociaux afin d'améliorer ses services et ses canaux de communications directes pour la population francophone. ■ Le ministère des Ressources humaines s'est associé au CDÉTNO pour l'animation d'un atelier sur le CV et l'entrevue pour les élèves de l'école Boréale de Hay River, les étudiants du Collège Aurora et la communauté francophone de Hay River. ■ Le MÉCF a discuté de l'immigration avec le CDÉTNO de façon informelle.

³⁶ Rapport annuel 2016-2017 sur les langues officielles du GTNO, p. 55.

³⁷ Rapport annuel 2016-2017 sur les langues officielles du GTNO, p. 59.

³⁸ Rapport annuel 2013-2014 sur les langues officielles du GTNO, p. 41.

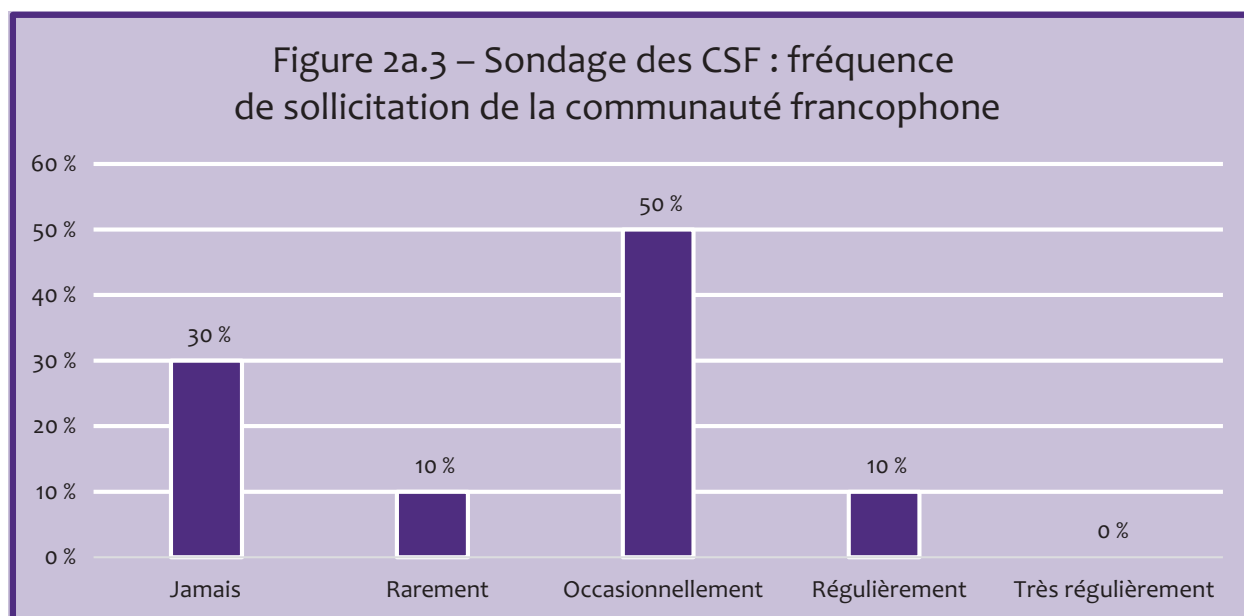
³⁹ Rapport annuel 2012-2013 sur les langues officielles du GTNO, p. 35.

⁴⁰ Grant Thornton a été informé du fait que depuis 2007, le GTNO a versé plus de deux millions de dollars au Collège. Toutefois, cette somme ne couvre pas forcément les cours de français de ses employés.

Lors de la séance de discussion avec la communauté francophone, bon nombre de participants ont proposé que le gouvernement fasse appel à plus d'organisations comme le Collège nordique et le CDÉTNO pour ce qui a trait aux communications et aux services en français.

Constat 2a.3) – 90 % des CSF sollicitent occasionnellement, rarement, ou ne sollicitent jamais, la communauté francophone.

Bien que les CSF soient les principales personnes-ressources francophones des ministères pour les communications et les services en français, 90 % d'entre eux sollicitent occasionnellement, rarement, ou ne sollicitent jamais, la communauté francophone, comme en témoignent les résultats du sondage des CSF dans le graphique suivant⁴¹.



Lors de la séance de discussion avec les CSF, il a été mentionné que l'on sollicite la communauté francophone pour ce qui a trait aux politiques et aux programmes, mais la plupart des CSF travaillent dans des services de communications, qui sont distincts des services de programmes et de politiques. Par conséquent, ils ne prennent pas nécessairement part à la sollicitation de la communauté francophone.

2b) Perception des effets des consultations

Contexte

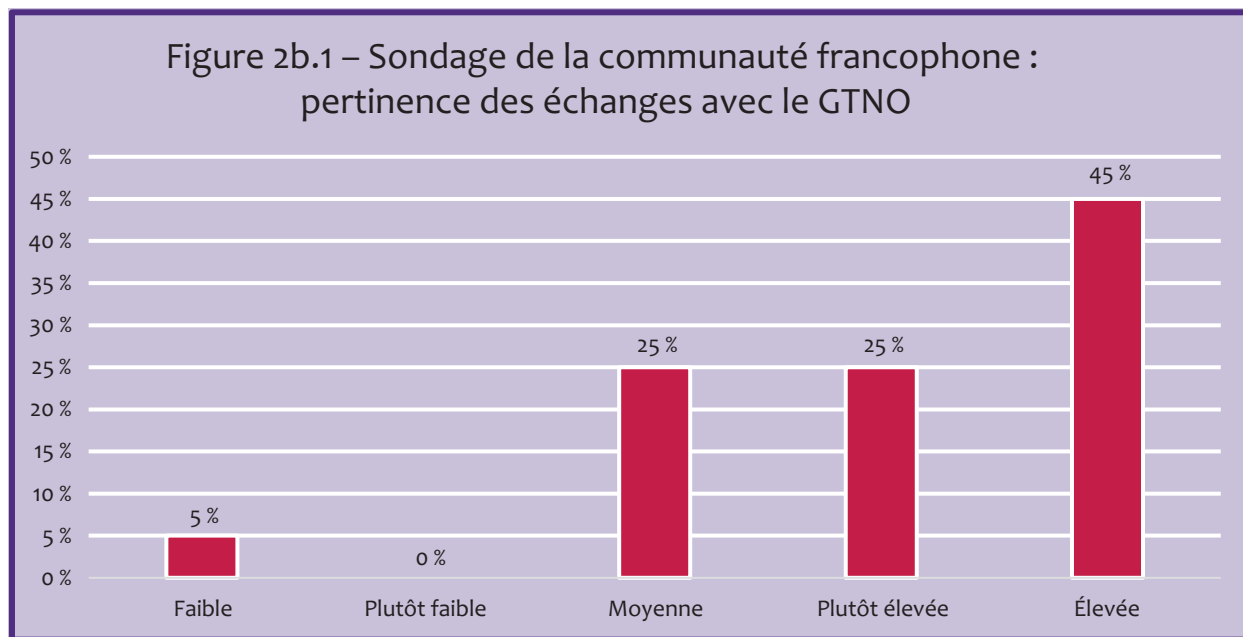
Grant Thornton s'est appuyé sur les résultats du sondage, de la séance de discussion et des entrevues auprès de la communauté francophone pour bien comprendre comment cette dernière perçoit les effets des consultations.

Constat et analyse

Constat 2b.1) – 70 % des membres de la communauté francophone sont d'avis que les échanges avec le GTNO sont plutôt pertinents ou très pertinents.

⁴¹ Trois CFS sur treize ont répondu « Ne s'applique pas » à cette question. On peut donc en déduire qu'ils travaillent probablement pour un ministère qui n'a pas de contact direct avec le public. Leurs réponses ont donc été supprimées comme elles n'étaient pas pertinentes.

Selon le sondage de la communauté francophone, 70 % des répondants sont d'avis que les échanges entre le GTNO et la communauté francophone sont **plutôt pertinents ou très pertinents**, comme en témoigne le graphique suivant⁴².



Selon un leader de la communauté francophone, la relation entre le GTNO et la FFT est bonne dans l'ensemble, notamment lorsque la FFT est invitée aux réunions; cela dit, il propose que le GTNO fasse parvenir la documentation pertinente avant les consultations.

Analyse de la sous-question n° 2

Le GTNO a tenu son engagement de mener des consultations officielles auprès de la communauté francophone. De manière générale, les personnes interviewées ayant pris part à ces consultations avaient l'impression que les représentants du GTNO les prenaient au sérieux et qu'ils tenaient réellement compte de leurs commentaires.

Comme il a été mentionné dans le constat 2a.2), le GTNO fait peu appel aux fournisseurs de services, à titre de partenaires stratégiques, pour la conception et la réalisation des programmes, en comparaison avec le nombre total de consultations officielles qu'il a menées.

Les grandes améliorations apportées depuis 2012 constituent l'un des principaux points à retenir de la présente évaluation. L'environnement a été profondément modifié. Les résultats des sondages et les entrevues le confirment : la communauté francophone s'entend pour dire que les communications et les services en français se sont grandement améliorés depuis l'implantation du Plan stratégique et que le gouvernement a mis sur pied toute une infrastructure qui n'existait pas auparavant.

Il est difficile d'imaginer comment faire progresser de façon importante les communications et les services en français au titre de la nouvelle mouture du Plan stratégique sans renforcer les partenariats de travail ou en établir de nouveaux. Les partenariats de travail sont un processus normal de

⁴² Vingt membres de la communauté francophone ont répondu à cette question.

démocratie participative qui réduit l'écart entre ceux qui gouvernent et ceux qui mettent en œuvre. Il est normal et pratique courante au Canada, tant à l'échelle fédérale que provinciale et territoriale, de faire appel à des partenaires de la société civile et du secteur privé pour mettre en œuvre les objectifs gouvernementaux. On considère généralement qu'il est bénéfique de tirer profit de leur perspective différente et vaste pour renforcer les capacités et continuer d'améliorer les programmes.

Les partenariats de travail favoriseront l'adoption d'une approche plus participative, ce qui accroîtra la collaboration entre le GTNO et la communauté francophone et contribuera à réduire les blocages à l'étape de mise en œuvre et à élaborer des solutions novatrices grâce à l'apport des organisations de la société civile et du secteur privé.

Certaines limites entre le gouvernement et la société civile doivent être préservées, et il est normal qu'on ait des réserves de part et d'autre quant au fait de travailler en équipe. Naturellement, les gouvernements voudront veiller à éviter toute apparence de favoritisme. Ainsi, il peut être important de suivre un processus d'appel d'offres concurrentiel pour veiller à ce que le plus de groupes de personnes et d'organisations possible aient l'occasion de proposer leurs services au gouvernement.

La question des partenariats de travail est plutôt vague dans le Plan stratégique; on y précise que le Secrétariat doit être « à l'affût » des possibilités de partenariats avec la communauté francophone. Il est important de souligner que, selon les lignes directrices, les coordonnateurs de services doivent aussi jouer ce rôle. Comme il a été mentionné dans l'analyse de la section 1a) du présent rapport, les possibilités de partenariats de travail sont plus susceptibles de se concrétiser si les relations sont florissantes. C'est pourquoi il est important que les coordonnateurs passent plus de temps à consulter et à écouter la communauté francophone, et à visiter les points de service.

2.2.3 CONCLUSION

Bien que les cadres de tous les échelons fassent preuve d'un bon leadership, leur efficacité pourrait être accrue par la consolidation du rôle des CSF et l'amélioration des partenariats avec les fournisseurs de service. Ces améliorations permettraient de promouvoir et de servir davantage les initiatives du Plan stratégique.

Question d'évaluation n° 1 : recommandations

Rôle des CSF

- Le GTNO devrait consolider et respecter la description de poste des CSF afin que ceux-ci puissent jouer un plus grand rôle dans l'élaboration et la mise en œuvre des communications et des services en français.
- Les communications et les services en français devraient être à l'ordre du jour des réunions de la haute direction des ministères au moins une fois par trimestre. Les coordonnateurs devraient être invités à ces réunions.

Consultation de la communauté francophone

- Le GTNO devrait accroître le nombre de partenariats de travail avec les fournisseurs de services, soit les organisations non gouvernementales et le secteur privé, pour « l'élaboration et la prestation des programmes » de communications et de services en français, au moyen d'un processus concurrentiel.
- Il faudrait allouer plus de temps aux coordonnateurs pour qu'ils échangent avec la communauté francophone, l'écoutent, et visitent les points de service.

2.3 Principaux constats : question d'évaluation n° 2

Question d'évaluation n° 2 : Quelle est l'étendue des ressources dont le GTNO dispose pour mettre en œuvre le Plan stratégique?

2.3.1 SOUS-QUESTION N° 3 – DANS QUELLE MESURE LES COMMUNICATIONS ET LES SERVICES EN FRANÇAIS ONT-ILS ÉTÉ INTÉGRÉS AUX PROCESSUS DE PLANIFICATION DES ACTIVITÉS DU GTNO?

Indicateurs	Sources de données
3a) Nombre et type de demandes de propositions et de procédures qui tiennent compte des communications et des services en français	3a) Vérifications systématiques

3a) Nombre et type de demandes de propositions et de procédures qui tiennent compte des communications et des services en français.

Contexte

Sont présentées à la section 2.2.7 des Normes les directives suivantes sur les demandes de propositions (DP) et les appels d'offres en ce qui concerne les communications et les services en français :

- Dans les DP, informer les auteurs de proposition que le travail comprendra des dispositions visant des communications et des services en français.
- Indiquer explicitement aux auteurs si leur soumission devra comprendre des ressources en français pour respecter les critères d'évaluation du projet de contrat.
- Veiller à ce que les demandes de traduction en français soient acheminées assez tôt pour que les descriptions des DP soient bilingues sur le Portail d'approvisionnement du GTNO.
- Préciser les responsabilités relatives au français qui incombent au GTNO (p. ex., la traduction, les services d'interprétation) et celles qui reviennent au candidat retenu.
- Demander à l'auteur de proposition de joindre un résumé si la DP exige qu'il rédige un document d'information à l'intention du public d'une longueur de plus de 20 pages normales⁴³.

Constat et analyse

Constat 3a.1) – Bien que le GTNO affirme qu'il satisfait aux normes sur les DP, il n'assure pas le suivi du nombre et du type de procédures relatives aux DP.

Selon les personnes interviewées, aucun processus n'est en place pour faire le suivi du nombre et du type de DP et de procédures qui tiennent compte des communications et des services en français.

Analyse de la sous-question n° 3

L'intégration de communications et de services en français aux initiatives pangouvernementales d'entrée de jeu accroîtra l'efficacité et permettra aux CSF de consacrer plus de temps à autre chose.

Les plans de suivi et d'évaluation font tous deux état de plusieurs produits et indicateurs. Le nombre et le type de DP et de procédures concernant les communications et les services en français constituent un indicateur du plan d'évaluation. Le GTNO n'a pas la capacité de respecter toutes les exigences de suivi et d'évaluation. La question est traitée plus en profondeur dans la section d'analyse de la mise en œuvre du Plan SER (section 9).

⁴³ Normes sur les communications et les services en français du GTNO – Secrétariat aux affaires francophones, deuxième édition, octobre 2014, p. 8-9.

2.3.2 SOUS-QUESTION N° 4 – LES DOCUMENTS, LES OUTILS ET LES RESSOURCES ÉLABORÉS ET FOURNIS PAR LE SECRÉTARIAT AUX AFFAIRES FRANCOPHONES RÉPONDENT-ILS AUX BESOINS DES MINISTÈRES ET DES ORGANISMES?

Indicateurs	Sources de données
4a) Perception du niveau et de la pertinence soutien du Secrétariat	4a) Entrevues des ministères et des organismes, sondage des CSF et sondage des employés
4b) Nombre et type d'outils élaborés et fournis par le Secrétariat	4b) Rapports annuels sur les langues officielles
4c) Avis sur la convivialité des documents et des outils	4c) Rapport de suivi du Secrétariat

4a) Perception du niveau et de la pertinence du soutien du Secrétariat

Contexte

Le Secrétariat aux affaires francophones⁴⁴ agit à titre de service de soutien central pour les communications et les services en français aux GTNO. Créé dans la foulée du Plan stratégique, il :

- offre des conseils, des outils et du soutien aux ministères et aux organismes du gouvernement pour ce qui est d'élaborer des plans de communications et de services en français et d'adopter ou de fournir des programmes, des politiques et des services qui reflètent les besoins exprimés par la communauté francophone;
- sert d'organisme de soutien central pour les communications et les services en français assumés par les ministères et les organismes au sein du gouvernement;
- fait l'interprétation des lignes directrices et des règlements applicables à ces communications et services;
- coordonne la prestation des services de traduction vers le français à l'échelle du gouvernement⁴⁵.

Constats et analyse

Constat 4a.1) – 92 % des CSF et 80 % des employés du GTNO sont généralement satisfaits ou très satisfaits du soutien offert par le Secrétariat.

Si l'on compare les résultats des sondages des employés et des CSF, ces derniers sont dans l'ensemble plus satisfaits des services du Secrétariat⁴⁶.

- 92 % des CSF sont **satisfaits ou très satisfaits** du soutien offert par le Secrétariat pour l'élaboration de plans et de stratégies en vue d'assurer l'offre active et les services en français de façon efficace (sondage des CSF).
- 80 % des employés du GTNO sont satisfaits ou très satisfaits du soutien offert par le Secrétariat (sondage des employés).

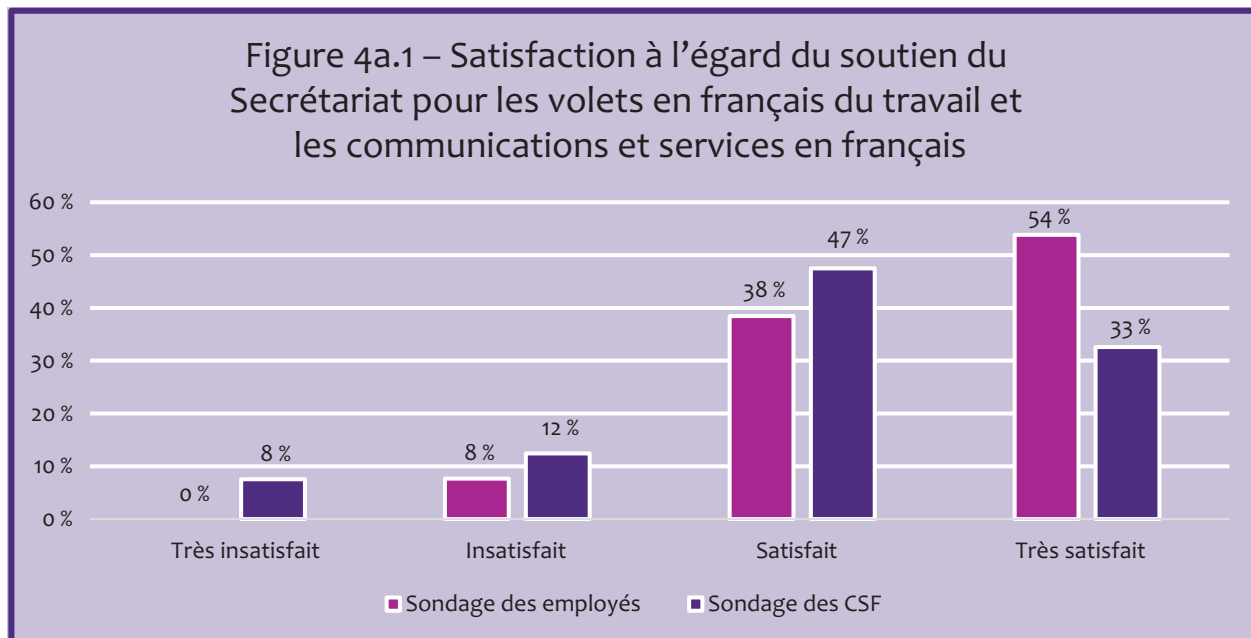
Les résultats des deux sondages sont présentés dans le graphique suivant⁴⁷.

⁴⁴ Le Secrétariat relève du MÉCF.

⁴⁵ Plan stratégique sur les communications et les services en français du GTNO, Lignes directrices, partie 1 – Rôles et responsabilités – 6. Secrétariat aux affaires francophones, octobre 2012.

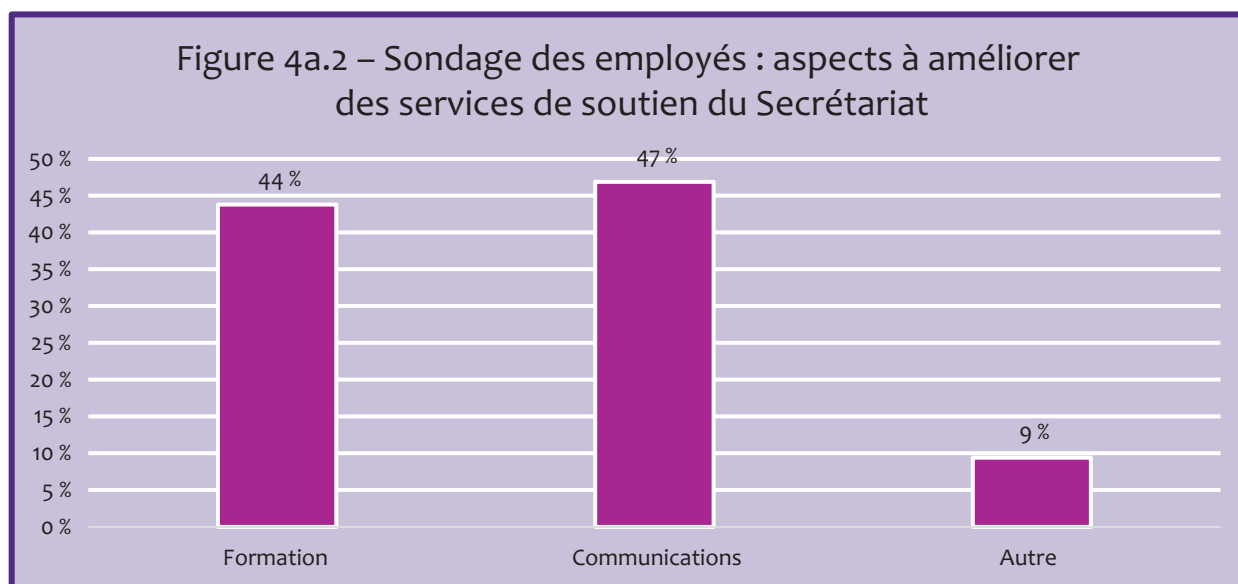
⁴⁶ Le fait que les CSF travaillent plus régulièrement avec le Secrétariat pourrait expliquer pourquoi leur taux de satisfaction est plus élevé.

⁴⁷ N. B. : Les réponses « Ne s'applique pas » ont été retirées du graphique, comme la question ne s'appliquait pas à ces répondants (32 employés sur 72). Les 13 CSF ont répondu à cette question.



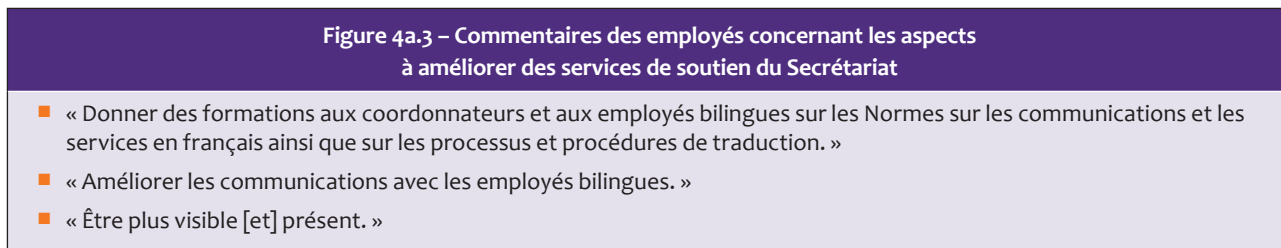
Constat 4a.2) – Le Secrétariat pourrait améliorer le soutien bilingue offert aux employés quant à la formation et aux communications.

Selon le sondage des employés, 72 % des répondants étaient d’avis que le Secrétariat pourrait « améliorer le soutien offert aux employés bilingues » quant à la formation et aux communications, comme en témoigne le graphique suivant⁴⁸ :



⁴⁸ Parmi les employés du GTNO, 32 ont répondu à cette question.

Dans le sondage des employés, les répondants ont formulé les commentaires suivants sur les aspects à améliorer.



4b) Nombre et type d'outils élaborés et fournis par le Secrétariat

Contexte

Selon le Plan stratégique, le rôle du Secrétariat est d'offrir des conseils, des outils et du soutien aux ministères et aux organismes gouvernementaux⁴⁹.

Celui-ci élabore et fournit divers types d'outils et de soutien aux CSF :



Constat et analyse

Constat 4b.1) – Le Secrétariat a élaboré et fourni plusieurs outils pour les employés.

Les rapports annuels sur les langues officielles du GTNO font état des divers types d'outils et de soutien élaborés et fournis par le Secrétariat pour les employés et les coordonnateurs, comme en témoigne le tableau suivant.

Figure 4b.1 – Types d'outils fournis par le Secrétariat

Type d'outil	Description
Trousse sur l'offre active en français	Durant l'exercice 2015-2016, le Secrétariat a lancé la trousse sur l'offre active en français destinée au personnel de première ligne travaillant dans les collectivités où la demande est élevée. Conçue principalement pour les CSF, les gestionnaires, les superviseurs et le personnel de première ligne, la trousse favorise une offre active uniforme à l'échelle du GTNO et comprend un guide de référence à l'intention du personnel de première ligne, et du matériel à afficher (comme des affiches et des autocollants pour fenêtre) que les ministères peuvent utiliser pour que les clients francophones soient à l'aise de demander de l'information et des services en français. Elle comprend aussi des ressources pour aider le personnel de première ligne à assurer l'offre active et à répondre aux demandes de services en français et un DVD de formation du personnel visant à assurer l'uniformité des services offerts ⁵⁰ .

⁴⁹ Source : Plan stratégique sur les communications et les services en français du GTNO, Lignes directrices, partie 1 – Rôles et responsabilités – 6. Secrétariat aux affaires francophones, octobre 2012.

⁵⁰ Source : Rapport annuel 2015-2016 sur les langues officielles du GTNO.

Figure 4b.1 – Types d’outils fournis par le Secrétariat

Type d’outil	Description
Manuel sur les services de traduction en français	Durant l’exercice 2014-2015, le Secrétariat a rédigé un manuel sur les services de traduction en français qui vise à expliquer à toutes les institutions du gouvernement comment utiliser les services de traduction pour communiquer avec la communauté francophone des TNO ⁵¹ .
Normes sur les communications et les services en français	Durant l’exercice 2012-2013, le Secrétariat a commencé à élaborer de nouvelles normes sur les communications et les services en français sur lesquelles s’appuieraient les employés pour la prestation de services en français au grand public ⁵² .
SharePoint ⁵³	<ul style="list-style-type: none"> ■ Le Secrétariat gère le référentiel de documents de SharePoint pour le Comité de coordination des services en français du GTNO, qui regroupe tous les CSF. Le site SharePoint contient les éléments suivants : ■ Annonces destinées au Comité, comme des lettres d’appel de soumissions pour les rapports annuels et les mises à jour des plans de fonctionnement des institutions; ■ Liens vers les rapports de suivi des ministères; ■ Documents de référence, comme le Plan stratégique, le Pan SER, le manuel sur les services de traduction en français et un plan d’action révisé pour les services en français; ■ Liens vers des pages Web utiles, notamment des articles pertinents, le portail des services de traduction en français et les sites de groupes communautaires francophones; ■ Groupes de discussions, par exemple : « Améliorer le processus de soumission des rapports de suivi pour les rapports annuels et d’activités »⁵⁴.

4c) Avis sur la convivialité des documents et des outils

Contexte

Selon le Plan stratégique, le rôle du Secrétariat est d’offrir des conseils, des outils et du soutien aux ministères et aux organismes gouvernementaux⁵⁵. Durant l’exercice 2012-2013, le Secrétariat a commencé à élaborer de nouvelles normes sur les communications et les services en français sur lesquelles s’appuieraient les employés pour la prestation de services en français au grand public⁵⁶. Ces normes ont pour but d’aider les employés à offrir au public des communications et des services en français⁵⁷.

⁵¹ Source : Rapport annuel 2014-2015 sur les langues officielles du GTNO.

⁵² Source : Rapport annuel 2012-2013 sur les langues officielles du GTNO.

⁵³ Share Point est un logiciel de stockage de documents qu’utilise le Secrétariat pour héberger ses outils et ses modèles.

⁵⁴ Tiré des entrevues et des captures d’écran des documents se trouvant dans SharePoint fournies par le Secrétariat.

⁵⁵ Source : Plan stratégique sur les communications et les services en français du GTNO, Lignes directrices, partie 1 – Rôles et responsabilités – 6. Secrétariat aux affaires francophones, octobre 2012.

⁵⁶ Source : Rapport annuel sur les langues officielles 2012-2013 du GTNO.

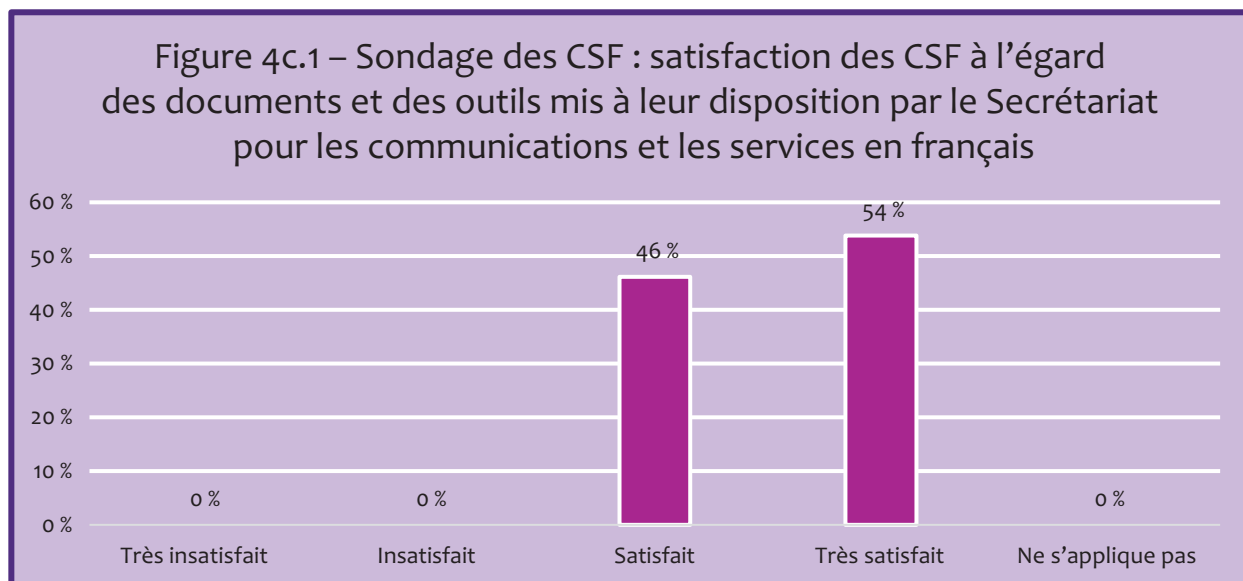
⁵⁷ Normes sur les communications et les services en français du GTNO, octobre 2014, p 3.

Constats et analyse

Constat 4c.1) – Tous les CSF sont satisfaits ou très satisfaits des documents et des outils mis à leur disposition par le Secrétariat.

Selon le sondage des CSF, 100 % d'entre eux sont **satisfaits ou très satisfaits** des documents et des outils mis à leur disposition par le Secrétariat pour l'élaboration de plans et de stratégies en lien avec les communications et les services en français.

Les résultats du sondage sont présentés dans le graphique suivant⁵⁸.



Les commentaires formulés sur le sujet lors des entrevues portaient uniquement sur SharePoint et les Normes. Une personne interviewée a souligné que certains documents sur SharePoint étaient désuets et devaient être actualisés.

Il a aussi été proposé que ce logiciel soit utilisé pour améliorer les communications entre les ministères, éviter que le travail soit effectué en double et accroître l'efficacité. Par exemple, si quelqu'un dispose du lien vers une carte traduite sur le site du gouvernement fédéral, il pourrait le déposer dans SharePoint pour que les autres ministères y aient accès directement.

Constat 4c.2) – Les CSF trouvent que les Normes ne sont pas suffisamment claires.

Malgré les commentaires positifs sur les documents du Secrétariat, les CSF sont d'avis que la clarté des Normes pourrait être améliorée. Plusieurs personnes interviewées ont parlé des difficultés liées aux normes. Par exemple, un CSF a souligné que leur ambiguïté ralentit souvent la production de documents. Un autre CSF a indiqué qu'il y a beaucoup de « zones grises » dans leur application en ce qui concerne la signalisation, ce qui nécessite l'aide d'autres ministères que le MÉCF.

On a aussi avancé lors des entrevues que le Secrétariat interprète souvent les Normes avec prudence sans trop s'avancer, ce qui accroît généralement les problèmes d'efficacité mentionnés au paragraphe précédent.

⁵⁸ Les 13 CSF ont répondu à cette question.

Lors de la séance de discussion auprès des CSF, les participants ont expliqué qu'avec des normes plus précises, le Secrétariat passerait moins de temps à aider les CSF à les interpréter.

Durant ces séances, on a divisé les CSF en équipes et on leur a demandé de déterminer les normes les plus susceptibles d'être mal interprétées et de proposer une solution.

Figure 4c.2 – Séance de discussion des CSF sur les Normes

Norme	Problème	Solution des CSF
Norme 2.1.1 Accueil verbal du public	Il n'est pas indiqué clairement si les employés ne travaillant pas pour le GTNO (c.-à-d. ceux travaillant aux points de service administrés par un fournisseur externe) doivent parler français.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Une formation de soutien pourrait être offerte au personnel de première ligne non francophone. ■ Une formation en français (de sensibilisation) pourrait être offerte.
Normes 2.1.2 et 2.1.3 Messagerie vocale et courriel	Il faudrait préciser qui doit avoir un message d'accueil bilingue dans sa messagerie vocale. Les questions suivantes ont été posées lors des discussions : <ul style="list-style-type: none"> ■ Est-ce que ça concerne les employés qui reçoivent une prime au bilinguisme? ■ Est-ce que ça s'applique à tout le personnel de première ligne? ■ Est-ce que le message en français doit correspondre en tout point à celui en anglais? 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Le Guide de l'offre active pourrait être clarifié. ■ Ce genre d'exigences pourrait être ajouté aux descriptions de poste.
Norme 2.1.4 Signalisation relative à l'offre active	Lorsque les clients voient la signalisation relative à l'offre active, ils s'attendent à être servis par un francophone aux endroits où ce ne sera pas forcément le cas.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Le personnel parlant français devrait porter un insigne afin que les clients francophones puissent les identifier facilement. ■ Le niveau de service en français auquel peuvent s'attendre les clients pourrait être clairement défini par l'affichage d'un code de couleur.
Norme 2.2.1 Documents d'information destinés au public	Les CSF ne peuvent traduire dans le portail de service; par conséquent, il est difficile de modifier le contenu. En ce qui concerne la traduction des avis publics sur les médias sociaux, ce qui constitue une urgence n'est pas défini clairement. Par exemple, les éléments suivants sont-ils des urgences? <ul style="list-style-type: none"> ■ Fermeture de routes; ■ Feux de friches. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Il faudrait créer une liste d'expressions courantes et la mettre à disposition de tous les ministères. ■ Il faudrait définir ce qui constitue une situation d'urgence. ■ Les CSF qui ont atteint le dernier niveau de bilinguisme (c.-à-d. le niveau 3) devraient avoir l'autorisation de faire des traductions en cas d'urgence.

Figure 4c.2 – Séance de discussion des CSF sur les Normes

Norme	Problème	Solution des CSF
Norme 2.2.6 Signalisation	Les éléments suivants sont problématiques : <ul style="list-style-type: none"> ■ La signalisation doit respecter l'identité visuelle du GTNO⁵⁹, ce qui complique les choses. ■ Une même affiche doit comprendre plusieurs langues (p. ex., à Hay River, il y en a cinq), ce qui peut s'avérer difficile. ■ La signalisation relève du ministère de l'Infrastructure. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Il faut établir un processus de coordination générale pour la création de la signalisation. ■ N. B. : Les CSF ont expliqué que certaines normes font actuellement l'objet de révisions pour résoudre le manque de clarté. ■ Il faut uniformiser les traductions.

Analyse de la sous-question n° 4

Un consensus se dégage : le Secrétariat fournit un bon soutien aux CSF et aux employés du GTNO. Il s'agit du centre névralgique pour les communications et les services en français du gouvernement des Territoires du Nord-Ouest.

Les outils qu'il crée sont généralement bien reçus et considérés comme adéquats pour aider les employés à exercer leurs responsabilités de consolidation des communications et des services en français. Comme il a été mentionné précédemment, les personnes sondées ont indiqué que SharePoint pourrait être amélioré et servir davantage de forum de discussion et d'établissement des pratiques exemplaires pour les ministères plutôt que de gestionnaire de fichiers statique.

Seul bémol : le manque de clarté des Normes. Les défis entourant l'interprétation des normes se sont avérés être le thème prédominant de la présente évaluation, à tel point que lors de la séance de discussion auprès des CSF, Grant Thornton leur a demandé de cibler les plus problématiques et de proposer des solutions pour corriger le tir.

Les « zones grises » des Normes nuisent à l'efficacité du Secrétariat et des coordonnateurs. En effet, le Secrétariat doit consacrer beaucoup de temps à leur interprétation. Les mesures à prendre sont souvent ambiguës pour les coordonnateurs, qui se tournent alors vers lui pour avoir des précisions.

Bien que les coordonnateurs n'aient pas forcément besoin de le consulter, il est difficile d'imaginer un scénario où on leur recommanderait de ne pas se tourner vers le Secrétariat.

D'un autre côté, les personnes consultées ont souligné que le Secrétariat ne s'avance pas trop et reste plutôt conservateur lorsqu'il interprète les normes, ce qui est compréhensible vu le contexte (organisations du secteur public en général). Il n'empêche que cela est une source de frustration pour bon nombre de CSF. Si rien n'est fait pour mettre à jour et clarifier les Normes, certains problèmes d'efficacité se poursuivront. À l'inverse, des normes claires et conviviales réduiront les risques de confusion et pourraient permettre aux CSF d'adopter une approche plus proactive et axée sur les politiques dans leur travail.

⁵⁹ L'identité visuelle du GTNO est un raccourci visuel, un indice que le public peut rapidement associer avec le GTNO et tout ce qu'il représente. Une identité visuelle solide et uniforme aide les personnes servies par le gouvernement à reconnaître les programmes et services, à y accéder et à leur faire confiance. Source : <https://www.eia.gov.nt.ca/fr/lignes-directrices-sur-le-programme-didentite-visuelle>

2.3.3 SOUS-QUESTION N° 5 – LES CSF, LE SECRÉTARIAT ET LES EMPLOYÉS DU GTNO ONT-ILS ÉTÉ FORMÉS ET PRÉPARÉS ADÉQUATEMENT À LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN STRATÉGIQUE⁶⁰?

Indicateurs	Sources de données
5a) Pertinence de la formation sur les communications et les services en français donnée aux CSF	5a) Sondage des employés, sondage des CSF
5b) Pertinence de la formation sur les communications et les services en français donnée aux employés	5b) Évaluations des étudiants, sondage des employés

5a) Pertinence de la formation sur les communications et les services en français donnée aux CSF

Contexte

Selon le Plan stratégique, le Secrétariat a pour mandat d'élaborer des programmes d'orientation pour les CSF⁶¹ et, en collaboration avec ces derniers, pour les employés des institutions gouvernementales, concernant leurs obligations en vertu de la *Loi sur les langues officielles* (LLO), des lignes directrices et des lois applicables⁶². Grant Thornton a évalué la pertinence de la formation sur les communications et les services en français destinée aux coordonnateurs en s'appuyant sur le sondage, les entrevues et la séance de discussion avec les CSF.

Constat et analyse

Constat 5a.1) – 69 % des CSF sont d'avis que les outils mis à leur disposition par le Secrétariat pour former le personnel des ministères sont très utiles ou extrêmement utiles.

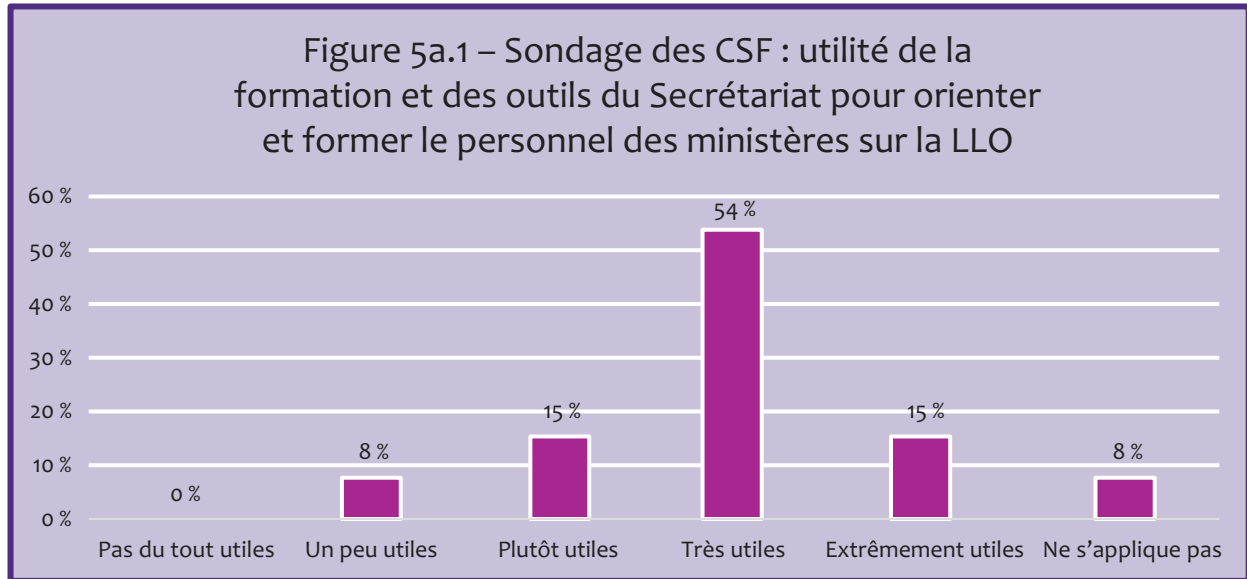
Selon le sondage des CSF, 69 % des répondants ont indiqué que les outils de formation et d'orientation du personnel des ministères et des organismes sur la LLO et le Plan stratégique sont très utiles ou extrêmement utiles, comme en témoigne le graphique suivant⁶³.

⁶⁰ À l'origine, la sous-question visait à déterminer si les CSF et les employés du Secrétariat étaient formés et préparés adéquatement à la mise en œuvre du Plan stratégique. Comme l'indicateur 6b) porte aussi sur les employés, la sous-question a été modifiée après coup.

⁶¹ Source : Plan stratégique sur les communications et les services en français du GTNO, Lignes directrices, partie 1 – Rôles et responsabilités – 6. Secrétariat aux affaires francophones, octobre 2012.

⁶² Source : Plan stratégique sur les communications et les services en français du GTNO, Lignes directrices, partie 1 – Rôles et responsabilités – 6. Secrétariat aux affaires francophones, octobre 2012.

⁶³ Les 13 CSF ont répondu à cette question. Les réponses « Ne s'applique pas » n'ont pas été retirées du graphique, car il est étrange que les outils et la formation du Secrétariat ne concernent pas certains CSF. Il y a deux interprétations possibles, soit les CSF ne forment ou n'orientent jamais d'employés, soit ils n'utilisent jamais les outils du Secrétariat pour former et orienter les employés.



Certaines personnes interviewées ont fait part de différences entre la formation offerte à Yellowknife et ailleurs. Un CSF a mentionné que la formation sur l'offre active est donnée en personne à Yellowknife, mais à distance, par vidéoconférence, dans les autres bureaux. Un autre CSF a ajouté que le temps accordé à la formation des employés est très restreint, à l'exception des cas où il faut se rendre dans les collectivités pour les formations de mise à niveau sur le processus d'offre active.

Grant Thornton a été informé que le Secrétariat forme les CSF sur l'offre active, leur fournit des vidéos de formation et leur propose d'être présent pour les aider lors de leur première formation devant le personnel.

5b) Pertinence de la formation sur les communications et les services en français donnée aux employés

Contexte

Selon le Plan stratégique, le Secrétariat est responsable d'élaborer des programmes d'orientation pour les CSF et, en collaboration avec ces derniers, pour les employés des institutions gouvernementales, concernant leurs obligations en vertu de la LLO, des lignes directrices et des lois applicables⁶⁴.

Il établit aussi que les CSF doivent veiller à l'orientation et à la formation pertinentes du personnel de tous les ministères et organismes concernant leurs obligations en vertu de la LLO et des lignes directrices, tout particulièrement le personnel des services de première ligne⁶⁵.

Constats et analyse

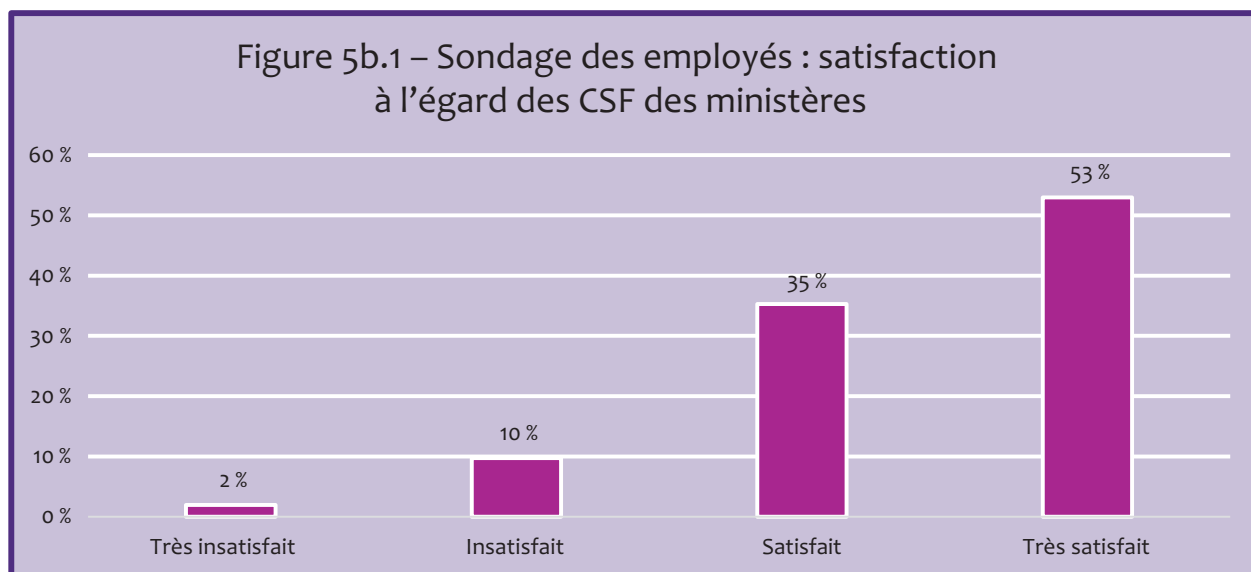
Constat 5b.1) – 88 % des employés du GTNO sont **satisfaits ou très satisfaits** du soutien fourni par les CSF des ministères, et notamment de la formation⁶⁶.

⁶⁴ Source : Plan stratégique sur les communications et les services en français du GTNO, Lignes directrices, partie 1 – Rôles et responsabilités – 6. Secrétariat aux affaires francophones, octobre 2012.

⁶⁵ Source : Plan stratégique sur les communications et les services en français du GTNO, Lignes directrices, partie 1 – Rôles et responsabilités – 8. Coordonnateurs des services en français, octobre 2012.

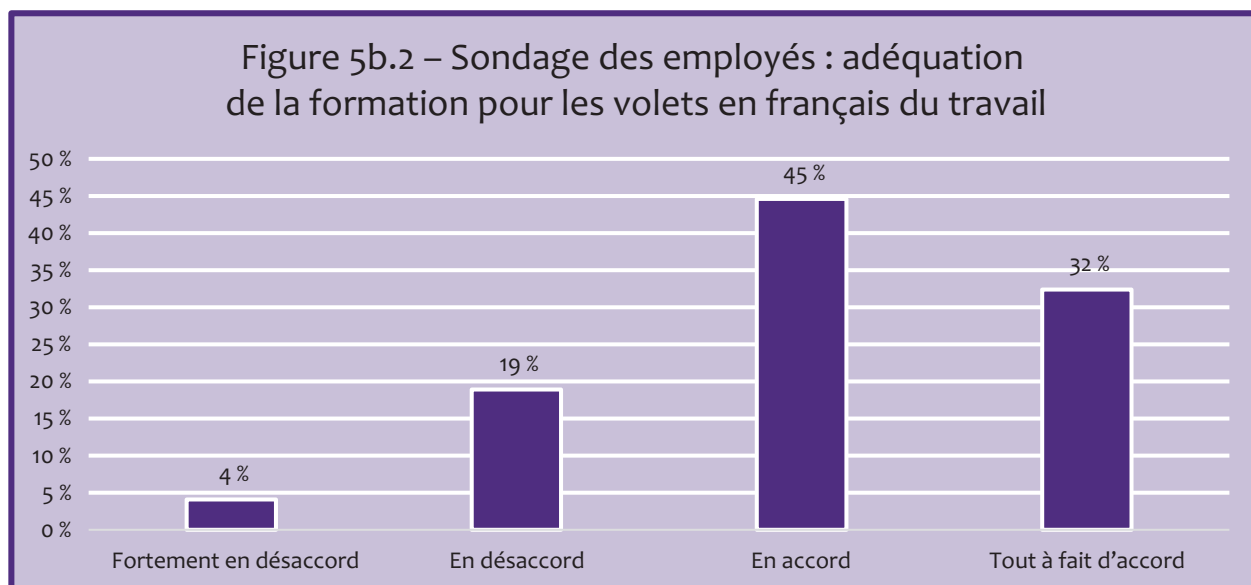
⁶⁶ Les 13 CSF ont répondu à cette question. N. B. : Les réponses « Ne s'applique pas » ont été retirées du graphique puisque la question ne concernait pas ces répondants. Au total, 21 personnes sur 72 ont répondu « Ne s'applique pas » dans le sondage des employés.

Selon le sondage des employés, 88 % des répondants s'occupant des communications et des services en français sont satisfaits ou très satisfaits du soutien offert par les CSF, comme en témoigne le graphique suivant⁶⁷.



Constat 5b.2) – 77 % des employés du GTNO sont d'avis qu'ils reçoivent une formation adéquate pour les volets en français de leur travail.

Dans le sondage des employés, 77 % des répondants se sont dits **d'accord ou fortement d'accord** avec l'énoncé selon lequel ils reçoivent une formation pertinente pour les volets en français de leur travail, comme en témoigne le graphique suivant⁶⁸.



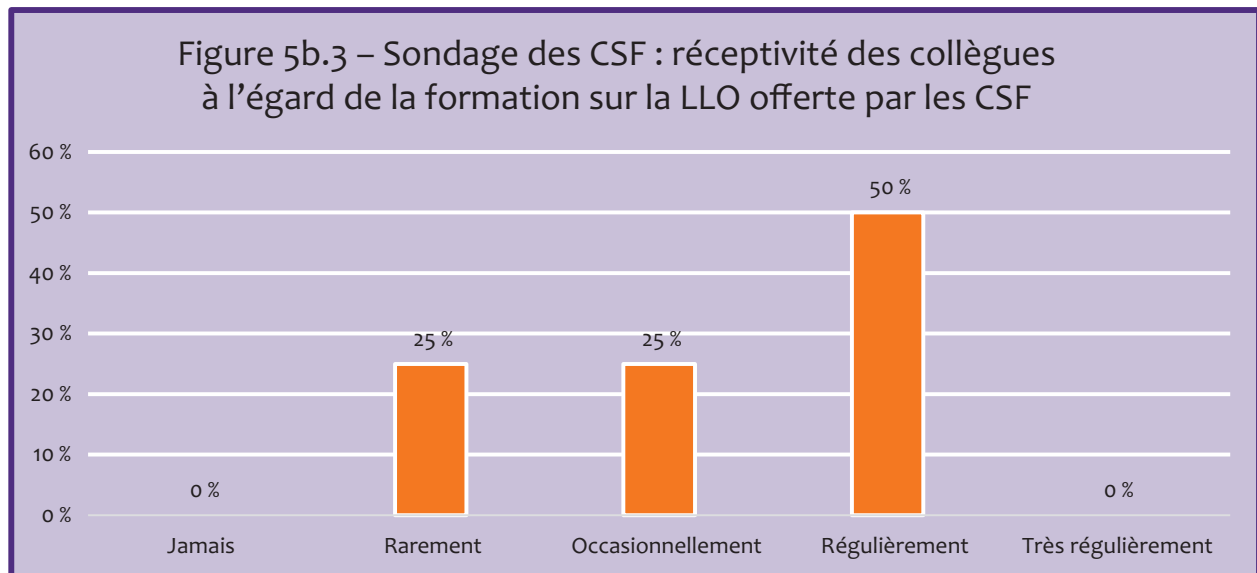
⁶⁷ Les 13 CSF ont répondu à cette question. N. B. : Les réponses « Ne s'applique pas » ont été retirées du graphique puisque la question ne concernait pas ces répondants. Au total, 21 personnes sur 72 ont répondu « Ne s'applique pas » dans le sondage des employés.

⁶⁸ Parmi les employés du GTNO, 74 ont répondu à cette question.

Constat 5b.3) – 50 % des CSF trouvent que leurs collègues sont rarement ou occasionnellement réceptifs à la formation qu'ils donnent sur le Plan stratégique et la Loi sur les langues officielles.

Dans le sondage des CSF, 50 % des répondants ont affirmé que leurs collègues sont **rarement ou occasionnellement** réceptifs à l'orientation et à la formation sur la LLO et le Plan stratégique, comme en témoigne le graphique suivant⁶⁹. Voici certains des commentaires formulés :

- Lors de la discussion et de certaines entrevues auprès des CSF, des participants ont fait part du malaise entourant le statut supérieur de la formation et des services en français, par rapport à celui des langues autochtones⁷⁰, ce qui pourrait être la source du manque d'intérêt envers la formation sur les services en français. Il n'est pas question ici d'une perception négative de la formation en français, mais plutôt du souci d'intégrer les neuf langues autochtones.
- Un CSF a indiqué que les formations ne devraient pas durer plus de 45 minutes, parce que le champ d'attention est restreint pour ce sujet.
- Les employés de domaines hautement techniques ou scientifiques qui n'ont pas de contacts directs avec les clients sont peu intéressés par la formation sur l'offre active.



Analyse de la sous-question n°5

Les CSF et les coordonnateurs semblent généralement satisfaits de la formation et des outils d'orientation qui leur sont offerts. Leur grand défi consiste à faire participer les employés à la formation sur la prestation de communications et de services en français. Comme il a été mentionné précédemment, l'intérêt pour la formation sur l'offre active est inégal. Ces constats confirment que les

⁶⁹ Les réponses « Ne s'applique pas » ont été retirées afin de tirer des conclusions sur les CSF qui offrent de la formation sur la LLO à leurs collègues. Il faut toutefois souligner qu'il est étrange que des CSF aient répondu « Ne s'applique pas », étant donné qu'ils sont tenus de fournir de l'orientation et de la formation en vertu de la LLO. Ce genre de réponse porte donc à croire que les CSF ne donnent pas ce genre de formation ou qu'ils n'ont pas d'avis sur l'intérêt de leurs collègues pour la formation. Sur 13 répondants, 5 ont répondu « Ne s'applique pas » (sondage des CSF).

⁷⁰ Ce statut a été établi par l'ordonnance du tribunal.

stratégies de formation doivent tenir compte de la pluralité culturelle et linguistique des communautés des TNO. Par exemple, deux CSF ont proposé que l'offre active téléphonique comprenne l'anglais, le français et une langue autochtone au choix.

Certaines personnes interviewées ont souligné que le personnel ne semble pas bien comprendre que la prestation de communications et de services en français est obligatoire selon l'ordonnance du tribunal. Ce fait n'accroîtra probablement pas l'intérêt des employés pour la question; il est clair que pour susciter leur intérêt pour la formation il faudra adopter une stratégie de communication efficace qui tienne compte de la pluralité culturelle et linguistique des TNO.

2.3.4 SOUS-QUESTION N° 6 – EST-CE QUE LES RESSOURCES BILINGUES POUR COMMUNIQUER ET OFFRIR DES SERVICES EN FRANÇAIS ONT AUGMENTÉ?

Indicateurs	Sources de données
6a) Nombre d'employés recevant une prime au bilinguisme	6a) Dossiers administratifs, rapports annuels sur les langues officielles
6b) Nombre de mots traduits	6b) Rapports annuels sur les langues officielles
6c) Nombre d'annonces en français dans les journaux et à la radio	6c) Rapports annuels sur les langues officielles

6a) Nombre d'employés recevant une prime au bilinguisme

Contexte

Pour évaluer l'efficacité des cadres, à tous les échelons du GTNO, à l'égard de la promotion et du soutien de l'ambition du Plan stratégique dans les institutions gouvernementales, Grant Thornton a tenu compte du nombre d'employés qui reçoivent une prime au bilinguisme, des critères d'admissibilité à la prime ainsi que du type de cours de français offerts et de leur durée.

Nombre d'employés recevant une prime au bilinguisme

Grant Thornton a trouvé quelques documents où il était question de maintenir ou d'augmenter le nombre d'employés recevant la prime. Par exemple, dans le Plan d'action révisé pour les services en français (*Revised Action Plan for French Language Services*), l'objectif pour 2019-2020 est de conserver ou de dépasser la valeur de référence de 2015-2016 concernant les employés bilingues recevant la prime et offrant des services en français. Par ailleurs, dans l'Accord de coopération Canada-TNO relatif au français et aux langues autochtones des TNO de 2014-2015, l'objectif sur cinq ans, soit jusqu'en 2018-2019, est aussi de maintenir ou d'augmenter leur nombre⁷¹. Enfin, le Plan d'action pour les services en français (2014-2015) établit les mesures prévues pour recenser les employés du GTNO et de ses organismes recevant une prime au bilinguisme et définit les indicateurs de rendement en fonction de l'augmentation du nombre d'employés recevant la prime et offrant des services en français⁷².

⁷¹ Accord de coopération Canada-TNO relatif au français et aux langues autochtones des TNO de 2014-2015 et Plan d'action pour les services en français.

⁷² Accord de coopération Canada-TNO relatif au français et aux langues autochtones des TNO de 2014-2015 et Plan d'action pour les services en français.

Critères d'admissibilité

Sont admissibles à la prime au bilinguisme les employés du GTNO qui « sont tenus par leur employeur d'utiliser au moins 2 des 11 langues officielles des TNO⁷³ ». La somme versée au titre de la prime est publiée dans les rapports annuels sur les langues officielles du GTNO⁷⁴.

Il existe deux niveaux d'admissibilité : la désignation bilingue et la désignation bilingue de préférence. Un poste est désigné bilingue lorsque le titulaire doit être capable de s'exprimer dans plus d'une langue officielle pour offrir un service adéquat. Un poste est désigné bilingue de préférence si la capacité de parler une seconde langue officielle constitue un atout⁷⁵.

Si les employés du GTNO ne réussissent pas le test de vérification de la maîtrise du français, ils devront suivre des cours de mise à niveau du Collège nordique francophone. Selon l'article 17 sur la prime au bilinguisme de la politique sur les ressources humaines, « pour un poste désigné bilingue (français), l'employé doit conclure une entente où sont énumérés les mesures et le soutien dont il aura besoin pour atteindre le niveau de maîtrise requis au bout d'un an ».

Constats et analyse

Constat 6a.1) – Le GTNO a élaboré et met en œuvre des directives sur les compétences en français.

Grant Thornton a constaté, lors des entrevues et de l'examen de la documentation, que le GTNO a mis sur pied un processus d'élaboration et de mise en œuvre de tests de vérification de la maîtrise du français, de désignation et d'attribution de postes bilingues ainsi que d'intégration de ces mesures au processus de recrutement. Grant Thornton a constaté dans le Rapport annuel 2016-2017 sur les langues officielles que le ministère des Ressources humaines (MRH) a précisé les directives sur les compétences en français au sein du GTNO pour « aider les ministères et les organismes à évaluer le niveau de maîtrise du français nécessaire pour occuper un poste avec bilinguisme obligatoire ou un poste où le bilinguisme est un atout ».

Le processus ci-dessous est tiré du Rapport annuel 2016-2017 sur les langues officielles.

Figure 6a.1 – Rapport annuel 2016-2017 sur les langues officielles du GTNO

- Le MRH a travaillé avec le Collège nordique francophone pour mettre au point puis déployer les tests permettant de vérifier la maîtrise du français.
- Le MRH a adopté une approche par étapes pour évaluer le niveau de français des employés bilingues du GTNO. Il a d'abord établi la liste de tous les postes désignés bilingues. Les ministères et organismes ont par la suite déterminé les niveaux de maîtrise du français requis pour chaque poste.
- Il a aussi répertorié tous les postes désignés bilingues de préférence.
- Tous les titulaires de postes désignés bilingues ont passé les tests, de même que plus de la moitié des employés occupant des postes désignés bilingues de préférence.
- Le MRH a intégré les tests de français aux concours bilingues du processus de recrutement et modifié le *Manuel des ressources humaines* pour qu'il rende compte des changements apportés à l'évaluation de la maîtrise du français.

⁷³ Les employés occupant des postes en traduction ou en interprétation ne sont pas admissibles à la prime. Les critères s'appliquent à tous les employés, sauf ceux de la Société d'énergie des TNO et ceux représentés par l'unité de négociation de l'Association des enseignants et enseignantes des Territoires du Nord-Ouest (AETNO). Source : *Manuel des ressources humaines*, article 1208.

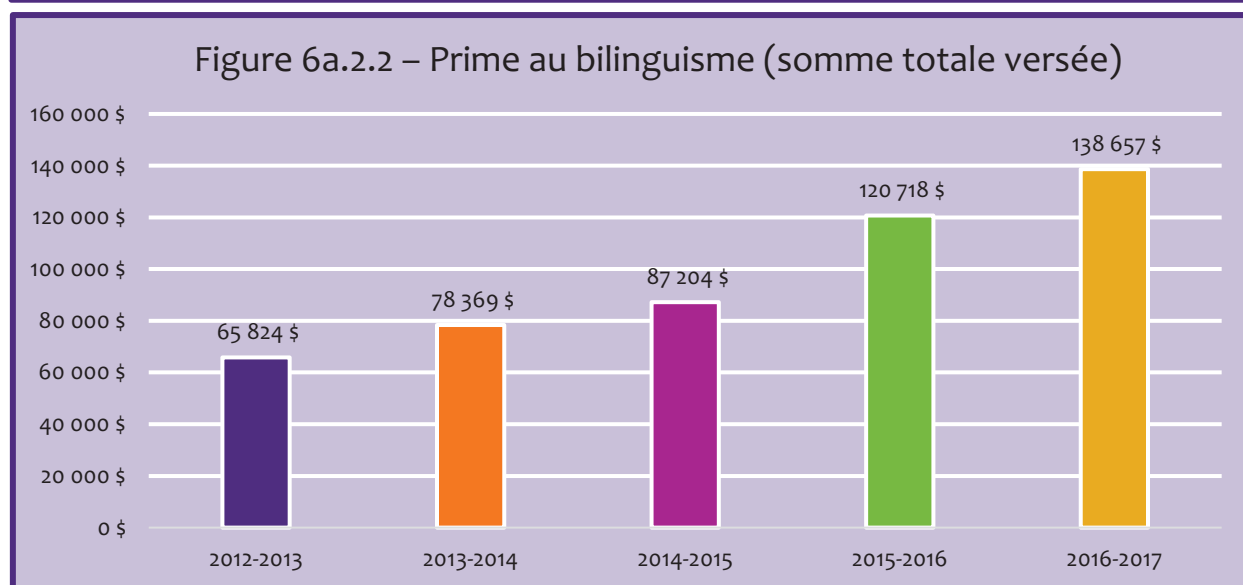
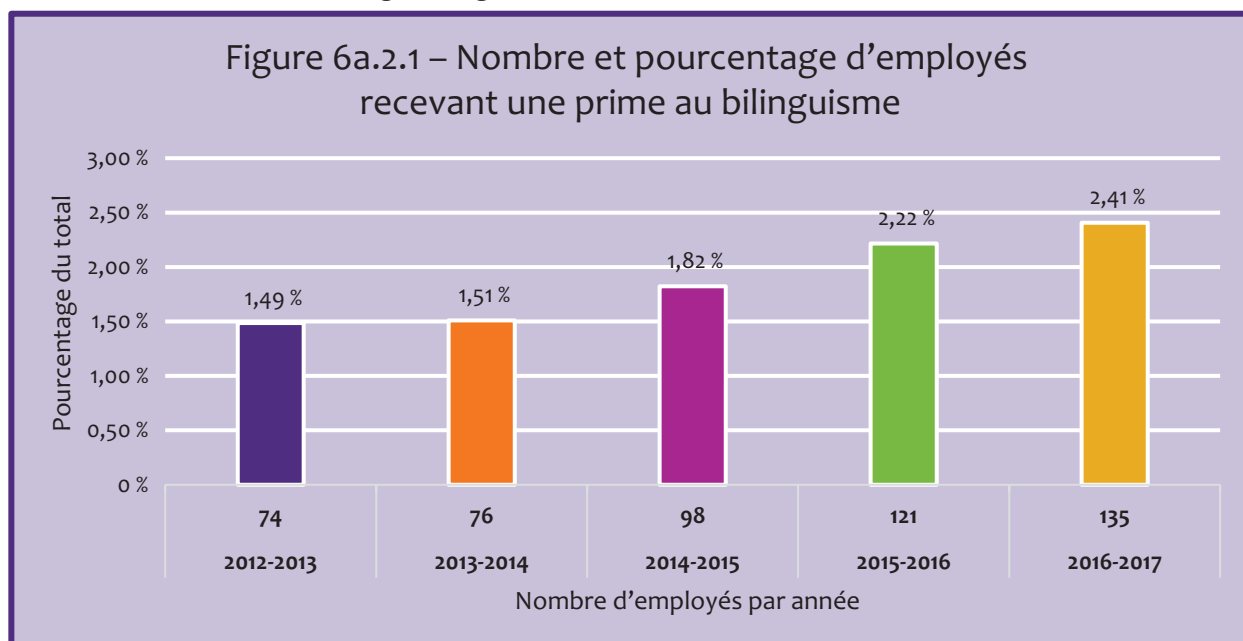
⁷⁴ Ces données sont tirées des rapports annuels sur les langues officielles 2012-2013, 2013-2014, 2014-2015, 2015-2016 et 2016-2017.

⁷⁵ Rapport annuel 2016-2017 du GTNO, p. 51.

6a.2) – Le nombre et le pourcentage d’employés recevant une prime au bilinguisme a augmenté au cours des cinq dernières années.

Grant Thornton a passé en revue les données annuelles sur le nombre d’employés recevant une prime au bilinguisme. Selon les rapports annuels sur les langues officielles du GTNO, ce nombre a augmenté au fil des ans, passant de 74 en 2012-2013 à 135 en 2016-2017, comme en témoigne la figure 6a.2.1⁷⁶. Par rapport au nombre total d’employés par année, cette augmentation représente une hausse de près de 1 point de pourcentage sur cinq ans, soit de 1,49 % en 2012-2013 à 2,41 % en 2016-2017⁷⁷.

Par ailleurs, la somme totale des primes au bilinguisme est passée de 65 824 \$ de 2012-2013 à 138 657 \$ en 2016-2017, comme en témoigne la figure 6a.2.2.



⁷⁶ Ces données sont tirées des rapports annuels sur les langues officielles 2012-2013, 2013-2014, 2014-2015, 2015-2016 et 2016-2017.

⁷⁷ Ces données sont tirées des budgets principaux des dépenses annuels pour 2012-2013, 2013-2014, 2014-2015, 2015-2016 et 2016-2017.

6a.3) – Les critères d’admissibilité à la prime au bilinguisme demeurent flous.

Il s’est dégagé des entrevues que bien que le MRH donne de l’information sur les primes au bilinguisme aux ministères, les lignes directrices à ce sujet ne sont pas claires pour tous les échelons de l’organisation. Par exemple, les personnes interviewées ont expliqué que :

- les décisions concernant la façon dont les employés reçoivent la prime, l’admissibilité des employés et les attentes ne sont pas claires;
- les lignes directrices sont floues et il n’y a pas de stratégie de communication pour promouvoir la prime auprès des employés;
- la politique sur les ressources humaines n’établit pas de processus pour l’approbation des demandes de formation de mise à niveau. Certaines personnes interviewées ont mentionné que les superviseurs approuvent ces demandes⁷⁸.

6a.4) – Les cours de français ne sont offerts qu’aux employés du GTNO ayant déjà une base en français et sont plus courts que ceux donnés dans les autres organisations gouvernementales.

Grant Thornton s’est informé sur les cours de français auprès du Collège nordique francophone. Des exemples de cours offerts aux autres institutions gouvernementales sont présentés dans le tableau suivant.

Client	Nom du cours	Durée du cours
Gouvernement fédéral	Formation linguistique pour les employés du gouvernement fédéral	De 25 à 60 heures (sur une période donnée).
Armée	1) Cours de groupe de niveau AAA	450 heures par année (en moyenne 10 à 12 heures par semaine).
	2) Cours privé pour le personnel supérieur d’état-major	Durée établie au cas par cas. Par exemple : <ul style="list-style-type: none"> ■ 60 heures pendant deux semaines; ■ 80 heures pendant cinq mois.
Formation linguistique des employés du GTNO (mise à niveau)	1) Débutant (aucune connaissance en français)	Aucun cours offert.
	2) Intermédiaire	20 heures pendant 10 semaines.
	3) Avancé	10 heures pendant 10 semaines.

Les employés qui échouent à l’évaluation normalisée (c.-à-d. le test d’évaluation de la maîtrise du français) doivent suivre des cours de mise à niveau. Dernièrement, le GTNO a assoupli les critères d’admissibilité : tout employé ayant une base en français et souhaitant améliorer ses compétences peut désormais suivre une formation linguistique de mise à niveau. La politique sur la prime au bilinguisme n’établit pas le nombre d’heures de formation qu’un employé doit suivre avant de pouvoir repasser le test d’évaluation. Souvent, les employés ont une heure ou deux de cours par semaine au Collège

⁷⁸ Source : *Manuel des ressources humaines* du GTNO.

nordique, et ce pendant 10 semaines (pour un total de 10 à 20 heures). Les autres personnes suivant des cours de français au Collège ont plus d'heures de cours (p. ex., les militaires suivent de 60 à 450 heures de cours et les fonctionnaires fédéraux, de 25 à 60 heures).

6b) Nombre de mots traduits

Contexte

Les rapports annuels sur les langues officielles font état des différentes organisations qui traduisent les documents du GTNO vers le français, soit :

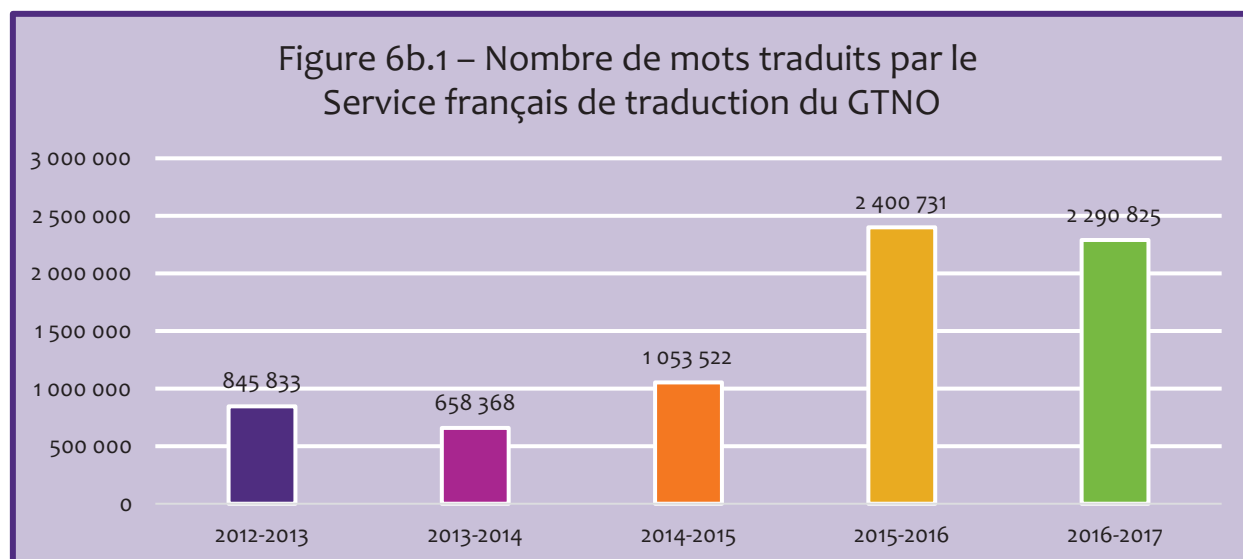
- le Service français de traduction du GTNO (situé au Secrétariat);
- la Commission de la sécurité au travail et de l'indemnisation des travailleurs;
- le Service de traduction juridique du ministère de la Justice.

Le GTNO publie le nombre de mots traduits vers le français par exercice financier dans ses rapports annuels sur les langues officielles⁷⁹.

Constat et analyse

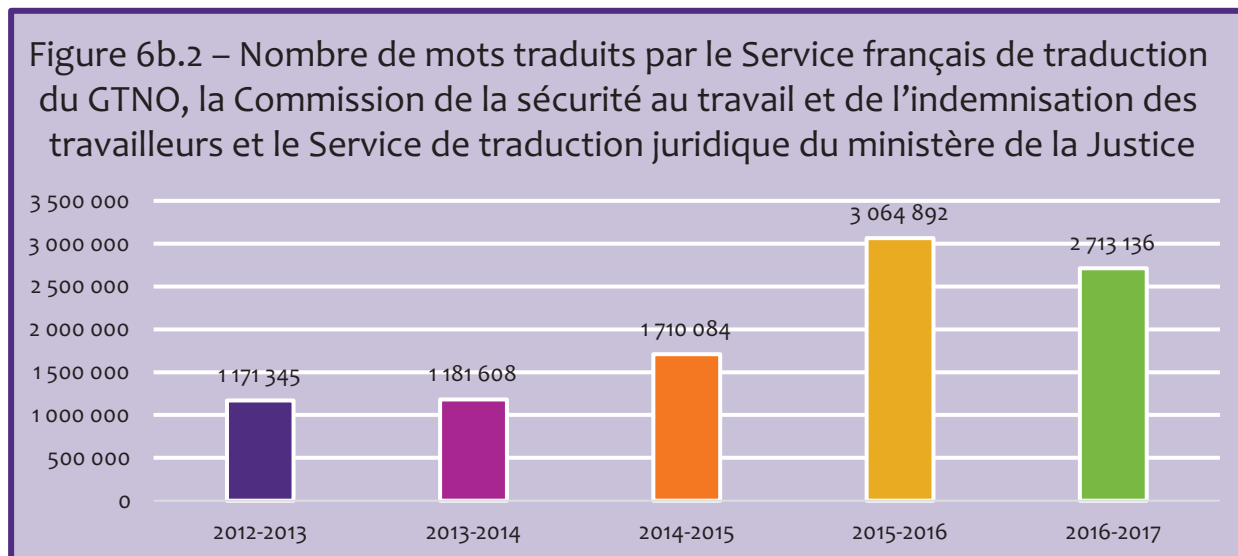
6b) Constat – Le nombre de mots traduits vers le français par le GTNO a augmenté de 2012-2013 à 2016-2017.

Le nombre de mots traduits vers le français par le Service français de traduction du GTNO est passé de 845 833 en 2012-2013 à 2 290 825 en 2016-2017, comme en témoigne le graphique suivant.



⁷⁹ Ces données sont tirées des rapports annuels sur les langues officielles 2012-2013, 2013-2014, 2014-2015, 2015-2016 et 2016-2017.

Si l'on tient compte aussi des traductions de la Commission de la sécurité au travail et de l'indemnisation des travailleurs et du Service de traduction juridique du ministère de la Justice, le nombre total de mots traduits est passé de 1 171 345 en 2012-2013 à 2 713 136 en 2016-2017, comme en témoigne le graphique suivant.



Le tableau suivant rassemble les projets notables du Service français de traduction du GTNO en 2016-2017.

Figure 6b.3 – Projets notables réalisés par le Service français de traduction du GTNO en 2016-2017⁸⁰

Rang	Titre	Nombre de mots
1	Avis de postes à pourvoir et descriptions de postes	141 003
2	Mandat du GTNO et contenu du site Web	74 139
3	Société des alcools des TNO : manuels et formulaires	64 786
4	Communiqués de presse	41 028
5	Contenu du site Web du MITI	31 139
6	Contenu du site Web des Services en ligne de l'immatriculation et des permis de conduire	29 191
7	Contenu du site Web du ministère des Affaires autochtones et des Relations intergouvernementales	25 191
8	Discours du budget de 2016 et 2017 et documents connexes	24 754
9	<i>L'itinérance à Yellowknife – Rapport du Forum de partenariat communautaire 2016</i>	14 966
10	<i>Manuel Partir sur de bonnes bases</i>	14 276
11	<i>Manuel Grossesse en santé, bébé en santé</i>	13 592
12	Feuillets d'information sur les contaminants	13 299
13	Comptes publics – Section I pour 2016	13 145
14	Contenu du site Web et documents d'Immigration TNO	12 957
15	Guide des routes et des terrains de camping	12 407

⁸⁰ N. B. : Il s'agit d'une liste non exhaustive des projets notables du GTNO tirée du Rapport annuel sur les langues officielles.

6c) Nombre d'annonces en français dans les journaux et à la radio

Contexte

L'article 2.2.2 des Normes établit les critères (p. ex., importance de la demande) concernant les annonces en français. Les annonces écrites en anglais doivent être publiées en français dans un journal francophone. Les annonces diffusées en anglais (à la radio, à la télévision et dans d'autres médias) dans les collectivités où la demande est élevée doivent être diffusées simultanément en français dans un média francophone, lorsque l'annonce est pertinente pour la communauté francophone⁸¹.

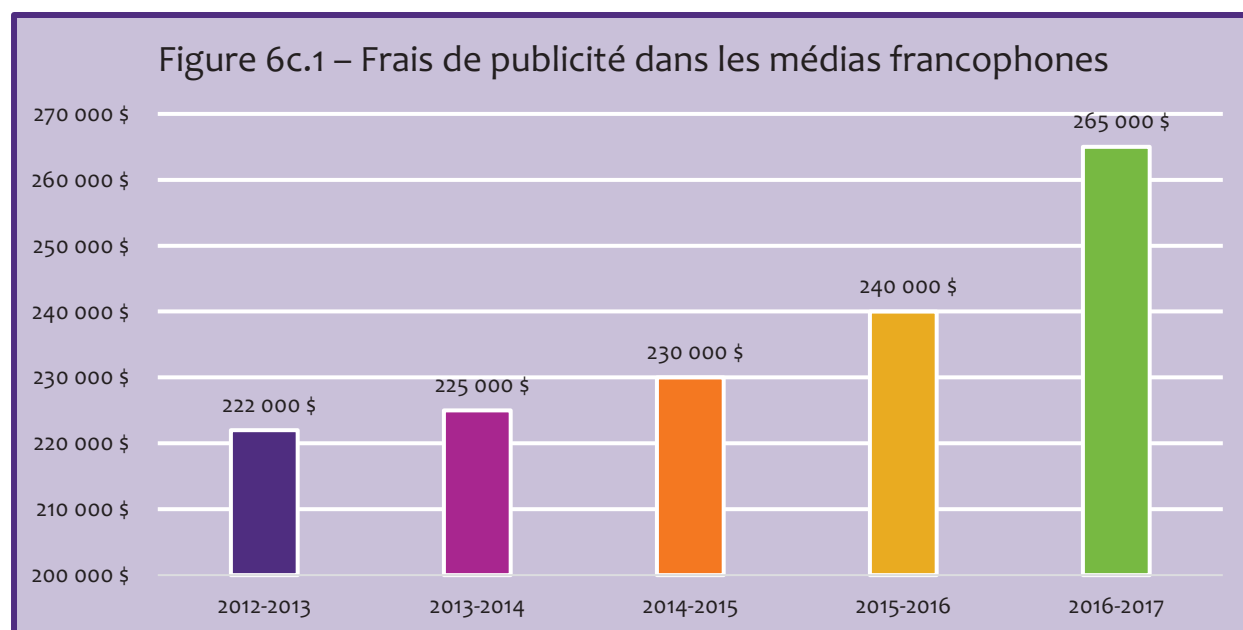
Les rapports annuels du GTNO sur les langues officielles font état des sommes d'argent dépensées dans les médias francophones par exercice financier⁸², notamment dans :

- *L'Aquilon* (le journal hebdomadaire en français des TNO);
- *News North* (le journal hebdomadaire du territoire);
- Radio Taïga (une station de radio francophone, située à Yellowknife).

Constats et analyse

6c.1) – Les dépenses en publicité ont augmenté depuis 2012-2013.

Les dépenses pour les annonces en français sont passées de 220 000 \$ en 2012-2013 à 265 000 \$ en 2016-2017, comme en témoigne le graphique suivant⁸³.



⁸¹ Normes sur les communications et les services en français du GTNO – Secrétariat aux affaires francophones, deuxième édition, octobre 2014.

⁸² Ces données sont tirées des rapports annuels sur les langues officielles 2012-2013, 2013-2014, 2014-2015, 2015-2016 et 2016-2017.

⁸³ N. B. : Dans ses rapports annuels sur les langues officielles, le GTNO a fourni des sommes approximatives de 2012-2013 à 2014-2015.

6c.2) – Le GTNO et la communauté francophone interprètent différemment les dispositions sur les annonces des Normes.

Même si les dépenses en publicité dans les médias francophones sont en hausse depuis 2012-2013, le GTNO et la communauté francophone interprètent différemment les dispositions sur les annonces des Normes.

Par exemple :

- Les annonces en français publiées dans *L'Aquilon*, le journal hebdomadaire français, sont souvent plus petites que celles publiées dans les journaux anglophones et en noir et blanc⁸⁴, contrairement aux annonces anglaises, qui sont en couleur.
- Les annonces ne sont pas toujours diffusées sur les ondes de Radio Taïga. Les employés du GTNO ont expliqué que cette station n'est diffusée qu'à Yellowknife et que pour cibler certaines communautés, il est parfois plus efficace de passer par d'autres stations.

En raison de cette situation, les membres de la communauté francophone ont déposé des plaintes auprès des CSF.

Analyse de la sous-question n° 6

Des progrès ont été réalisés pour accroître le nombre de fonctionnaires francophones recevant une prime au bilinguisme et élaborer des lignes directrices sur les compétences linguistiques pour les communications et les services en français.

La prime est versée uniquement aux titulaires de postes désignés bilingues ou bilingues de préférence. C'est pourquoi il est essentiel d'établir des lignes directrices claires en matière d'admissibilité, sans quoi, le personnel pourrait se sentir floué.

Comme il a été mentionné précédemment, le contexte de prestation des communications et des services en français a profondément changé depuis 2012. Tandis que le Plan stratégique de 2012 était axé sur la mise en conformité avec l'ordonnance du tribunal, la prochaine mouture du plan pourrait porter davantage sur la manière de créer et de maintenir un environnement multilingue aux TNO, où le français est une composante essentielle d'un tout.

Dans la même veine, Grant Thornton a aussi constaté que la plupart des ministères se sont fixé des objectifs pour les postes désignés bilingues dans leurs plans de fonctionnement, mais n'a trouvé aucune trace d'objectifs pangouvernementaux. Outre l'affectation d'employés bilingues aux points de service, la stratégie du GTNO pour renforcer et préserver la pluralité linguistique, notamment le français, n'est pas claire.

Lors des entrevues, Grant Thornton a été informé que seuls les employés ayant échoué au test d'évaluation de la maîtrise du français des postes désignés bilingues ou bilingues de préférence pouvaient suivre des cours de français offerts par le GTNO. Cette politique a été modifiée; désormais, tout employé du GTNO peut décider de s'inscrire à un cours de mise à niveau. Dans la prochaine mouture de la formation, les cours s'échelonneront sur 10 semaines, à raison de 1 h 30 par semaine.

On a aussi indiqué à Grant Thornton que pour réussir le test actuel, géré par le GTNO, il faut avoir une excellente maîtrise de la langue française. Les cours de mise à niveau sont la seule option d'amélioration pour les employés qui l'échouent.

⁸⁴ Par exemple, les annonces peuvent être publiées en noir et blanc dans *L'Aquilon*, contrairement aux journaux en anglais.

Cette section fait état d'une augmentation de certains résultats qui n'est pas forcément garante de l'amélioration des services, par exemple le nombre de mots traduits et d'annonces en français dans les journaux et à la radio. On observe une augmentation dans les deux cas. Toutefois, en ce qui concerne les annonces, le flou entourant l'application des Normes a une incidence sur des tierces parties en publicité de la communauté francophone. Par conséquent, divers ministères et organismes ont reçu plusieurs appels des membres de la communauté.

Voilà un autre exemple de norme devant être précisée. Par exemple, si une annonce couleur est publiée dans un journal en anglais, doit-elle obligatoirement être en couleur dans le journal en français? La taille de l'annonce doit-elle être la même dans les deux langues?

2.3.5 CONCLUSION

On s'entend généralement pour dire que les ressources ont augmenté pour les communications et les services en français depuis la mise en œuvre du Plan stratégique. Les employés sont hautement satisfaits du Secrétariat. Toutefois, l'étendue des ressources est limitée par : le flou entourant la prime au bilinguisme, le peu de cours de français, le manque de clarté des Normes sur les communications et les services en français, et l'intérêt peu élevé des employés pour les formations en la matière. Elle est aussi restreinte par : le statut à temps partiel des CSF, le peu de partenariats de travail (traités à la question n° 1) ainsi que les capacités limitées de suivi et d'évaluation (traitées à la question n° 4).

Question d'évaluation n°2 : recommandations

Normes sur les communications et les services en français

- Le Secrétariat devrait réviser toutes les Normes afin de les rendre plus claires.

Intérêt des employés pour les formations des CSF

- Le GTNO devrait offrir une formation de sensibilisation aux employés gouvernementaux sur l'importance des services en français dans l'organisation.

Admissibilité à la prime au bilinguisme

- Le GTNO devrait clarifier sa politique sur la prime au bilinguisme et en faire part à l'ensemble du personnel.
- Il devrait bonifier son programme de prime au bilinguisme, afin qu'y soient admissibles tous les membres bilingues du personnel plutôt que seulement ceux qui travaillent dans un point de service. Cette initiative renforcerait la culture du bilinguisme (français) aux TNO.
- Au vu des contraintes financières, le GTNO pourrait envisager la possibilité de verser des primes à tous les employés bilingues au titre des futures ententes de financement avec le gouvernement du Canada, qui viseraient à la fois le français et les langues autochtones.

Cours de français

- Le GTNO devrait évaluer les possibilités de bonifier l'offre de cours de français, de sorte qu'ils aient la même durée que dans les autres institutions gouvernementales, comme le gouvernement du Canada.

Dépenses pour les annonces en français

- Il faudrait ajouter des dispositions sur les annonces dans la version révisée des Normes et consulter la communauté francophone à ce sujet.

2.4 Principaux constats : question d'évaluation n°3

Question d'évaluation n° 3 : Quelle est l'utilité du Plan stratégique pour la communauté francophone?

2.4.1 SOUS-QUESTION N° 7 – DANS QUELLE MESURE LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN STRATÉGIQUE A-T-ELLE ACCRU LA DISPONIBILITÉ ET L'ACCESSIBILITÉ DES COMMUNICATIONS ET DES SERVICES EN FRANÇAIS POUR LA COMMUNAUTÉ FRANCOPHONE?

Indicateurs	Sources de données
7a) Avis de la communauté francophone sur les mesures prises par le GTNO	7a) Plans de fonctionnement et de suivi, consultation des secteurs prioritaires, décision judiciaire, entrevues auprès des leaders et des représentants de la communauté
7b) Offre active dans la fonction publique	7b) Vérification
7c) Nombre de points de service public en français mis en place	7c) Sondage de la communauté
7d) Niveau de disponibilité et d'accessibilité des communications et des services en français	7d) Liste des points de service public en français, résultats de la vérification, entrevues auprès des leaders et des représentants de la communauté

7a) Avis de la communauté francophone sur les mesures prises par le GTNO

Contexte

L'introduction du Plan stratégique va comme suit :

« Le français est l'une des langues officielles des Territoires du Nord-Ouest (TNO), et le gouvernement des Territoires du Nord-Ouest (GTNO) reconnaît l'importance de la communauté francophone comme acteur clé de la société ténosé et participant à la croissance sociale, économique et culturelle des Territoires du Nord-Ouest. Pour ces raisons, et pour mettre l'accent sur l'égalité des statuts, des droits et des privilèges des langues officielles, le gouvernement des Territoires du Nord-Ouest a créé le Plan stratégique sur les communications et les services en français afin de guider ses ministères, conseils et organismes à élaborer et à offrir des services en français à la communauté francophone. »

Pour évaluer la perception de la communauté francophone sur les mesures prises par le GTNO dans la foulée du Plan stratégique, Grant Thornton a mené des entrevues et une séance de discussion et a envoyé un sondage à 40 membres de la communauté francophone.

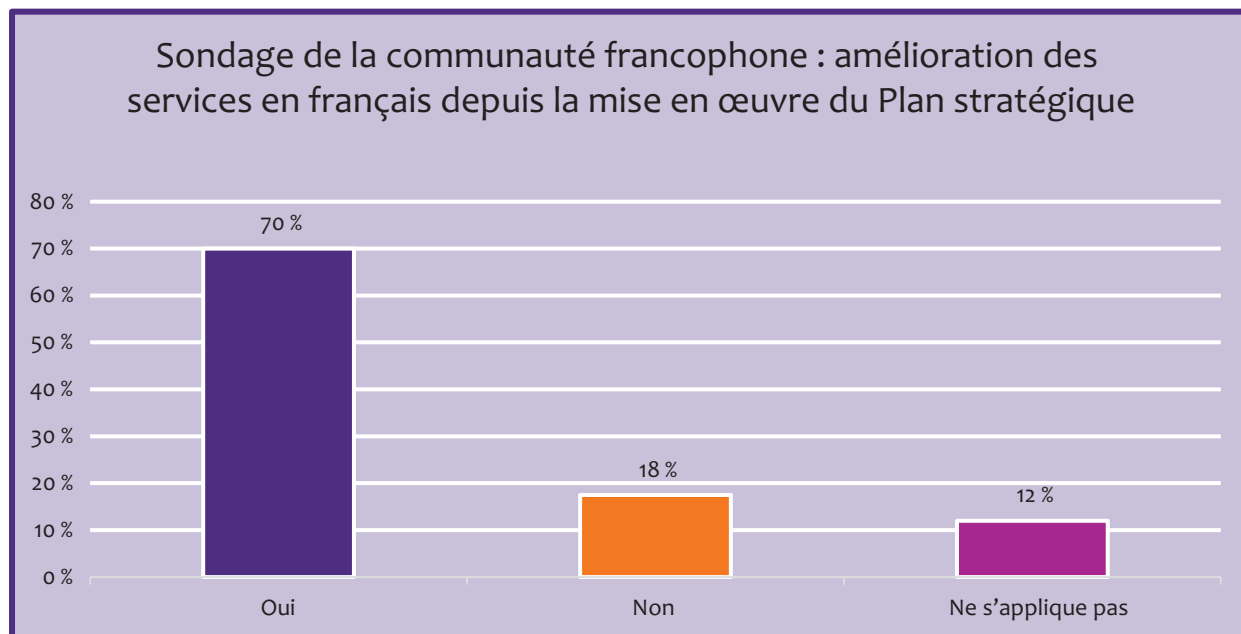
Constat et analyse

7a.1) – 70 % des membres de la communauté francophone sont d'avis qu'il y a effectivement eu une amélioration du niveau de communications et de services en français depuis la mise en œuvre du Plan stratégique.

Selon les réponses du sondage de la communauté francophone, 70 % des répondants⁸⁵ ont observé une amélioration des communications et des services en français depuis la mise en œuvre du Plan stratégique, comme en témoigne le graphique suivant⁸⁶.

⁸⁵ Au total, 40 personnes ont répondu à la question.

⁸⁶ Au total, 40 membres de la communauté francophone ont répondu à cette question. La réponse « Ne s'applique pas » signifie qu'ils ne reçoivent pas de services en français.



Lors des entrevues et des séances de discussion, les membres de la communauté francophone ont nommé les points forts et les points à améliorer, résumés ci-dessous.

Figure 7a.2 – Réponses de la communauté francophone lors des entrevues et de la séance de discussion

- Lors des entrevues et des séances de discussion, les membres de la communauté francophone ont souligné qu'ils avaient vu une amélioration notable des communications et des services en français depuis la mise en œuvre du Plan stratégique. Par exemple :
 - Diminution du temps d'attente pour l'obtention de services en français;
 - Disponibilité accrue des services en français.
- Les leaders de la communauté ont soulevé les points positifs suivants :
 - Augmentation du nombre de CSF;
 - Amélioration de la signalisation et des services en ligne de certains ministères.
- Les leaders de la communauté ont indiqué qu'il fallait améliorer la transmission d'informations sur la façon de trouver un point de service en français.

7b) Offre active dans la fonction publique

Contexte

L'offre active est « un moyen d'accueil qui informe le public qu'il lui est possible de demander des renseignements et des conseils en français ou en anglais au GTNO. Elle peut revêtir la forme d'une pancarte, d'une salutation personnelle ou d'un message⁸⁷. »

⁸⁷ Gouvernement des Territoires du Nord-Ouest, *Offre active de services en français : bref guide de référence pour le personnel de première ligne (Active offer of French language service: A quick reference guide for front-line staff)*, Yellowknife, 23 juillet 2015, p. 1.

Dans le cadre de la vérification des communications et des services en français du GTNO, Grant Thornton a testé si les types de services suivants étaient toujours offerts activement dans certains points de service du GTNO :

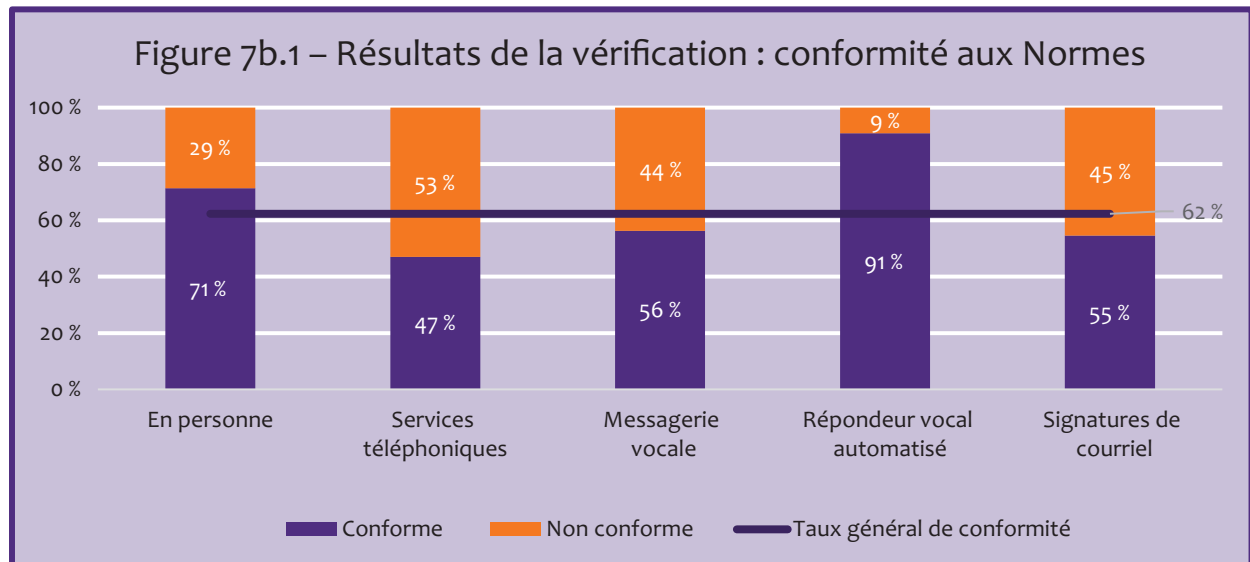
- Services en personne;
- Services téléphoniques;
- Messagerie vocale;
- Système de répondeur vocal automatisé;
- Courriels.

Les tests ont été menés auprès du ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS), du ministère de la Justice, du ministère des Finances (Services fiscaux), des Services spécialisés ainsi que de la Société d'habitation des TNO.

Constat et analyse

7b) Constat – Le GTNO répond aux normes sur l'offre active dans ses points de service 62 % du temps.

Au terme de sa vérification du Plan stratégique⁸⁸, Grant Thornton a déterminé que le taux général de conformité avec les normes sur l'offre active était de 62 %. Pour les services en personne, évalués par la présence d'affiches d'offre active, le taux de conformité était de 71 %. Toutefois, ce taux était plus bas pour l'accueil téléphonique (47 %), la messagerie vocale (56 %) et les signatures de courriel (55 %), comme en témoigne le graphique suivant.



⁸⁸ Au total, 69 tests ont été réalisés pour établir le taux général de conformité, soit : 14 en personne, 17 sur les services téléphoniques, 16 sur la messagerie vocale, 11 sur le système de répondeur vocal automatisé et 11 sur les signatures de courriel.

7c) Nombre de points de service public en français mis en place

Contexte

Selon le Plan stratégique, les CSF doivent tenir à jour un inventaire des points de prestation de services en français de tous les ministères et organismes⁸⁹.

Le GTNO a remis à Grant Thornton un document intitulé « Points de service public en français – Institutions du GTNO » (*Points of Public Service in French – GNWT Institutions*) contenant l'auto-évaluation de chacun des ministères quant aux points de service conformes aux Normes en 2013-2014 et leurs prévisions à l'égard de ceux qui le seront en 2017-2018⁹⁰.

Constat et analyse

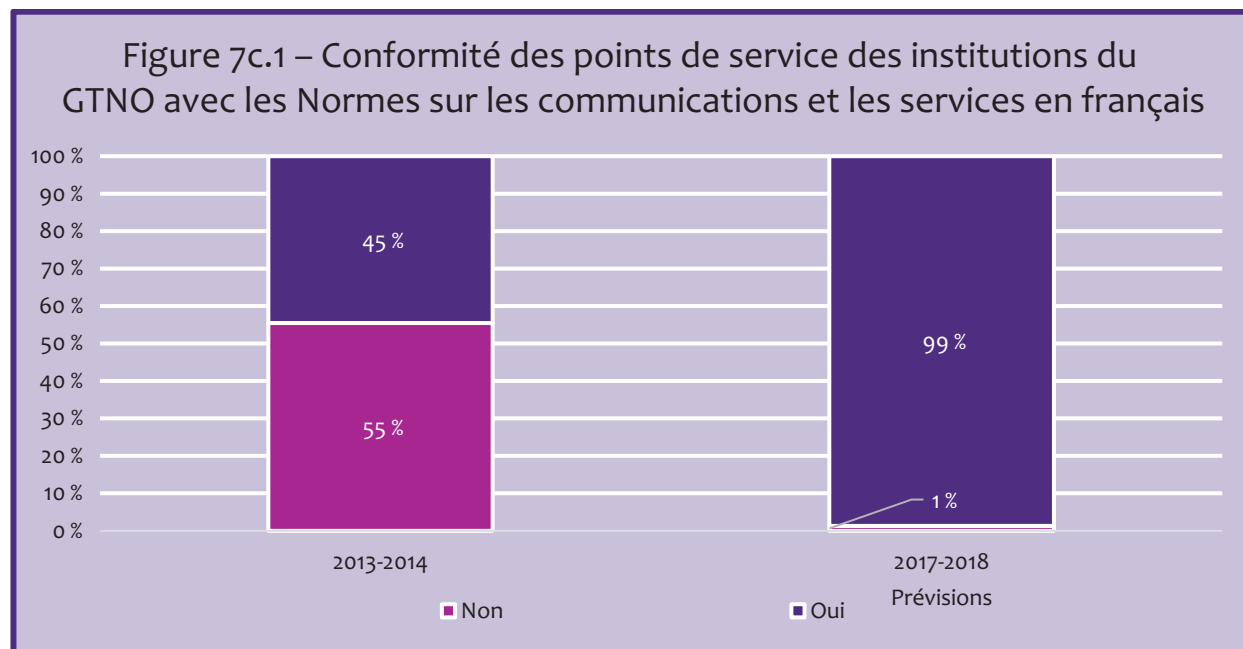
Constat 7c.1) – Selon les données autodéclarées des ministères, le GTNO offrirait des services en français dans 99 % (149 sur 150) de ses points de service, mais selon la vérification de Grant Thornton, ce taux est probablement beaucoup plus bas.

Selon le document « Points de service public en français – Institutions du GTNO » :

- le GTNO administre 150 points de service distincts dans 17 ministères;
- en 2013-2014, les ministères du GTNO ont déclaré que 45 % (68) des points de service étaient conformes aux Normes sur les communications et les services en français;
- en 2017-2018, les ministères ont déclaré que pour l'exercice, 99 % des points de service seraient conformes aux Normes. Cette information n'a toutefois pas été vérifiée.

Toutefois, selon la vérification de Grant Thornton (voir indicateur 7c), un taux de conformité de 99 % est hautement improbable.

Les estimations des ministères sont présentées dans le graphique suivant.



⁸⁹ Source : Plan stratégique sur les communications et les services en français du GTNO, Lignes directrices, partie 1 – Rôles et responsabilités – 8. Coordonnateurs des services en français, octobre 2012.

⁹⁰ Ce document porte sur 17 institutions du GTNO et 150 points de service distincts.

7d) Niveau de disponibilité et d'accessibilité des communications et des services en français

Contexte

Dans le Plan stratégique, le GTNO explique sa philosophie des services :

« Le gouvernement estime que ses programmes et services devraient être offerts ou accessibles en français à l'échelle des TNO au moyen de méthodes pratiques et appropriées, adaptées aux circonstances et aux besoins propres à la communauté francophone. L'objectif est une prestation efficace et soutenue des services en français⁹¹. »

Outre la présente évaluation, le GTNO a aussi fait appel à Grant Thornton pour la réalisation d'une vérification du Plan stratégique⁹², visant à déterminer si les bureaux du GTNO étaient conformes aux Normes sur les communications et les services en français, dont l'objectif est de favoriser la prestation de services en français à la communauté francophone. La vérification comprenait des visites sur les lieux et des tests sur les services téléphoniques, la messagerie vocale et les sites Web ainsi qu'un test sur un message d'urgence en vue de vérifier leur conformité avec les critères des Normes énumérées dans le tableau suivant.

Figure 7d – Critères évalués lors de la vérification du Plan stratégique

- Prestation des services : capacité du personnel de première ligne à respecter les normes de prestation de services en français, que ce soit en personne, par courriel ou au téléphone.
- Offre active : capacité d'informer le public qu'il peut présenter sa demande en français, au moyen d'affiches, d'un accueil bilingue au téléphone, de la messagerie vocale, d'un répondeur vocal automatisé et de signatures de courriel.
- Signalisation : panneaux intérieurs et extérieurs en français.
- Documents d'information destinés au public : publication et diffusion d'information au public en français (par exemple, au moyen de documents papier, de dépliants, de répertoires des employés en ligne, de publications sur les médias sociaux et de pages Web officielles).

La vérification portait uniquement sur les quatre collectivités où la demande est élevée, soit Yellowknife, Hay River, Inuvik et Fort Smith. Les tests ont été menés auprès des institutions suivantes :

- Ministère de la Santé et des Services sociaux
- Ministère de la Justice
- Société d'habitation des TNO
- Services fiscaux (ministère des Finances)
- Services spécialisés (Commission des droits de la personne)

Dans le cadre de la présente évaluation, Grant Thornton a recueilli des données sur la fréquence à laquelle les membres de la communauté étaient servis par un employé du GTNO parlant au moins deux langues officielles (dont le français)⁹³ au moyen du sondage de la communauté francophone.

⁹¹ Source : Plan stratégique sur les communications et les services en français du GTNO, Lignes directrices, partie 2 – Services et communications, octobre 2012.

⁹² Pour en savoir plus sur la vérification, consulter le document « Vérification du Plan stratégique sur les communications et les services en français » (21 février 2018).

⁹³ Les données ont été recueillies pour quatre ministères très sollicités, soit le MÉCF, le MSSS, le ministère de la Justice et le ministère de l'Infrastructure.

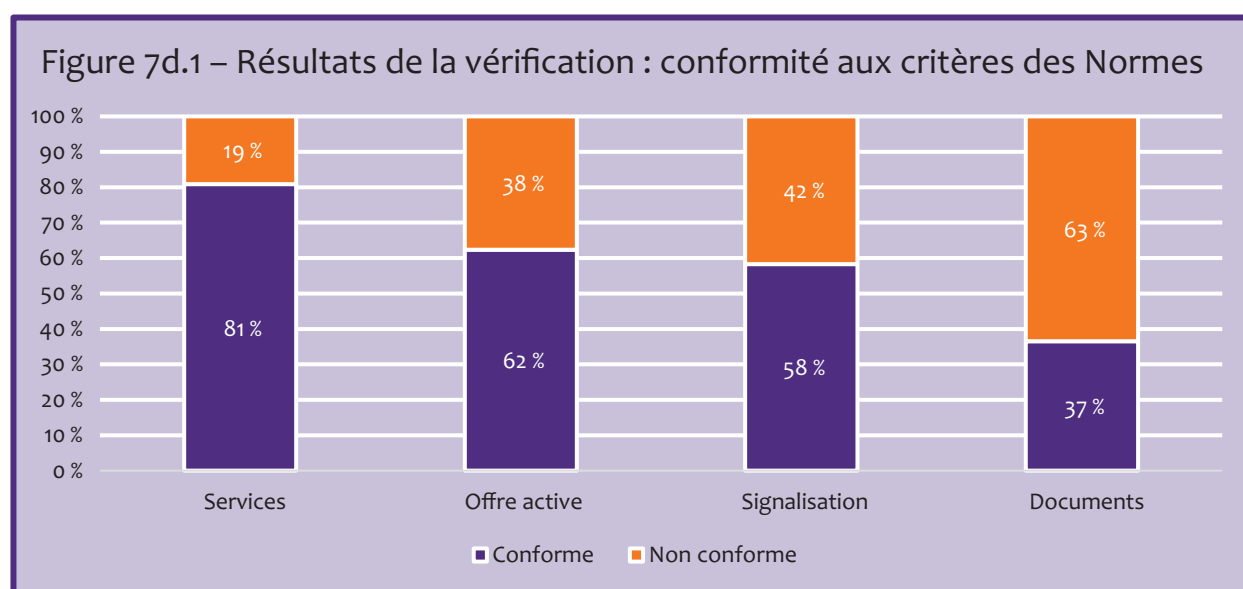
Constats et analyse

Constat 7d.1) – Selon la vérification du Plan stratégique, les points de service du GTNO sont conformes aux normes pour la prestation de services 81 % du temps.

À la lumière de la vérification du Plan stratégique, le GTNO respecte les Normes 59 % du temps. Voici les taux généraux de conformité des quatre critères évalués :

- Prestation de services : 81 %
- Offre active : 62 %
- Signalisation : 58 %
- Documents d'information destinés au public : 37 %

Les taux de conformité sont illustrés dans le graphique suivant⁹⁴.



Constat 7d.2) – Le niveau de disponibilité et d'accessibilité des services bilingues varie d'un ministère à l'autre.

Dans le cadre du sondage de la communauté francophone, Grant Thornton a recueilli des données sur la fréquence à laquelle les membres de la communauté étaient servis par un employé du GTNO parlant au moins deux langues officielles (dont le français). Il a demandé des commentaires pour quatre ministères⁹⁵. Voici les principales conclusions :

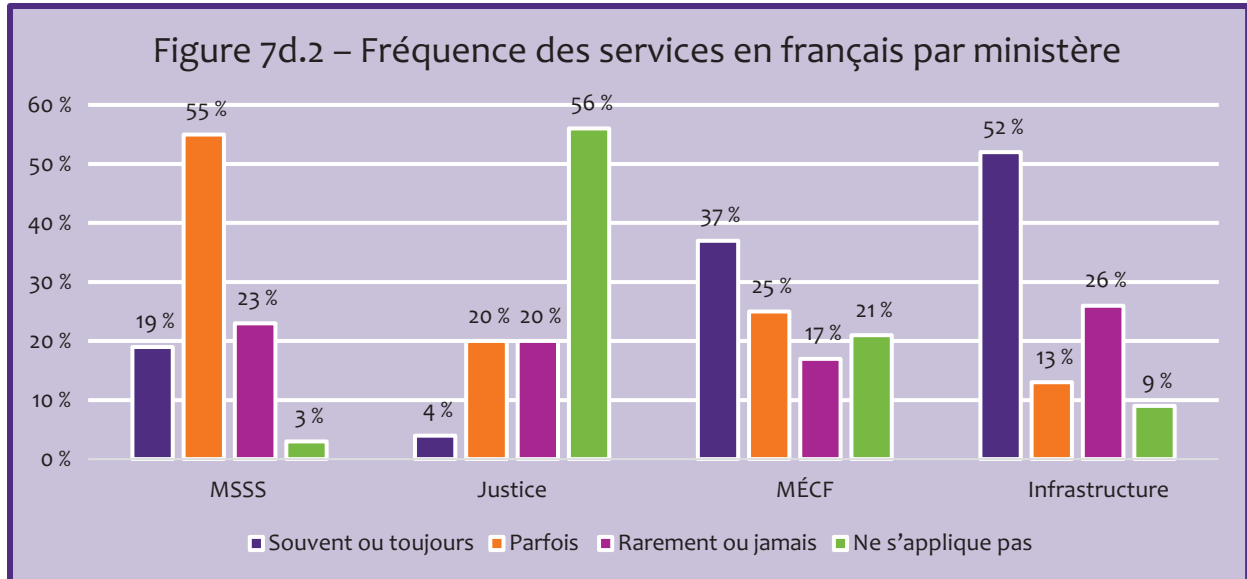
- 37 % des répondants sont **souvent ou toujours** servis en français au MÉCF;
- 52 % des répondants sont **souvent ou toujours** servis en français au ministère de l'Infrastructure, et 13 % d'entre eux le sont parfois;

⁹⁴ N. B. : 47 tests ont été réalisés pour la prestation de services, 69, pour l'offre active, 36, pour la signalisation et 52, pour les documents d'information destinés au public.

⁹⁵ Les données ont été recueillies pour quatre ministères très sollicités, soit le MÉCF, le MSSS, le ministère de la Justice et le ministère de l'Infrastructure. Le nombre de membres de la communauté francophone ayant répondu aux questions varie de 21 à 31, selon le ministère dont il était question.

- 37 % des répondants sont **souvent ou toujours** servis en français au MÉCF, et 25 % d'entre eux le sont parfois;
- bien que 55 % des répondants soient **parfois** servis en français au MSSS, seulement 19 % d'entre eux ont indiqué l'être souvent ou toujours;
- l'obtention de services en français au ministère de la Justice n'est **pas applicable** pour 56 % des répondants.

Ces conclusions sont illustrées dans le graphique suivant.



Lors des entrevues et de la séance de discussion et dans les réponses qualitatives du sondage, les membres de la communauté francophone ont mentionné des problèmes précis quant à la disponibilité et à l'accessibilité des communications et des services en français dans les secteurs de la santé et de la justice.

Analyse de la sous-question n°7

Rappelons que les entrevues et le sondage auprès de la communauté francophone ont eux aussi confirmé qu'il y a eu amélioration dans la prestation de communications et de services en français.

Grant Thornton a toutefois trouvé quelques points à améliorer. Tout d'abord, le gouvernement n'indique pas clairement combien de points de service offrent des services en français. La communauté francophone a demandé à obtenir cette information par le passé, et celle-ci lui serait très bénéfique pour l'accès aux services. En outre, il est important que les données sur l'offre active des points de service soient justes pour que le gouvernement puisse mesurer la conformité.

Ensuite, la qualité des services varie encore d'un ministère à l'autre. Pour la suite des choses, le gouvernement aurait avantage à s'affairer à réduire ces écarts, en particulier dans les ministères qui ont quotidiennement une incidence sur la vie des résidents, dans les domaines de la santé, des transports, de la justice et du logement par exemple. Pour ce faire, le GTNO devra attribuer stratégiquement les ressources.

Toutefois, à l'heure actuelle, le gouvernement applique l'ordonnance du tribunal plutôt qu'une décision stratégique. Lors des discussions avec la haute direction, tous s'entendaient pour dire que cela doit changer. La direction demeure préoccupée par l'attribution de ressources à l'ensemble de la fonction publique en vue de se conformer à l'ordonnance du tribunal. Lors des entrevues, les fonctionnaires de tous les échelons l'ont confirmé : ce modèle n'est pas viable.

Voici deux exemples soulevés lors des entrevues :

- Les ressources sont allouées à la traduction de documents très techniques dont le lectorat est restreint.
- Des postes de soutien administratif bilingues sont créés dans des ministères que les clients externes ne visitent pratiquement pas.

Pour corriger la situation, le gouvernement devra s'entendre avec la communauté francophone sur l'allocation stratégique des ressources.

2.4.2 SOUS-QUESTION N° 8 – LA QUALITÉ DES COMMUNICATIONS ET DES SERVICES EN FRANÇAIS OFFERTS À LA COMMUNAUTÉ FRANCOPHONE S'EST-ELLE AMÉLIORÉE?

Indicateurs	Sources de données
8a) Avis de la communauté francophone sur la qualité des communications et des services en français	8a) Sondage de la communauté, entrevues des leaders et des représentants de la communauté
8b) Nombre et type de plaintes et commentaires	8b) Plaintes et commentaires, entrevues des leaders et des représentants de la communauté

8a) Avis de la communauté francophone sur la qualité des communications et des services en français

Contexte

En octobre 2012, le Secrétariat a mené une consultation sur le Plan stratégique auprès de la communauté francophone. Celle-ci visait à aider les ministères à évaluer l'amélioration de l'offre de services en français et à établir les priorités en la matière. La qualité des services en français était à l'avant-plan de cette consultation. Les participants ont indiqué que pour montrer qu'il a réellement à cœur la prestation de communications et de services de qualité en français, le GTNO doit améliorer son offre de service en lien avec la signalisation, l'accueil verbal, les signatures bilingues, la traduction et la messagerie vocale⁹⁶.

Dans son sondage, Grant Thornton demandait à la communauté francophone de donner son avis sur les éléments suivants des points de service de quatre ministères⁹⁷:

- Signalisation d'accueil relative à l'offre active et salutation au téléphone;
- Prestation de services en français;
- Signalisation en français en dehors des points de service;
- Signalisation en français dans les points de service;
- Sites Web bilingues.

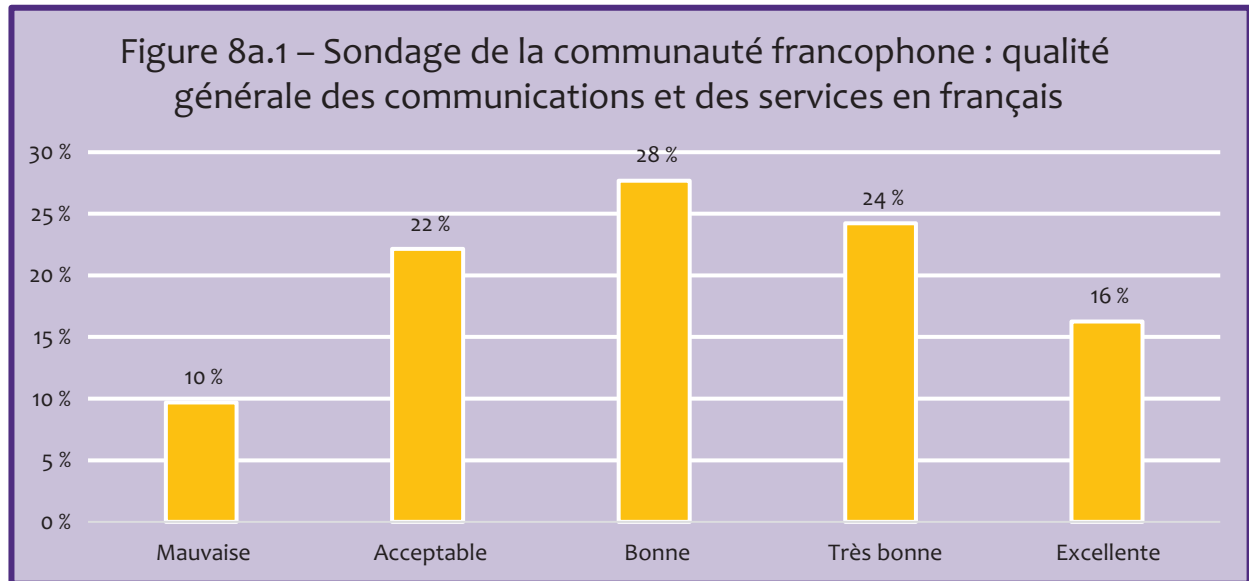
⁹⁶ Consultation communautaire du Secrétariat aux affaires francophones (GTNO) sur le Plan stratégique sur les communications et les services en français – Rapport du conseiller (*Francophone Affairs Secretariat (GNWT) Community Consultation on the Strategic Plan on French Language Communications and Service – Facilitator's Report*), n. d.

⁹⁷ Le MÉCF, le MSSS, le ministère de la Justice et le ministère de l'Infrastructure.

Constat et analyse

Constat 8a.1) – 68 % des membres de la communauté francophone sont d’avis que la qualité des services est bonne, très bonne ou excellente.

Selon le sondage de la communauté francophone, 68 % des répondants considèrent que la qualité des services est bonne, très bonne ou excellente, comme en témoigne le graphique suivant⁹⁸.



8b) Nombre et type de plaintes et de commentaires de la communauté francophone

Contexte

Selon le Plan stratégique, si un membre du public est mécontent en raison de la non-disponibilité, de la prestation incomplète ou de la mauvaise qualité des services en français, il peut déposer une plainte officielle auprès du ministère par l’entremise du Secrétariat ou d’un CSF, qui collaboreront pour assurer un suivi approprié de la plainte.

Toute plainte officielle déposée en personne, par écrit, par courriel ou par téléphone doit être consignée sur un formulaire de plainte élaboré par le Secrétariat⁹⁹.

Durant l’exercice 2016-2017, le Secrétariat a créé un formulaire de rétroaction et s’est mis à informer le public au sujet du processus de plainte¹⁰⁰.

Grant Thornton a également constaté qu’il existe une commissaire aux langues officielles qui reçoit les plaintes liées à n’importe quelle langue officielle des TNO. Bien que la commissaire soit indépendante du gouvernement, Grant Thornton a vérifié si le GTNO demandait à être informé officiellement sur son rapport annuel.

⁹⁸ Ce graphique illustre les réponses de 20 personnes sur cinq types de services dans quatre ministères, ce qui correspond à 400 points de données (20 × 5 × 4). Sur ces 400 points, 111 étaient associés à la réponse « Ne s’applique pas » et n’ont donc pas été inclus dans le graphique.

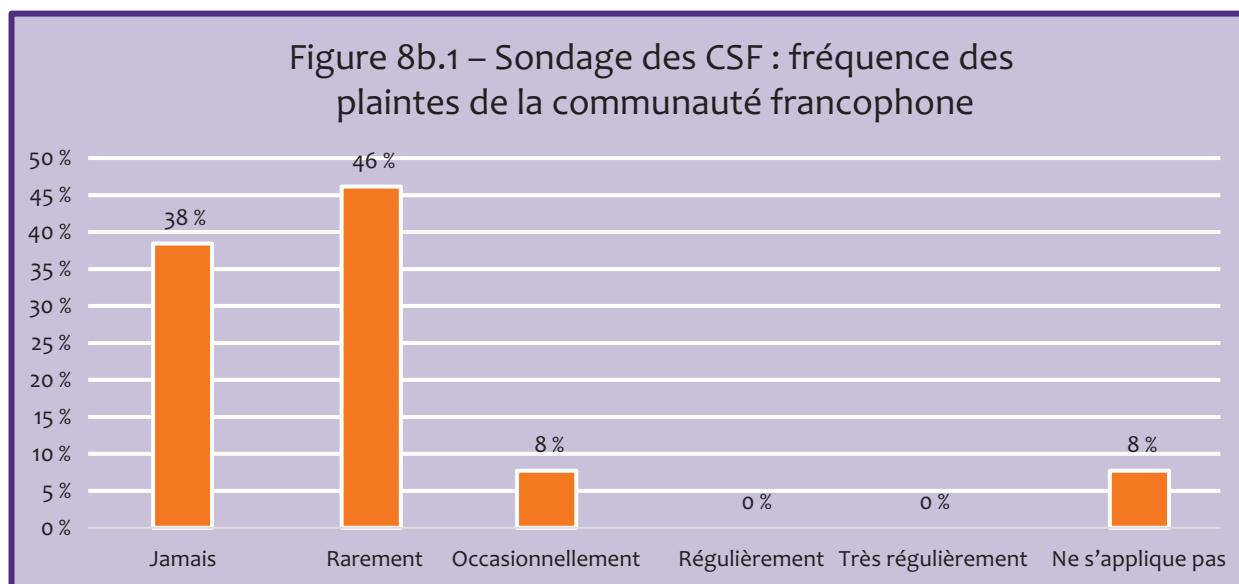
⁹⁹ Source : Plan stratégique sur les communications et les services en français du GTNO, Lignes directrices, partie 6 – Participation de la communauté – 6B Plaintes, octobre 2012.

¹⁰⁰ Source : Rapport annuel 2016-2017 sur les langues officielles du GTNO.

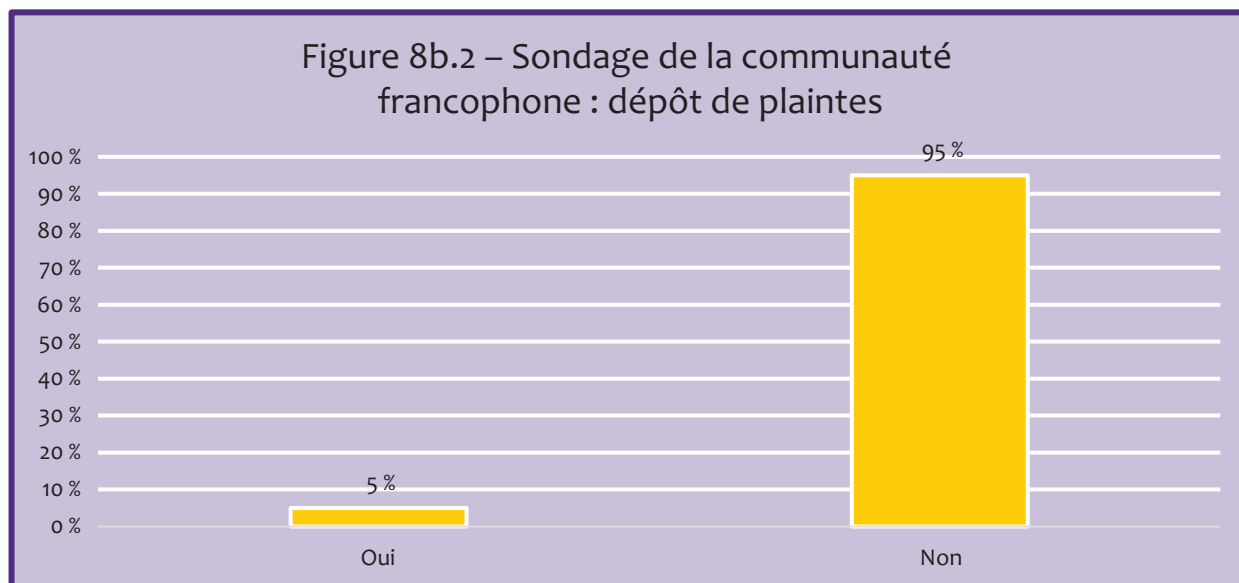
Constat et analyse

Constat 8b.1) – Il existe un formulaire de plainte en ligne pour les membres de la communauté francophone, mais il est rarement utilisé.

Selon le sondage des CSF, 84 % des répondants reçoivent **rarement, ou ne reçoivent jamais**, de plaintes du public, comme en témoigne le graphique suivant¹⁰¹.



Selon le sondage de la communauté francophone, seuls 5 % des répondants ont déposé une plainte, comme en témoigne le graphique suivant¹⁰².



¹⁰¹Les 13 CSF ont répondu à cette question.

¹⁰²Des 40 membres de la communauté francophone, 21 ont répondu à cette question.

Le répondant ayant déposé une plainte (c.-à-d. les 5 % dans le graphique précédent) a mentionné qu'elle avait été traitée correctement.

Les séances de discussion et les entrevues avec les CSF et de la communauté ont permis d'obtenir des renseignements importants sur le formulaire de plainte, dont il est question dans le tableau suivant.

Figure 8b.3 – Problèmes liés au formulaire de plainte et abordés lors des séances de discussion et des entrevues avec les CSF et de la communauté francophone

- Le formulaire de plainte est trop long et difficile à trouver.
- Il faudrait mettre en place un nouveau mécanisme pour que les francophones puissent formuler des commentaires rapidement et régulièrement.
- La longueur du processus de dépôt de plainte rebute souvent les membres de la communauté.

Au cours du processus d'entrevues, les membres du Secrétariat ont indiqué qu'ils avaient résolu ces problèmes en créant un formulaire plus court. Sur la page de rétroaction publique, les résidents ont deux options. La première leur permet de donner leurs commentaires sur la qualité des communications et des services en français en répondant aux questions obligatoires et facultatives d'un formulaire électronique structuré¹⁰³, mais ils ne recevront pas de réponse officielle.

Voici les questions obligatoires :

- Veuillez indiquer le ministère avec lequel vous avez communiqué (menu déroulant).
- Veuillez indiquer le service que vous souhaitez obtenir.
- Comment souhaitez-vous être servi (menu déroulant, commentaires facultatifs)?
- Comment le service vous a-t-il été fourni (menu déroulant, commentaires facultatifs)?

Les résidents peuvent ensuite répondre à des questions facultatives à choix de réponse (très bien, acceptable, médiocre, ne s'applique pas dans ce cas-ci) pour indiquer ce qu'ils ont pensé :

- des écriteaux qui les ont guidés jusqu'au service;
- de l'offre active les informant que les services sont disponibles en français;
- de la qualité des services reçus en français;
- des produits d'information associés au service (formulaires, brochures).

Ils peuvent par ailleurs laisser des commentaires pour chacune des questions.

La deuxième option s'adresse aux personnes qui désirent recevoir une réponse officielle du GTNO; celles-ci doivent alors demander un formulaire au Secrétariat aux affaires francophones, à Services TNO ou au ministère, au conseil ou à l'organisme concerné.

Analyse de la sous-question n° 8

Comme il a déjà été mentionné, les conclusions tirées du sondage de la communauté francophone sont positives dans l'ensemble et témoignent d'une grande amélioration des communications et des services depuis le début de la mise en œuvre du Plan stratégique. Parallèlement, il y a encore place à l'amélioration. Certains des points à améliorer ont été traités dans l'analyse de la sous-question n° 8.

¹⁰³ Source : <https://www.ece.gov.nt.ca/fr/vos-commentaires-nous-interessent>

Pour ce qui est du formulaire de plainte, sa mise en ligne s'est faite plus tard que prévu, et le Secrétariat a élaboré une version améliorée. Malgré cette amélioration, le gouvernement devrait songer à adopter des méthodes adaptées aux processus modernes de prestation de services pour obtenir les commentaires de la population.

Pour revenir sur l'analyse de la section 2, certes, il est important de se doter de procédures officielles de dépôt de plaintes, mais l'instauration d'un dialogue continu entre les coordonnateurs et la communauté francophone pourrait décupler les occasions où le public peut formuler des commentaires et ainsi contribuer à l'apprentissage et à l'adaptation continue. Dans le même ordre d'idée, une présence accrue des coordonnateurs aux points de service (à l'instar du système de santé et services sociaux) devrait s'avérer un puissant mécanisme de rétroaction, puisque ceux-ci pourraient consulter davantage le personnel de première ligne au sujet des problèmes survenus. Cette solution met une fois de plus en lumière l'importance de se doter d'une stratégie décentralisée, dans le cadre de laquelle le dialogue sur l'amélioration des communications et des services met à profit bien plus que quelques acteurs du gouvernement. Plus il y aura de systèmes de rétroaction et plus les commentaires parviendront rapidement au gouvernement, plus il y aura de possibilités d'amélioration et de bonification des communications et des services en français.

Grant Thornton a aussi appris que la commissaire aux langues officielles est indépendante et qu'elle rend des comptes au président de l'Assemblée législative, mais que cela n'empêche pas le gouvernement de demander que la commissaire lui présente son rapport annuel dans une séance d'information.

En l'absence de plusieurs systèmes de rétroaction pour la communauté francophone, le GTNO pourrait passer à côté d'occasions d'amélioration continue des communications et des services en français.

2.4.3 CONCLUSION

Les communications et la prestation de services en français se sont grandement améliorées depuis la création du Plan stratégique; toutefois, il reste des écarts de qualité d'un ministère à l'autre, qui seraient mieux comblés par l'allocation stratégique des ressources.

Question d'évaluation n° 3 : recommandations

Nombre de points de service en français

- Le GTNO devrait adopter des mesures de suivi continu des statistiques autodéclarées afin de garantir leur véracité et leur exactitude.

Niveaux de service

- Le GTNO devrait s'entendre avec la communauté francophone sur l'allocation des ressources gouvernementales limitées aux secteurs les plus importants pour eux, comme la santé, les transports, la justice et le logement.
- Il devrait revoir la description de poste des CSF afin de leur confier la responsabilité de visiter les points de service pour observer la disponibilité des services et donner des commentaires à la haute direction.

Plaintes

- Le GTNO devrait chercher à améliorer le formulaire de plainte actuel et trouver de nouveaux mécanismes pour obtenir les commentaires des clients.
- Il devrait demander à ce que soit organisée chaque année une séance d'information avec la commissaire aux langues officielles afin de collaborer avec elle à l'amélioration des communications et des services en français.

2.5 Principaux constats : question d'évaluation n° 4

Question d'évaluation n° 4 : Dans quelle mesure le Plan SER a-t-il été mis en œuvre comme prévu?

2.5.1. SOUS-QUESTION N° 9 – EST-CE QUE LA GRILLE DES RESPONSABILITÉS A ÉTÉ MISE EN ŒUVRE COMME PRÉVU?

Indicateurs	Sources de données
9a) Pourcentage des indicateurs faisant l'objet d'un suivi	9a) Plans de suivi des institutions
9b) Délais pour la collecte de données	9b) Plan SER et entrevues
9c) Délais pour la présentation des rapports	9c) Plan SER et entrevues
9d) Nombre de comptes rendus présentés au sous-ministre et au ministre	9d) Plan SER et entrevues

9a) Pourcentage des indicateurs faisant l'objet d'un suivi

Contexte

Selon le Plan stratégique, « pour respecter les obligations et atteindre les buts du gouvernement concernant les communications et les services en français, il est nécessaire de mettre en place un système de planification, de supervision, d'établissement de rapports et d'évaluation exhaustif et délibéré, et ce, tant au niveau du gouvernement que de celui des ministères et des organismes¹⁰⁴ ».

Toujours selon le Plan stratégique, c'est au ministre responsable des langues officielles qu'incombe la responsabilité d'élaborer et de mettre en œuvre ces systèmes. Parallèlement, dans chaque ministère ou organisme, il « doit veiller à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un système qui est compatible avec le système global du gouvernement et qui le complète¹⁰⁵ ».

Le Plan de suivi, d'évaluation et de responsabilisation (le Plan SER), publié en 2015, est divisé en trois grands volets :

- le plan de suivi, qui sert de feuille de route au Plan stratégique et établit les liens entre la nécessité de se doter d'un Plan stratégique, le processus de mise en œuvre, les résultats escomptés et la manière de mesurer les résultats¹⁰⁶;
- l'évaluation du Plan stratégique, qui sera réalisée lors de sa dernière année¹⁰⁷;
- la grille des responsabilités détaillant les responsabilités du Secrétariat, des CSF, du sous-ministre, du spécialiste SER et des autres membres du personnel dans la mise en œuvre du volet SER du Plan stratégique¹⁰⁸.

Selon le Plan SER, « les ministères du GTNO élaborent des plans de fonctionnement visant la mise en œuvre du Plan stratégique et les mettent à jour chaque année. Le Secrétariat les examine lors de leur création, puis de nouveau tous les ans. »

¹⁰⁴ Source : Plan stratégique sur les communications et les services en français du GTNO, Lignes directrices, partie 4 – Planification et établissement de rapports, octobre 2012.

¹⁰⁵ Source : Plan stratégique sur les communications et les services en français du GTNO, Lignes directrices, partie 4 – Planification et établissement de rapports, octobre 2012.

¹⁰⁶ Source : Plan stratégique sur les communications et les services en français du GTNO, Plan de suivi, d'évaluation et de responsabilisation, n. d., p. 6.

¹⁰⁷ Source : Plan stratégique sur les communications et les services en français du GTNO, Plan de suivi, d'évaluation et de responsabilisation, n. d., p. 8.

¹⁰⁸ Source : Plan stratégique sur les communications et les services en français du GTNO, Plan de suivi, d'évaluation et de responsabilisation, n. d., p. 11.

Pour rendre des comptes sur les modèles de plan de fonctionnement, les ministères doivent soumettre un formulaire de suivi des institutions (formulaire de suivi), qui contient les réponses des institutions selon ces modèles. Ce formulaire établit les mécanismes de collecte de données pour suivre les progrès des institutions gouvernementales par rapport aux « mesures principales » et aux « résultats escomptés » pour les communications et les services en français.

Figure 9a – Champs du formulaire de suivi¹⁰⁹

- Ensemble du GTNO : Mesures principales
- Ensemble du GTNO : Résultats escomptés d'ici 2018
- Propre à chaque institution : Valeur de référence 2013-2014
- Propre à chaque institution : Cibles/activités de l'exercice visé
- Propre à chaque institution : Principales activités de suivi de l'exercice
- Propre à chaque institution : Résultats de l'exercice visé
- Propre à chaque institution : Analyse des résultats de l'exercice visé

Grant Thornton a passé en revue les rapports de supervision institutionnels 2016-2017 de quatre ministères qui ont été ciblés comme hautement prioritaires lors de la consultation de la communauté francophone, réalisée par le Secrétariat en octobre 2012¹¹⁰.

Le Plan SER établit un calendrier de présentation des rapports pour le plan de suivi, faisant état des « produits » suivants :

- Rapports de consultation de la communauté francophone;
- Formulaires de suivi des institutions;
- Rapport sur les plaintes et les commentaires de la communauté;
- Rapport sur les commentaires des employés sur les communications et les services en français;
- Rapports annuels sur les langues officielles du GTNO;
- Rapport d'activité pour Patrimoine canadien.

Conformément au Plan stratégique, toute plainte officielle déposée en personne, par écrit, par courriel ou par téléphone est consignée dans un formulaire de plainte, élaboré par le Secrétariat aux affaires francophones¹¹¹.

Constats et analyse

Constat 9a.1) – Les champs des formulaires de supervision ne sont pas tous entièrement remplis.

¹⁰⁹ N. B. : Le contenu des champs « Ensemble du GTNO » est normalisé pour tous les ministères, tandis que celui des champs « Propre à chaque institution » varie en fonction de l'institution qui remplit le formulaire de supervision.

¹¹⁰ Les quatre ministères ciblés sont le MSSS, le ministère de la Justice, le MÉCF et le ministère de l'Infrastructure. Source : Consultation communautaire du Secrétariat aux affaires francophones (GTNO) sur le Plan stratégique sur les communications et les services en français – Rapport du conseiller, n. d.

¹¹¹ Plan stratégique sur les communications et les services en français du GTNO, Lignes directrices, partie 6 – Participation de la communauté, octobre 2012.

Les modèles de plan de fonctionnement et les formulaires de supervision des institutions comptent sept champs que doit remplir chaque ministère, dont cinq sont complémentaires au modèle normalisé de plan de fonctionnement. Après analyse des formulaires de supervision des quatre ministères sélectionnés, Grant Thornton a constaté que de nombreux champs sont laissés vides ou mal remplis. Voici les principaux constats :

- Deux des quatre ministères évalués n'avaient pas rempli les champs « Principales activités de suivi ».
- Les quatre ministères n'avaient pas rempli entièrement les champs « Résultats de l'exercice » et « Analyse des résultats ».

Constat 9a.2) – Le Secrétariat a fourni aux ministères un modèle de plan de fonctionnement qui ne comprend pas d'indicateurs sur lesquels faire rapport

Selon le modèle de plan de fonctionnement, les ministères doivent rendre des comptes sur les « mesures principales » et les « résultats escomptés d'ici 2018 » pour l'ensemble du GTNO, mais il n'établit pas d'indicateurs à cet égard.

9b) Délais pour la collecte de données

Contexte

Dans le Plan SER, la grille des responsabilités établit que les CSF et un spécialiste SER doivent recueillir des données détaillées sur les programmes, le soutien et les services¹¹².

Lors des entrevues, le Secrétariat a nommé trois sources principales pour la collecte de données, soit : 1) les formulaires de suivi des institutions, 2) les rapports sur les langues officielles du GTNO et 3) le rapport d'activité pour Patrimoine canadien¹¹³.

Constats et analyse

Constat 9b.1) – Il existe un processus de collecte de données de SER.

Il existe un processus annuel de collecte et d'analyse des données, géré par le Secrétariat qui s'appuie sur un modèle de calendrier de rapports annuels qui définit les dates limites pour la collecte de données par les ministères et en assure le suivi. Ces données sont ensuite utilisées pour produire les rapports annuels, comme le rapport sur les langues officielles ou le rapport d'activité pour Patrimoine canadien¹¹⁴. Le Secrétariat décrit le processus de collecte de données comme suit :

- Par l'entremise du ministre, le Secrétariat envoie une lettre d'appel¹¹⁵ à tous les ministères pour leur demander de lui faire parvenir leurs données sur les communications et les services en français offerts au titre du Plan stratégique. Il leur fournit un modèle de plan de fonctionnement, et les ministères lui envoient les données au moyen du formulaire de suivi, fondé sur ce modèle.

¹¹² Source : Plan stratégique sur les communications et les services en français du GTNO, Plan de suivi, d'évaluation et de responsabilisation, n. d., p. 11.

¹¹³ N. B. : Parmi les « produits » nécessitant une collecte de données et présentés dans la section « calendrier de présentation des rapports du plan de supervision » (*Reporting Schedule for the Monitoring Plan*) du Plan SER figurent aussi les rapports de consultation de la communauté francophone, le rapport sur les plaintes et les commentaires de la communauté ainsi que le rapport sur les commentaires des employés sur les communications et les services en français.

¹¹⁴ Le processus comprend par exemple une période de rédaction du rapport, l'obtention de commentaires et de l'approbation de la haute direction et la traduction du rapport. Finalement, le rapport est déposé par le ministre durant la semaine établie.

¹¹⁵ Les lettres d'appel sont envoyées en mai.

- Avec les données qu’il reçoit, le Secrétariat rédige la section relative au français du rapport sur les langues officielles ainsi que le rapport d’activité destiné à Patrimoine canadien¹¹⁶. Comme la production du rapport annuel est prescrite par la loi, et celle du rapport d’activité¹¹⁷ est une obligation contractuelle, les données doivent être recueillies rapidement pour satisfaire aux exigences.

Constat 9b.2) – Bien qu’il soit question du spécialiste SER dans le Plan SER, ce poste ne sera pas pourvu avant avril 2018.

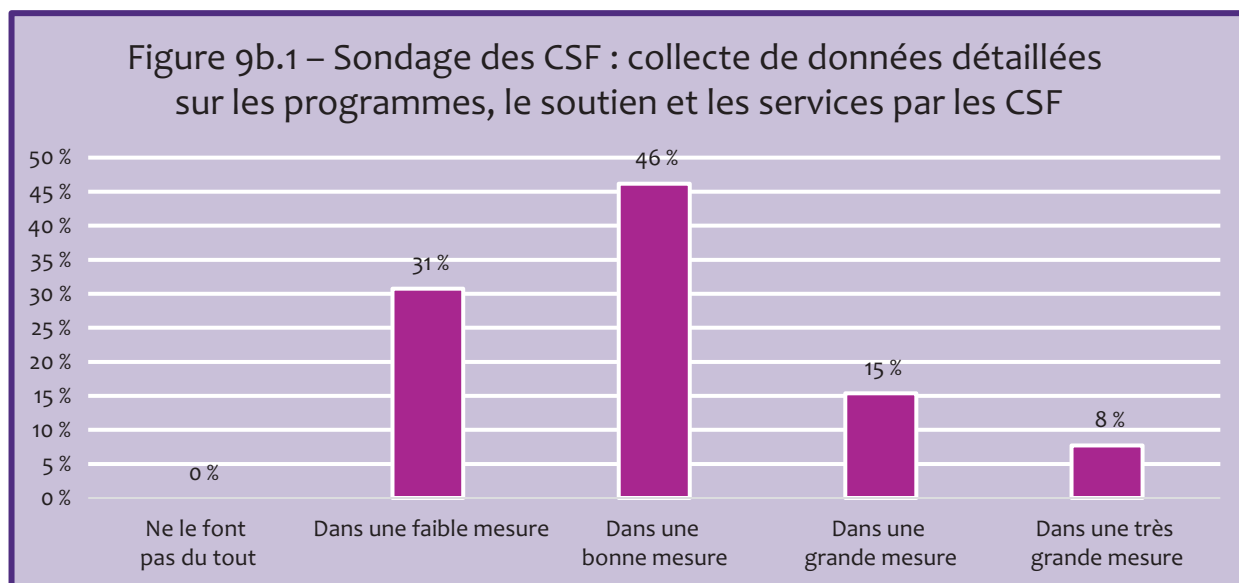
Dans l’intérim, le directeur général et les conseillers en matière de planification du Secrétariat assument les responsabilités de ce poste, avec l’aide de la Division de la planification, de la recherche et de l’évaluation. En engageant un spécialiste SER, le Secrétariat augmenterait sa capacité à consulter la population francophone et à soutenir les coordonnateurs.

Selon les entrevues, le poste de spécialiste SER n’a pas encore été pourvu. Dans l’intérim, les fonctions suivantes du poste sont assumées par le directeur général et les conseillers en matière de planification du Secrétariat :

- Suivi des résultats et des ressources du Plan stratégique;
- Suivi des exigences de collecte de données du Plan SER;
- Collecte de données détaillées sur les programmes, le soutien et les services.

Constat 9b.3) – 77 % des CSF font la collecte de données exigée par le Plan SER dans une faible ou une bonne mesure.

Selon le sondage des CSF, 77 % des répondants ont indiqué qu’ils font la collecte de données détaillées sur les programmes, le soutien et les services exigée par le Plan SER seulement dans une faible ou une bonne mesure, comme en témoigne le graphique suivant¹¹⁸.



¹¹⁶ La préparation de ces deux rapports est un exercice de suivi.

¹¹⁷ L’accord s’intitule l’Accord de coopération Canada-TNO relatif au français et aux langues autochtones des TNO.

¹¹⁸ Les 13 CSF ont répondu à cette question.

9c) Délais pour la présentation des rapports

Contexte

Est reproduite ci-dessous la liste des différents rapports, ou « produits de suivi », énumérés dans le Plan SER.

Figure 9c – Calendrier de présentation des rapports du plan de suivi		
Produit	Objectif et contenu	Fréquence
Rapports de consultation de la communauté francophone	Ces rapports contiennent un résumé des consultations officielles et non officielles de la communauté francophone et font état des mesures à prendre, des points à améliorer et des commentaires positifs.	Dans les deux semaines suivant une consultation.
Formulaires de suivi des institutions	Les formulaires sont un mécanisme de collecte de données visant à mesurer les progrès des plans de fonctionnement.	Chaque année, dans le mois suivant la fin de l'exercice financier.
Rapport sur les plaintes et les commentaires de la communauté	Ce rapport sert à rassembler et résumer les commentaires anonymes des membres de la communauté.	Les données sont examinées en continu, et un rapport est produit dans les deux mois suivant la réception de commentaires ou de plaintes.
Rapport sur les commentaires des employés sur les communications et les services en français	Ce sondage permet d'établir si les employés bilingues (c.-à-d. les titulaires de poste désigné bilingue et bilingue de préférence) reçoivent suffisamment de soutien des RH.	Chaque année.
Rapports annuels sur les langues officielles du GTNO	Documents à portée juridique présentant les activités de communications et les services en français réalisés ainsi que les résultats du Plan stratégique.	Chaque année, conformément à la loi.
Rapport d'activité pour Patrimoine canadien	Ce rapport sur la responsabilité financière est destiné à l'organisme de financement principal, Patrimoine canadien.	Chaque année, conformément à l'accord de financement avec Patrimoine canadien.

Selon le Plan SER, les CSF doivent présenter des comptes rendus et des rapports sur les programmes¹¹⁹.

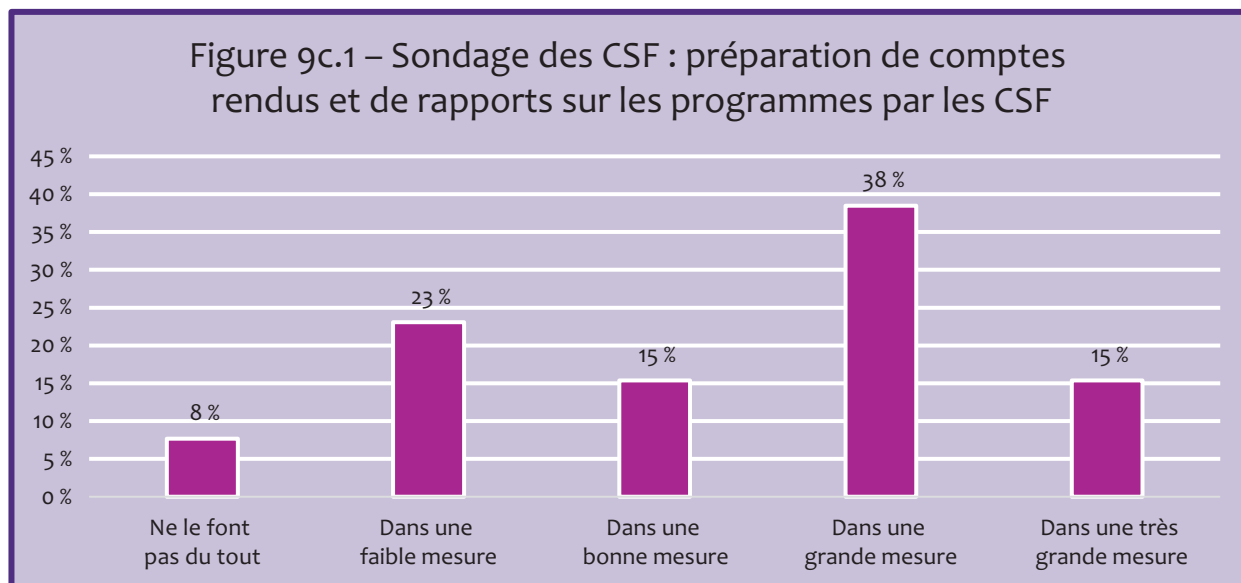
Constats et analyse

Constat 9c.1) – 46 % des CSF font les comptes rendus et les rapports sur les programmes exigés par le Plan SER dans une faible ou une bonne mesure, ou ne le font pas du tout.

Selon le sondage des CSF, 46 % des répondants font les comptes rendus et les rapports sur les programmes exigés par le Plan SER seulement **dans une faible ou une bonne mesure, ou ne le font pas du tout**, comme en témoigne le graphique suivant¹²⁰.

¹¹⁹ Plan stratégique sur les communications et les services en français du GTNO, Plan de suivi, d'évaluation et de responsabilisation, n. d.

¹²⁰ Les 13 CSF ont répondu à cette question.



Constat 9c.2) – Certains des produits de supervision mentionnés dans le Plan SER sont réalisés dans les délais.

Le tableau suivant résume les produits de suivi, la fréquence de présentation ainsi que les constats de Grant Thornton pour ce qui a trait au respect des délais de chaque produit mentionné dans le Plan SER. La question du formulaire de plainte est traitée au prochain constat.

Figure 9c.2 – Calendrier de présentation des rapports du plan de suivi

Produit	Fréquence	Respect des délais
Rapports de consultation de la communauté francophone	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dans les deux semaines suivant une consultation. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ La communauté francophone a été consultée en octobre 2012, et un rapport a été réalisé¹²¹. ■ Le rapport n'est pas daté explicitement.
Formulaire de suivi des institutions	<ul style="list-style-type: none"> ■ Chaque année, dans le mois suivant la fin de l'exercice financier. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les plans de suivi des institutions ne fixent pas de date particulière. ■ Toutefois, comme ces formulaires sont la principale source de données pour la production obligatoire des rapports destinés à Patrimoine canadien et des rapports sur les langues officielles du GTNO, le Secrétariat a expliqué que ceux-ci doivent être préparés rapidement.
Rapport sur les plaintes et les commentaires de la communauté	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les données sont examinées en continu. ■ Un rapport est élaboré dans les deux mois suivant la réception de commentaires ou de plaintes. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Le Secrétariat a publié le formulaire de rétroaction en 2016-2017¹²². ■ Il explique le retard dans la mise en ligne du formulaire de plainte par la longueur de l'examen sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée.

¹²¹ Source : Consultation communautaire du Secrétariat aux affaires francophones (GTNO) sur le Plan stratégique sur les communications et les services en français – Rapport du conseiller.

¹²² Rapport annuel 2016-2017 sur les langues officielles du GTNO, p. 49.

Figure 9c.2 – Calendrier de présentation des rapports du plan de suivi

Produit	Fréquence	Respect des délais
Rapport sur les commentaires des employés sur les communications et les services en français	<ul style="list-style-type: none"> Chaque année. 	<ul style="list-style-type: none"> Les résultats de ce rapport sont tirés du sondage des employés sur les communications et les services en français. Ce sondage a été lancé en février 2017; le Plan SER, qui établit la nécessité de réaliser ce sondage, a quant à lui été parachevé en octobre 2015. Il n’y a donc pas de retard.
Rapport annuel sur les langues officielles du GTNO	<ul style="list-style-type: none"> Chaque année, conformément à la loi. 	<ul style="list-style-type: none"> Des rapports annuels sur les langues officielles ont été produits pour les exercices examinés par Grant Thornton (de 2012-2013 à 2016-2017), cela dit, leur date de publication n’est pas mentionnée explicitement.
Rapport d’activité pour Patrimoine canadien	<ul style="list-style-type: none"> Chaque année, conformément aux exigences de Patrimoine canadien. 	<ul style="list-style-type: none"> Le Secrétariat a expliqué que la présentation de ces rapports est prévue aux termes d’un accord contractuel, et que les délais sont donc respectés. Grant Thornton s’est vu remettre les accords de coopération Canada-TNO relatifs au français et aux langues autochtones des TNO pour les périodes suivantes : 2013-2014, 2014-2015, 2015-2016 et 2016-2017 à 2019-2020.

Constat 9c.3) – Le formulaire de plainte électronique a été mis en ligne plus tard que prévu.

La mise en ligne du formulaire de plainte électronique s’est faite plus tard que prévu. Le Plan stratégique, publié en octobre 2012, prévoit la mise en place d’un formulaire de plainte; toutefois, le Secrétariat a mis en ligne le formulaire de rétroaction en 2016-2017¹²³. Celui-ci explique que le retard est dû à la longueur de l’examen sur l’accès à l’information et la protection de la vie privée.

9d) Nombre de comptes rendus présentés au sous-ministre et au ministre

Contexte

D’après la section « Rapports sur le Plan stratégique, évaluation et comptes rendus » de la grille des responsabilités, le Plan SER établit que le sous-ministre de l’Éducation, de la Culture et de la Formation et le directeur général du Secrétariat doivent faire des comptes rendus au ministre et au sous-ministre, respectivement¹²⁴.

Constat et analyse

Constat 9d.1) – Selon le Secrétariat, le sous-ministre de l’Éducation, de la Culture et de la Formation reçoit souvent des comptes rendus sur les communications et les services en français et communique régulièrement avec le ministre.

¹²³ Rapport annuel 2016-2017 sur les langues officielles du GTNO, p. 49.

¹²⁴ Plan stratégique sur les communications et les services en français du GTNO, Plan de suivi, d’évaluation et de responsabilisation, n. d.

Le Secrétariat a expliqué que son directeur général rencontre régulièrement le sous-ministre. De son côté, le sous-ministre de l'Éducation, de la Culture et de la Formation assure à plusieurs occasions un suivi sur les communications et les services en français :

- il prépare le ministre à la réunion annuelle entre le ministre responsable des langues officielles et la FFT;
- il informe le ministre de l'Éducation, de la Culture et de la Formation au moment où il signe le rapport sur les langues officielles, préalablement à son dépôt à l'Assemblée législative;
- il informe le ministre des réunions fédérales, provinciales et territoriales.

D'autres constats d'intérêt concernant l'exécution des fonctions de la grille des responsabilités sont présentés en détail à l'annexe C.

Analyse de la sous-question n°9

Les plans de suivi et d'évaluation prévoient un grand nombre de produits de suivi, mais le gouvernement n'a pas été en mesure de s'y conformer entièrement. Le Plan SER ne semble pas adapté à la capacité du GTNO à le mettre en œuvre. En effet, on dirait qu'il y a un écart entre sa volonté de respecter ses obligations de suivi, d'évaluation et de responsabilisation au titre de ses accords de coopération avec le gouvernement fédéral et sa capacité réelle à s'y conformer.

Le gouvernement se heurte à une autre difficulté, puisque les rôles de suivi et d'évaluation qu'il doit assumer dans le cadre des accords de coopération ne se font pas de manière naturelle. En d'autres mots, ils ne sont pas nécessairement adéquats et optimaux pour qu'il apprenne en continu sur les communications et les services en français. L'octroi de la majorité des ressources SER à la satisfaction des exigences de l'accord de coopération se fera alors au détriment de l'élaboration d'un système SER qui répond efficacement aux besoins de la communauté.

C'est pourquoi le GTNO aurait avantage à évaluer ses exigences de suivi, d'évaluation et de responsabilisation indépendamment des obligations issues des accords de coopération. Il pourra alors s'appuyer sur ces exigences durant les discussions et les négociations entourant la conclusion des autres accords de coopération.

Le manque de naturel du système SER pourrait expliquer pourquoi les coordonnateurs n'exercent pas pleinement leur rôle en la matière. La tendance pourrait être renversée si ce système n'était plus considéré comme une exigence de reddition de comptes externe (pour le gouvernement fédéral), mais plutôt comme faisant partie d'une boucle de rétroaction interne pour l'amélioration des communications et des services en français. Enfin, le respect des exigences SER justifie aussi l'importance de revoir le statut à temps partiel des coordonnateurs.

2.5.2 CONCLUSION

La capacité de suivi, d'évaluation et de reddition de comptes du GTNO est limitée; par conséquent, le Plan SER n'a été que partiellement mis en œuvre.

Question d'évaluation n°4 : recommandations

Collecte de données

- Avant d'élaborer le nouveau Plan SER, le GTNO devrait réaliser un examen stratégique pour trouver des façons d'améliorer l'efficacité du processus de SER, tout en tenant compte de la capacité limitée du GTNO en la matière. Devraient aussi être étudiées dans le cadre de l'examen la fréquence des rapports, les possibilités d'amélioration des outils existants, comme les formulaires de suivi, et les mesures visant à encourager les ministères à déposer des rapports rigoureux.
- Tandis qu'il accroît sa capacité générale de suivi et d'évaluation, il devrait intégrer les communications et les services en français à ses processus opérationnels.

Rôles et responsabilités

- Le GTNO devrait clarifier le rôle des CSF en lien avec la collecte de données ainsi que les comptes rendus et les rapports sur les programmes. Il devrait aussi pourvoir le poste de spécialiste SER.

3.0 ANNEXES

3.1 Annexe A : Grille d'évaluation

Questions	Sous-questions	Indicateurs	Sources de données	Fréquence de la collecte
Leadership et consultation				
Question n° 1 : Avec quel degré d'efficacité les cadres, à tous les échelons du GTNO, promeuvent-ils et soutiennent-ils l'ambition du Plan stratégique dans les institutions gouvernementales? (4)	1. Les cadres promeuvent-ils une attitude positive quant aux communications et aux services en français parmi le personnel et ont-ils fait preuve de leadership à tous les niveaux de communication et de services en français?	1a) Perception du personnel à l'égard du soutien de la direction 1b) Mesures prises à la suite du sondage des employés	1a) Sondages des employés et des CSF 1b) Entrevues avec le personnel	1a) Évaluateur; une fois 1b) Évaluateur; une fois
	2. Quelle est la pertinence des échanges entre les groupes communautaires, le GTNO et les autres partenaires?	2a) Nombre et types d'activités de consultation 2b) Perception des effets des consultations	2a) Plans de suivi des institutions, sondages, entrevues 2b) Entrevues des leaders de la communauté francophone et sondage de la communauté francophone	2a) CSF; en continu 2b) Évaluateur; une fois

Questions	Sous-questions	Indicateurs	Sources de données	Fréquence de la collecte
Capacité				
Question n° 2 : Quelle est l'étendue des ressources dont le GTNO dispose pour mettre en œuvre le Plan stratégique? (5)	3. Dans quelle mesure les communications et les services en français ont-ils été intégrés aux processus de planification des activités du GTNO?	3a) Nombre et type de demandes de propositions et de procédures qui tiennent compte des communications et des services en français	3a) Vérifications systématiques	3a) Bureau de la vérification; une fois
	4. Les documents, les outils et les ressources élaborés et fournis par le Secrétariat aux affaires francophones répondent-ils aux besoins des ministères et des organismes?	4a) Perception du niveau et de la pertinence du soutien du Secrétariat 4b) Nombre et type d'outils élaborés et fournis par le Secrétariat 4c) Avis sur la convivialité des documents et des outils	4a) Entrevues des ministères et des organismes, sondage des CSF et sondage des employés 4b) Rapports annuels sur les langues officielles 4c) Rapport de suivi du Secrétariat	4a) Évaluateur; une fois 4b) Secrétariat; chaque année 4c) Secrétariat; en continu
	5. Les CSF, le Secrétariat et les employés du GTNO ont-ils été formés et préparés adéquatement à la mise en œuvre du Plan stratégique?	5a) Pertinence de la formation sur les communications et les services en français donnée aux CSF 5b) Pertinence de la formation sur les communications et les services en français donnée aux employés	5a) Sondage des employés, sondage des CSF 5b) Évaluations des étudiants, sondage des employés	5a) Évaluateur; une fois 5b) MRH; en continu
	6. Est-ce que les ressources bilingues pour communiquer et offrir des services en français ont augmenté?	6a) Nombre d'employés recevant une prime au bilinguisme 6b) Nombre de mots traduits 6c) Nombre d'annonces en français dans les journaux et à la radio	6a) Dossiers administratifs, rapports annuels sur les langues officielles 6b) Rapports annuels sur les langues officielles 6c) Rapports annuels sur les langues officielles	6a) Dossiers administratifs 6b) Secrétariat; chaque année 6c) Secrétariat; chaque année

Questions	Sous-questions	Indicateurs	Sources de données	Fréquence de la collecte
Accessibilité pour la communauté				
Question n° 3 : Quelle est l'utilité du Plan stratégique pour la communauté francophone? (1)	7. Dans quelle mesure la mise en œuvre du Plan stratégique a-t-elle accru la disponibilité et l'accessibilité des communications et des services en français pour la communauté francophone?	7a) Avis de la communauté francophone sur les mesures prises par le GTNO 7b) Offre active dans la fonction publique 7c) Nombre de points de service public en français mis en place 7d) Niveau de disponibilité et d'accessibilité des communications et des services en français	7a) Plans de fonctionnement et de suivi, consultation des secteurs prioritaires, décision judiciaire, entrevues avec les leaders et les représentants de la communauté 7b) Vérification 7c) Sondage de la communauté 7d) Liste des points de service public en français, résultats de la vérification, entrevues avec les leaders et les représentants de la communauté	7a) CSF; en continu 7c) Évaluateur; une fois 7d) Secrétariat; chaque année
	8. La qualité des communications et des services en français offerts à la communauté francophone s'est-elle améliorée?	8a) Avis de la communauté francophone sur la qualité des communications et des services en français 8b) Nombre et type de plaintes et commentaires	8a) Sondage de la communauté, entrevues des leaders et des représentants de la communauté 8b) Plaintes et commentaires, entrevues des leaders et des représentants de la communauté	8a) Évaluateur; une fois 8b) Secrétariat; en continu

Questions	Sous-questions	Indicateurs	Sources de données	Fréquence de la collecte
Mise en œuvre du Plan SER				
Question n° 4 : Dans quelle mesure le Plan SER a-t-il été mis en œuvre comme prévu? (3)	9. Est-ce que la grille des responsabilités a été mise en œuvre comme prévu?	9a) Pourcentage des indicateurs faisant l'objet d'un suivi 9b) Délais pour la collecte de données 9c) Délais pour la présentation des rapports 9d) Nombre de comptes rendus présentés au sous-ministre et au ministre	9a) Plans de suivi des institutions 9b) Plan SER et entrevues 9c) Plan SER et entrevues 9d) Plan SER et entrevues	9a) Secrétariat; en continu 9b) Évaluateur; une fois 9c) Évaluateur; une fois 9d) Évaluateur; une fois

3.2 Annexe B : Liste des personnes interviewées

Titre de poste	Nom de l'organisation
CSF	Ministère de l'Industrie, du Tourisme et de l'Investissement (MITI)
CSF	Ministère des Finances et ministère des Ressources humaines
CSF	Ministère de l'Infrastructure
Rédacteur en chef	Journal <i>L'Aquilon</i>
Directeur général	Conseil de développement économique des Territoires du Nord-Ouest (CDÉTNO)
Directrice	Division de la planification, de la recherche et de l'évaluation – Équipe de la recherche et de l'évaluation
Sous-ministre	Ministère des Finances
Conseiller en matière de planification	Secrétariat aux affaires francophones
Directeur	Ministère de l'Exécutif et des Affaires autochtones
Sous-ministre	Ministère de la Santé et des Services sociaux
Directrice générale	Collège nordique francophone
Directeur général	Fédération franco-ténoise (FFT)
Sous-ministre	Ministère de l'Éducation, de la Culture et de la Formation (MÉCF)
Directeur général	Secrétariat aux affaires francophones

3.3 Annexe C : Grille des responsabilités

La grille des responsabilités est reproduite à l'annexe C.1; les chiffres correspondent aux numéros de référence des analyses de l'annexe C.2.

Annexe C.1 – Plan SER et grille des responsabilités					
Responsabilités	Sous-ministre du MÉCF	Directeur général du Secrétariat	Personnel de programme du Secrétariat	Coordonnateurs des services en français	Spécialiste SER
Activités de surveillance et de planification					
Dialogue et échange d'information avec le ministre	1.				
Suivi des résultats et des ressources du Plan stratégique.		2.			3.
Collecte de données et production de rapports sur les programmes, le soutien et les services					
Suivi des exigences de collecte de données du Plan SER					4.
Collecte de données détaillées sur les programmes, le soutien et les services				5.	6.
Préparation de comptes rendus et de rapports sur les programmes			7.	8.	
Lancement et administration des examens des programmes		9.			
Rapports sur le Plan stratégique, évaluation et comptes rendus					
Compte rendu auprès du sous-ministre ou du ministre	10.	11.			
Préparation des rapports d'étape et de rendement du Plan SER			12.		
Examen et mise à jour du Plan SER		13.			
Évaluation du Plan stratégique		14.			
Gestion du référentiel des rapports et des documents de SER			15.		

Annexe C.2 – Analyse de Grant Thornton sur l'exécution des responsabilités SER	
N° de référence	Analyse
1.	<p>Le GTNO a indiqué que, chaque année, le sous-ministre de l'Éducation, de la Culture et de la Formation rencontre plusieurs fois le ministre pour faire le point sur les communications et les services. Exemples de rencontres :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Préparation du ministre à la réunion annuelle entre le ministre responsable des langues officielles et la FFT; ■ Séance d'information avec le ministre de l'Éducation, de la Culture et de la Formation où il signe le rapport sur les langues officielles, préalablement à son dépôt à l'Assemblée législative, qui a lieu tous les ans; ■ Séance d'information avec le ministre sur les réunions fédérales, provinciales et territoriales.
2.	<p>Il existe un processus annuel de collecte et d'analyse des données, géré par le Secrétariat. Ce dernier assure le suivi du Plan stratégique et des ressources comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Le ministre de l'Éducation, de la Culture et de la Formation envoie une lettre d'appel¹²⁴ à tous les ministères pour leur demander de lui faire parvenir leurs données sur les communications et les services en français offerts au titre du Plan stratégique. Le Secrétariat leur fournit un modèle de plan de fonctionnement, et les données sont envoyées au moyen du formulaire de suivi des institutions, fondé sur ce modèle. ■ Avec les données qu'il reçoit, le Secrétariat rédige la section relative au français du rapport sur les langues officielles ainsi que le rapport d'activité destiné à Patrimoine canadien¹²⁵.
3.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Le poste de spécialiste SER sera pourvu en 2018-2019. ■ En attendant, le directeur général et les conseillers en matière de planification du Secrétariat assument les responsabilités du poste. Par conséquent, ils ont eu moins de temps pour donner des conseils et des recommandations stratégiques aux ministères et aux organismes.
4.	<ul style="list-style-type: none"> ■ En attendant que le poste de spécialiste SER soit pourvu, le directeur général et les conseillers en matière de planification du Secrétariat assument les responsabilités du poste. Par conséquent, ils ont eu moins de temps pour donner des conseils et des recommandations stratégiques aux ministères et aux organismes.
5.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dans le cadre du processus de production de rapports annuels, les CSF ont pour mandat d'aider les sous-ministres et les directeurs des finances en coordonnant la collecte de données au sein de leur ministère respectif. Les données sont recueillies au moyen du formulaire de suivi des institutions. ■ Comme il a été mentionné dans la section 9b), les données sont habituellement recueillies dans les délais. Il y a toutefois quelques problèmes : <ul style="list-style-type: none"> ○ les CSF n'exercent pas toujours pleinement leurs responsabilités SER dans la collecte de données; ○ les CSF ne peuvent demander de données SER aux organismes semi-indépendants (p. ex., les administrations de santé), qui ont bien d'autres priorités. Cette contrainte peut entraîner un retard dans la préparation des rapports consolidés des ministères.

¹²⁴ Les lettres d'appel sont envoyées en mai.

¹²⁵ La préparation de ces deux rapports est un exercice de suivi.

Annexe C.2 – Analyse de Grant Thornton sur l'exécution des responsabilités SER	
N° de référence	Analyse
6.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Le poste de spécialiste SER n'a pas encore été créé. ■ En attendant que le poste soit pourvu, le directeur général et les conseillers en matière de planification du Secrétariat assument les responsabilités du poste. Par conséquent, ils ont eu moins de temps pour donner des conseils et des recommandations stratégiques aux ministères et aux organismes.
7.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les conseillers en matière de planification sont chargés de préparer les modèles de plan de fonctionnement et les formulaires de suivi des institutions pour leur ministère, le MÉCF.
8.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les CSF remplissent le plan de fonctionnement et le formulaire de supervision des institutions pour leur ministère respectif.
9.	<ul style="list-style-type: none"> ■ On entend par « examen des programmes » le fait de donner des conseils stratégiques au ministère sur la mise en œuvre du Plan stratégique, dont il est question au point 11 du présent tableau.
10.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Voir le point 1 du présent tableau.
11.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Le directeur général du Secrétariat rencontre régulièrement le sous-ministre de l'Éducation, de la Culture et de la Formation pour faire le point sur les programmes. ■ Pour en savoir plus sur ces rencontres, voir le point 1 du présent tableau.
12.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Des rapports d'étape sur le Plan SER seront rédigés une fois l'évaluation des communications et des services en français de Grant Thornton terminée. Cette initiative vise à déterminer si ce plan remplit toujours son objectif ou s'il faut y apporter des modifications.
13.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Le Secrétariat prévoit examiner et mettre à jour le Plan SER une fois l'évaluation des communications et des services en français de Grant Thornton terminée.
14.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Selon le Plan SER, l'évaluation des communications et des services en français de Grant Thornton est la première réalisée depuis la publication du Plan stratégique.
15.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les documents SER sont conservés dans le référentiel de documents de SharePoint.