



Évaluation du Plan stratégique sur les communications et les services en français 2018-2023

Nom du client : Gouvernement des Territoires du Nord-Ouest (GTNO)

Date : 11 janvier 2023



Raymond Chabot
Grant Thornton

RCGT Consulting

TABLE DES MATIÈRES

1. Restrictions et limites	3
2. Sommaire	4
2.1. RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX ET CONTEXTE	4
2.2. OBJECTIF ET PORTÉE	5
2.3. APERÇU DES RÉSULTATS	5
3. Rapport détaillé	13
3.1. OBJECTIF ET PORTÉE	13
3.2. Contexte	14
3.3. APPROCHE ET MÉTHODOLOGIE	14
3.4. Principaux constats : Question d'évaluation 1	18
3.5. Principaux constats : Question d'évaluation 2	26
3.6. Principaux constats : Question d'évaluation 3	36
3.7. Principaux constats : Question d'évaluation 4	48
3.8. Principaux constats : Suivi et évaluation des services en français – Plan stratégique	54
4. Analyse de l'efficacité des outils de collecte de données	58
4.1. Analyse du sondage auprès des employés bilingues	58
4.2. Analyse du sondage sur la satisfaction de la communauté francophone	59
4.3. Analyse du modèle de plan de fonctionnement des institutions du GTNO	61
4.4. Analyse de la grille de suivi des plans de fonctionnement des institutions du GTNO	62
5. Conclusions et recommandations	64
Annexes	72

1. Restrictions et limites

Le gouvernement des Territoires du Nord-Ouest (GTNO) a fait appel à Raymond Chabot Grant Thornton Consulting inc. (RCGT) pour évaluer le Plan stratégique sur les communications et les services en français 2018-2023 (ci-après « l'évaluation du Plan stratégique »).

Le présent rapport, préparé pour le GTNO, se fonde sur les renseignements et déclarations recueillis auprès de la direction, des employés du GTNO et des représentants et membres de la communauté francophone. Il ne peut servir à aucune autre fin que celles décrites dans cette section; d'ailleurs, RCGT décline expressément toute responsabilité pour les pertes ou dommages découlant d'une utilisation non autorisée. Le rapport ne peut être reproduit en tout ou en partie sans l'autorisation écrite expresse de RCGT.

Ce rapport et le travail de RCGT ne visent ni à affirmer que les processus opérationnels, les mesures de contrôle et les technologies du GTNO sont exempts de défauts ni à garantir que ces processus, mesures et technologies sont à l'abri d'une utilisation frauduleuse ou abusive ou encore d'anomalies. Le travail de RCGT et le contenu des présentes ne constituent nullement un avis ou conseil juridique.

RCGT se réserve le droit de revoir ou réviser le contenu du rapport en fonction de l'information obtenue après sa publication, mais n'aura pas l'obligation de le faire.

CONFIDENTIEL

2. Sommaire

2.1. RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX ET 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 (9) langues autochtones.

À la suite de plaintes de 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 rendues 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 pour l'offre en français des communications et services prévus dans la LLO par toutes les institutions gouvernementales.

En octobre 2012, le GTNO a publié son Plan stratégique sur les communications et les services en français 2013-2018 (le Plan stratégique) afin que le public ait accès à davantage de services en français dans ses institutions. Ce document, qui énonce ses politiques, plans et mesures concernant les communications et services en français, faisait suite à la création du Comité de consultation et de coopération sur le plan global ayant mené les consultations publiques sur le Plan stratégique.

En 2013, dans la foulée du Plan stratégique, le Secrétariat aux affaires francophones² a produit et publié les Normes sur les communications et les services en français (les Normes). Ces normes, élaborées en consultation avec la FFT, définissent les exigences minimales pour 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 (Plan SER) pour encadrer la collecte, l'analyse et l'interprétation des données sur les communications et services en français.

À l'exercice 2017-2018, le GTNO a évalué le Plan stratégique 2013-2018 et vérifié ses communications et services en français. Les recommandations qui en ont découlé ont été intégrées au Plan stratégique 2018-2023 qui encadre les communications et services en français du GTNO durant cette période.

Le Plan stratégique 2018-2023 tire maintenant à sa fin. Le Plan SER, mis à jour en 2020, vise à assurer le suivi et l'évaluation des progrès et résultats de l'examen du Plan stratégique 2018-2023. Conformément au Plan SER, le Plan stratégique doit être évalué par un tiers à la fin de son cycle pour mesurer son degré de réussite et d'utilité et orienter l'élaboration du prochain plan stratégique quinquennal (2023-2028) sur les communications et services en français.

¹ En 2006, le GTNO a interjeté appel du jugement de la Cour suprême auprès de la Cour d'appel des TNO, qui 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.

2.2. OBJECTIF ET PORTÉE

Objectif

La présente évaluation vise à mesurer le degré de réussite et d'utilité du Plan stratégique 2018-2023 ainsi qu'à orienter l'élaboration du prochain plan stratégique quinquennal (2023-2028) des TNO.

Portée

L'évaluation porte sur quatre (4) questions d'évaluation clés. Dans le cadre de la consultation, nous avons défini diverses sous-questions qui ont été évaluées au moyen des réponses de différents fonctionnaires du gouvernement et représentants communautaires ainsi que de membres du public pendant la phase des entretiens du processus d'évaluation.

Voici les quatre (4) questions d'évaluation clés :

1. Avec quelle efficacité les cadres, tous échelons confondus, ont-ils promu et soutenu la vision du Plan stratégique 2018-2023 dans les institutions du GTNO?
2. Dans quelle mesure le GTNO a-t-il été capable de mettre en œuvre le Plan stratégique 2018-2023?
3. Quelle a été l'utilité du Plan stratégique 2018-2023 pour la communauté francophone?
4. Dans quelle mesure les institutions du GTNO ont-elles accru leurs capacités de surveillance et de production de rapports?

L'évaluation se déclinait comme suit :

- Examen de la documentation, notamment du Plan stratégique 2018-2023, des Normes, des plans de fonctionnement et des rapports de suivi des institutions du GTNO, des rapports annuels sur les langues officielles, des rapports sur le sondage auprès des employés bilingues et du Plan SER 2020;
- Réalisation d'entretiens avec le personnel du GTNO, notamment des sous-ministres, des coordonnateurs des services en français (CSF) et des membres du Secrétariat aux affaires francophones (le Secrétariat), ainsi que des leaders de la communauté francophone;
- Tenue de deux (2) sondages auprès des CSF du ministère et des membres de la communauté francophone;
- Organisation de deux (2) séances de discussion, une avec les CSF, l'autre avec les membres de la communauté francophone.

2.3. APERÇU DES RÉSULTATS

L'évaluation a révélé à la fois des constats et des points à améliorer. Les tableaux suivants donnent un résumé des constats et les recommandations pour chaque question. L'analyse approfondie se trouve à la section 3 du présent rapport.

De manière générale, l'évaluation a révélé que des améliorations devaient être apportées à la structure et aux processus opérationnels du ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS). La recommandation suivante est donc formulée :

- Réviser les rôles et responsabilités du MSSS dans le Plan stratégique.

Vous trouverez dans les prochaines pages les résultats plus détaillés pour chacune des quatre (4) questions d'évaluation.

Question 1 : Avec quelle efficacité les cadres, tous échelons confondus, ont-ils promu et soutenu la vision du Plan stratégique 2018-2023 dans les institutions du GTNO?

Globalement, les cadres du GTNO, tous échelons confondus, ont promu et soutenu une vision positive du Plan stratégique. Plus précisément, le soutien reçu par les employés du GTNO à l'échelon du sous-ministre était de qualité suffisante, la meilleure qualité venant des directeurs et superviseurs.

S'il a été démontré que la vision a été accueillie de manière positive, des écarts de soutien ont été relevés entre Yellowknife et Hay River. Les localités d'Inuvik et de Fort Smith n'étaient pas représentées dans l'évaluation, même si elles avaient été invitées à participer au processus. Parmi les autres points à améliorer constatés, citons le manque de clarté des rôles et responsabilités des ministères, la nécessité de bonifier les principaux indicateurs de surveillance de la mise en œuvre du Plan stratégique et la sensibilisation aux services destinés à la communauté francophone.

Résumé des constats	Recommandations
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une lettre d'appel a été instaurée pour que les institutions du GTNO présentent un rapport annuel sur les langues officielles. ▪ Des indicateurs clés généraux ont été établis dans les grilles de suivi du plan de fonctionnement des institutions du GTNO et sont utilisés pour les rapports remis à Patrimoine canadien. ▪ Les employés du GTNO perçoivent le Secrétariat aux affaires francophones comme un organisme de soutien et un conseiller de confiance capable de donner des directives sur l'harmonisation au Plan stratégique. ▪ Le niveau de soutien et de promotion proactifs varie selon les ministères et leurs hautes directions. ▪ On a observé de la souplesse dans les communications et services en français, surtout pour l'affichage des postes et l'offre active. ▪ Les CSF ont fait part d'un plus faible niveau de communication avec le sous-ministre, mais se sentaient quand même bien soutenus, car ils avaient une excellente communication avec leurs superviseurs. ▪ 80 % des représentants communautaires ont dit que le dialogue entre les membres de la 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Améliorer le processus de surveillance pour normaliser les mécanismes servant à superviser la promotion et le soutien du Plan stratégique et à repérer les nouveaux secteurs de risque, notamment : <ul style="list-style-type: none"> ○ Augmenter la fréquence des rapports des institutions du GTNO à deux par année; ○ Ajuster les indicateurs clés pour qu'ils soient plus faciles à évaluer dans tous les ministères; ○ Revoir les modèles de suivi et de production de rapports actuels. ▪ Accroître la capacité de formation et de communication des institutions gouvernementales relativement aux rôles et responsabilités des ministères, notamment : <ul style="list-style-type: none"> ○ Orientation et intégration; ○ Offre active; ○ Prime au bilinguisme. ▪ Continuer de former les employés du gouvernement et les représentants communautaires sur le processus de rétroaction Votre avis GTNO et les services offerts dans les communautés francophones. ▪ Sensibiliser les gens aux outils de

<p>communauté francophone et le GTNO était extrêmement pertinent, et 20 % qu'il était plutôt pertinent.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ De nombreux membres du public avaient l'impression que le GTNO ne les soutenait que de loin, c'est-à-dire qu'il ne s'investissait pas directement et ne s'adressait pas assez souvent à eux (mis à part le Secrétariat). ▪ Personne à Hay River n'a dit avoir utilisé Votre avis GTNO, car la plupart des résidents n'étaient pas au courant de son existence ou ne connaissaient pas le processus. 	<p>consultation de la communauté (p. ex. Exprimez-vous).</p>
---	--

Question 2 : Dans quelle mesure le GTNO a-t-il été capable de mettre en œuvre le Plan stratégique 2018-2023?

On a constaté que la capacité du GTNO de mettre en œuvre le Plan stratégique 2018-2023 était excellente. Les ministères avaient généralement suffisamment de ressources pour communiquer et mener les activités requises en vue d'atteindre les objectifs en matière de communications et de services en français. Plus précisément, les employés du GTNO ont indiqué que les objectifs étaient très bien harmonisés aux ressources (effectif, temps et outils) nécessaires pour les atteindre.

Cependant, le GTNO a continué d'éprouver des difficultés de recrutement et de maintien en poste d'employés bilingues. Cela est préoccupant, car le maintien en poste du personnel, particulièrement s'il est bilingue, a grandement contribué à l'exécution des tâches opérationnelles et de gestion. Ce problème était particulièrement criant dans les services de santé, où l'accès à des services bilingues représente un enjeu majeur. Enfin, l'accès des CSF aux formations du Secrétariat et leur participation à celles-ci étaient aussi à améliorer.

Résumé des constats	Recommandations
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les ministères avaient suffisamment de ressources pour communiquer et mener les activités nécessaires à l'atteinte des objectifs du Plan stratégique. ▪ De manière générale, le recrutement était difficile, mais il était encore plus ardu de recruter et de maintenir en poste des employés bilingues. ▪ En ce qui concerne les services de santé, des obstacles nuisaient à l'accès aux infirmières bilingues d'ailleurs au Canada ainsi qu'à leur relocalisation, vu les règles d'agrément. ▪ Les résultats sur l'emploi du temps des CSF étaient variés, une majorité des répondants indiquant qu'il était suffisant (40 %) ou très suffisant (27 %). ▪ Les réponses ayant trait à l'efficacité des documents et outils fournis par le Secrétariat étaient globalement positives (67 % des répondants affirmaient qu'ils étaient efficaces ou très efficaces). ▪ 57,1 % des CSF ont dit ne pas avoir suivi de formation du Secrétariat, mais 86 % de ceux l'ayant fait l'ont trouvée soit efficace (57 %), soit très efficace (29 %). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pourvoir les postes bilingues, si possible. ▪ Discuter de la reconnaissance de l'agrément des infirmières : <ul style="list-style-type: none"> ○ Comparer les qualifications requises pour reconnaître l'agrément entre provinces et territoires. ▪ Continuer de donner des formations de mise à niveau aux employés et aux principaux représentants, notamment sur : <ul style="list-style-type: none"> ○ l'offre active; ○ l'aiguillage. ▪ Évaluer la compétence des interprètes <ol style="list-style-type: none"> a) en leur faisant passer un premier examen pour évaluer leur bilinguisme, et b) en prenant connaissance des formulaires de rétroaction soumis par le public. ▪ Créer un poste à temps plein à l'Administration des services de santé et des services sociaux des TNO (ASTNO) dont le titulaire s'occupera exclusivement des communications et services en français. ▪ Tenir une brève réunion de discussion avec les CSF pour réaffirmer et préciser leurs rôles et responsabilités dans la prestation des services en français.

Question 3 : Quelle a été l'utilité du Plan stratégique 2018-2023 pour la communauté francophone?

Globalement, le Plan stratégique a été considéré comme étant utile à la communauté francophone. Sa mise en œuvre a eu des retombées positives, car il y a eu amélioration importante de la disponibilité des communications en français (affichage et publicité).

Cependant, la communauté a exprimé des réserves quant à la qualité des services, en particulier leur prestation efficace et leur offre active. En outre, le niveau de participation de la communauté francophone ne s'est pas amélioré dans les trois dernières années. Enfin, le manque de sensibilisation aux outils et ressources (p. ex. Votre avis GTNO) offerts à la communauté francophone a réduit en soi les occasions de rétroaction du public.

Résumé des constats	Recommandations
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tous les CSF ont convenu de la valeur du Plan stratégique. Cependant, la communauté connaît peut-être mal le contenu du Plan et ses objectifs. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Élaborer et mettre en œuvre de nouveaux processus et outils de collecte de données (accent mis sur le ministère de la Santé et des Services sociaux, le

<ul style="list-style-type: none"> ■ Les CSF ont dit qu'il est difficile d'avoir accès à l'information en français, surtout pour les nouveaux arrivants. ■ Le Secrétariat a tenté à maintes reprises de communiquer avec les représentants, et des partenariats ont été établis, mais les représentants communautaires ont dit avoir rarement été invités aux réunions sur le développement des communications et services en français. ■ La prise en compte et l'inclusion des commentaires des représentants communautaires dépendaient beaucoup du projet et du responsable (aucune normalisation). ■ Il y avait un écart marqué entre les membres du public souhaitant ou ayant un jour souhaité déposer une plainte et ceux qui étaient passés à l'action. ■ La disponibilité des communications et services en français sur demande dans les quatre ministères (Santé et Services sociaux, Justice, Éducation, Culture et Formation, et Affaires municipales et communautaires) était en moyenne meilleure à Yellowknife qu'à Hay River. ■ 100 % des membres du public souhaitaient être consultés sur les communications et services en français. ■ Les membres du public avaient l'impression que leurs préoccupations, leurs sentiments et leurs opinions n'étaient pas toujours bien compris au moyen de sondages vu l'incapacité à formuler des commentaires qualitatifs. 	<p>ministère de l'Infrastructure [bureau de l'immatriculation et des permis de conduire], le ministère des Affaires municipales et communautaires [9-1-1] et le ministère de la Justice) pour :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) comprendre la taille des communautés francophones et leur utilisation des points de service; 2) accorder la priorité aux points de service les plus utilisés; 3) instaurer un mécanisme de collecte de commentaires dans les points de service les plus utilisés. <ul style="list-style-type: none"> ■ Entamer le dialogue entre le Secrétariat et les représentants communautaires pour améliorer les communications, clarifier les attentes, régler les problèmes soulevés et examiner les mesures prises pour y arriver. ■ Continuer d'appliquer les lignes directrices sur le suivi et d'effectuer des vérifications systématiques des communications et services pendant l'année, ce qui comprend : <ul style="list-style-type: none"> ○ des inspections sans préavis au téléphone ou en personne. ■ Accroître la publicité et la formation sur Votre avis GTNO : <ul style="list-style-type: none"> ○ Séances d'information (virtuelles ou en personne). ■ Revoir la ligne directrice 6 du plan stratégique sur les commentaires du public, surtout : <ul style="list-style-type: none"> ○ l'amélioration des échanges entre le GTNO et le public; ○ les échanges; ○ les commentaires des Ténois. ■ Revoir le format du sondage mené auprès du public pour y inclure plus de questions ouvertes afin de lui permettre de faire des commentaires et de donner des explications.
---	--

Question 4 : Dans quelle mesure les institutions du GTNO ont-elles accru leurs capacités de surveillance et de production de rapports?

On a relevé des écarts entre les résultats des discussions et entretiens et ceux des réponses aux sondages de Raymond Chabot Grant Thornton (RCGT). Plus précisément, les entretiens et

discussions avec les employés du gouvernement ont révélé que la capacité des institutions du GTNO à accroître la surveillance et la production de rapports ne s'est pas améliorée depuis la mise en service des outils de collecte de données. Toutefois, selon les résultats du sondage auprès des CSF, ce serait le contraire : la majorité des répondants ont parlé d'une hausse des capacités de surveillance et de production de rapports à l'échelle du GTNO.

La principale réserve suivant l'examen de cette question était la participation des dirigeants des institutions du GTNO et leur responsabilisation quant aux plans de fonctionnement. On a également constaté que les objectifs et activités connexes, qui restaient assez larges et non mesurables, ne facilitaient pas une surveillance précise et une bonne production de rapports.

Résumé des constats	Recommandations
<ul style="list-style-type: none"> ■ 47 % des CSF ont trouvé que l'amélioration de la capacité de surveillance et de production de rapports des institutions du GTNO avait été atteinte comme prévu, contre 20 % qui disaient le contraire. ■ Les anciens plans de fonctionnement étaient plus généraux et semblables d'une institution à l'autre, ce qui facilitait la présentation de rapports à Patrimoine canadien. ■ Lors des discussions de groupe, les CSF ont dit vouloir des précisions sur les processus de collecte de données, les lignes directrices et objectifs, et le suivi des indicateurs et la production de rapports sur ceux-ci. ■ Des processus de surveillance avaient été établis dans le Plan SER, mais la normalisation et l'uniformité entre les ministères n'ont pas été atteintes. ■ Il y avait des écarts entre les expériences de la communauté indiquées dans les discussions et celles ressorties des sondages de RCGT. ■ Les CSF ont l'impression que le personnel de première ligne n'avait ni le temps ni les outils pour recueillir la rétroaction, qui était plutôt obtenue une fois par année par le Secrétariat ou les CSF, ce qui donne une représentation inexacte et incomplète des services reçus. ■ Des vérifications de conformité ont été effectuées, mais elles ne suivaient pas le calendrier de production de rapports, principalement en raison de la COVID-19. ■ Le poste de conseiller chargé du suivi et de l'évaluation des services en français a été pourvu depuis sa création en 2019. ■ Les outils du Plan SER ont été évalués adéquatement et ont fait l'objet de 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Revoir et mettre à jour le Plan SER 2020, plus précisément en ce qui a trait à l'ajout d'une nouvelle section aux plans de fonctionnement, en établissant au niveau opérationnel des mesures et cibles propres à chaque ministère. ■ Établir et instaurer des indicateurs tangibles pour mesurer les progrès (indicateurs de rendement clés) : <ul style="list-style-type: none"> ○ Pointage de satisfaction de la clientèle; ○ Utilisation des services d'aiguillage; ○ Utilisation des services d'interprétation; ○ Nombre de demandes de service ouvertes (nombre de fois où un service a été demandé en français); ○ Nombre de postes à pourvoir; ○ Temps pour pourvoir les postes. ■ Mettre en place, dans les institutions du gouvernement, des rappels sur les processus de surveillance à des fins d'uniformité entre les ministères précisant : <ul style="list-style-type: none"> ○ la portée et les responsabilités; ○ le calendrier de surveillance; ○ la manière d'utiliser efficacement le modèle de rapport. ■ Produire régulièrement des rapports : <ul style="list-style-type: none"> ○ Rencontres trimestrielles individuelles avec le Secrétariat pour discuter de l'orientation, des progrès, des problèmes et de la rétroaction; ○ Rapports d'étape semestriels sur le plan de fonctionnement des ministères. ■ Demander aux CSF d'examiner les points

<p>rapports, sauf pour les rapports de surveillance des institutions du GTNO (principalement en raison de la COVID-19).</p>	<p>de service plus régulièrement.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Demander aux institutions du GTNO de créer leurs propres outils de surveillance avec l'aide du conseiller chargé du suivi et de l'évaluation des services en français. ▪ Tenir des séances d'information avec les CSF pour préciser les processus de collecte de données, les lignes directrices et les indicateurs surveillés.
---	--

Outil de collecte de données : sondage annuel auprès des employés bilingues

Résumé des constats	Recommandations
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vu la difficulté à déterminer le nombre de CSF ayant transmis le sondage aux employés bilingues, il a été ardu de connaître le nombre de personnes qui l'avaient reçu, donc le nombre d'employés bilingues. ▪ Le format du sondage limitait les réponses, et les questions portaient sur des aspects très précis qui n'étaient peut-être pas liés aux préoccupations des employés. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Continuer de compiler le nombre de personnes à qui le sondage est envoyé. ▪ Distribuer le sondage auprès des employés bilingues tous les deux ou trois ans. ▪ Instaurer un nouvel outil interactif qui laisserait plus de place aux discussions ouvertes. <ul style="list-style-type: none"> ○ Administré par un tiers objectif et indépendant.

Outil de collecte de données : sondage sur la satisfaction de la communauté francophone

Résumé des constats	Recommandations
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les méthodes pour promouvoir le sondage ont été utilisées efficacement. ▪ Le nombre de répondants ne représentait pas avec exactitude toute la communauté francophone. ▪ Le nombre de répondants stagne depuis plusieurs années; l'écart entre la vision et les mesures pour la concrétiser est considérable. ▪ Beaucoup de gens ignoraient l'existence de l'outil de rétroaction (Votre avis GTNO). Les personnes qui le connaissaient n'étaient au courant que de la portion sur les plaintes. ▪ Les CSF ont indiqué que l'offre active n'était pas uniforme entre les organisations, principalement en raison de ce qui suit : <ul style="list-style-type: none"> ○ Aspect culturel du respect de toutes les autres langues officielles; ○ Opinion personnelle du personnel de première ligne; ○ Indulgence d'application dans les institutions. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organiser des séances d'information pour sensibiliser le public à l'outil, à sa raison d'être et à la manière d'y accéder. ▪ Instaurer un outil de rétroaction directe à chaque point de service (satisfaction quant à l'expérience, problèmes, préoccupations, commentaires, recommandations).

CONFIDENTIEL

Outil de collecte de données : modèle de plan de fonctionnement des institutions du GTNO

Résumé des constats	Recommandations
<ul style="list-style-type: none">Le contenu du modèle était trop vague pour que les ministères définissent les activités clés et fassent rapport des progrès avec exactitude.	<ul style="list-style-type: none">Ajouter au modèle une section dans laquelle les ministères consigneront leurs activités et progrès.Communiquer et tenir régulièrement des réunions avec le Secrétariat pour discuter des objectifs, de la responsabilisation et de la participation de la direction à la préparation des rapports.

Outil de collecte de données : grille de suivi des plans de fonctionnement des institutions du GTNO

Résumé des constats	Recommandations
<ul style="list-style-type: none">Certains ministères voyaient la grille comme une tâche à accomplir plutôt qu'une priorité; des réponses étaient donc incomplètes ou vierges.	<ul style="list-style-type: none">Organiser des séances de travail entre les ministères du GTNO et le Secrétariat pour que la grille soit conforme aux exigences (p. ex. preuve des mesures prises).

CONFIDENTIEL

3. Rapport détaillé

3.1. OBJECTIF ET PORTÉE

Objectif

La présente évaluation vise à mesurer le degré de réussite et d'utilité du Plan stratégique 2018-2023 ainsi qu'à orienter l'élaboration du prochain plan stratégique quinquennal (2023-2028) du GTNO.

Portée

L'évaluation porte sur quatre (4) questions d'évaluation clés. Pour la consultation, nous avons défini diverses sous-questions qui ont été évaluées au moyen des réponses de différents fonctionnaires du gouvernement et représentants communautaires ainsi que de membres du public pendant la phase des entretiens du processus d'évaluation.

Voici ces quatre (4) questions :

1. Avec quelle efficacité les cadres, tous échelons confondus, ont-ils promu et soutenu la vision du Plan stratégique 2018-2023 dans les institutions du GTNO?
2. Dans quelle mesure le GTNO a-t-il été capable de mettre en œuvre le Plan stratégique 2018-2023?
3. Quelle a été l'utilité du Plan stratégique 2018-2023 pour la communauté francophone?
4. Dans quelle mesure les institutions du GTNO ont-elles accru leurs capacités de surveillance et de production de rapports?

L'évaluation se déclinait comme suit :

- Examen de la documentation, notamment du Plan stratégique 2018-2023, des Normes, des plans de fonctionnement et des rapports de suivi des institutions du GTNO, des rapports annuels sur les langues officielles, des rapports sur le sondage auprès des employés bilingues et du Plan SER 2020;
- Réalisation d'entretiens avec le personnel du GTNO, notamment des sous-ministres, des coordonnateurs des services en français (CSF) et des membres du Secrétariat aux affaires francophones (le Secrétariat), ainsi que des leaders de la communauté francophone;
- Tenue de deux (2) sondages auprès des CSF du ministère et des membres de la communauté francophone;
- Organisation de deux (2) séances de discussion, une avec les CSF, l'autre avec les membres de la communauté francophone.

3.2. 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 (9) langues autochtones.

À la suite de plaintes de 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 public. Le GTNO a commencé à se conformer aux ordonnances rendues 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 pour l'offre en français des communications et services prévus dans la LLO par toutes les institutions gouvernementales.

En octobre 2012, le GTNO a publié son Plan stratégique sur les communications et les services en français 2013-2018 (le Plan stratégique) afin que le public ait accès à davantage de services en français dans ses institutions. Ce document, qui énonce ses politiques, plans et mesures concernant les communications et services en français, faisait suite à la création du Comité de consultation et de coopération sur le plan global ayant mené les consultations publiques sur le Plan stratégique.

En 2013, dans la foulée du Plan stratégique, le Secrétariat aux affaires francophones a produit et publié les Normes sur les communications et les services en français (les Normes). Ces normes, élaborées en consultation avec la FFT, définissent les exigences minimales pour 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 (Plan SER) pour encadrer la collecte, l'analyse et l'interprétation des données sur les communications et services en français.

À l'exercice 2017-2018, le GTNO a évalué le Plan stratégique 2013-2018 et vérifié ses communications et services en français. Les recommandations qui en ont découlé ont été intégrées au Plan stratégique 2018-2023 qui encadre les communications et services en français du GTNO durant cette période.

Le Plan stratégique 2018-2023 tire maintenant à sa fin. Le Plan SER, mis à jour en 2020, vise à assurer le suivi et l'évaluation des progrès et résultats de l'examen du Plan stratégique 2018-2023. Conformément au Plan SER, le Plan stratégique doit être évalué par un tiers à la fin de son cycle pour mesurer son degré de réussite et d'utilité et orienter l'élaboration du prochain plan stratégique quinquennal (2023-2028) sur les communications et services en français.

3.3. APPROCHE ET MÉTHODOLOGIE

Approche

L'évaluation du Plan stratégique sur les communications et les services en français repose sur l'approche en trois étapes de RCGT, qui a été adaptée aux exigences spécifiques du GTNO.

RCGT a évalué le Plan stratégique à l'aide d'étapes comprenant les activités qui suivent.



Étape 1 : Planification

- Lire les documents préliminaires
- Mener des entrevues avec des intervenants clés
- Élaborer une stratégie de collecte de données
- Préparer des sondages
- Rédiger des guides d'entrevue

Étape 2 : Exécution

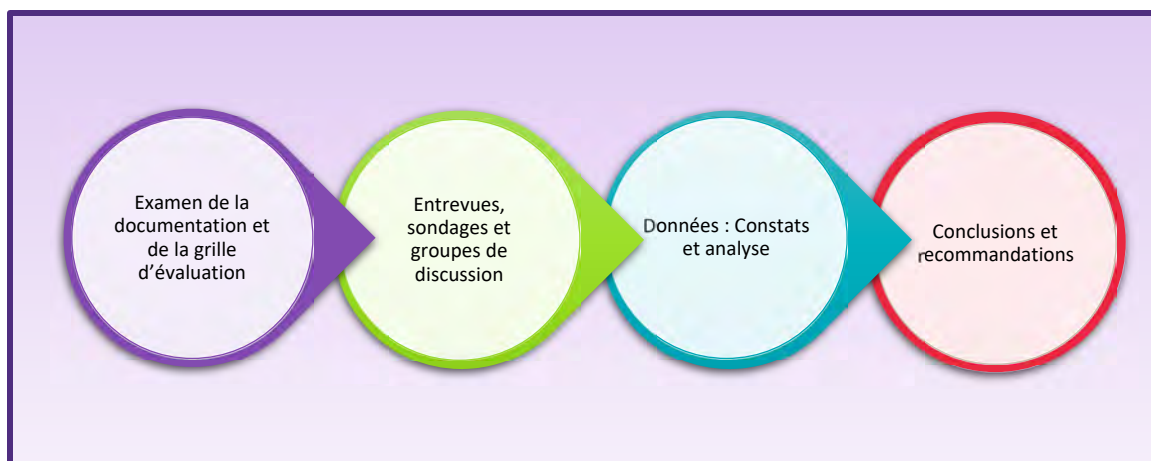
- Demander et lire les documents
- Examiner la grille d'évaluation
- Mener les entrevues et les sondages
- Organiser des groupes de discussion
- Valider l'information
- Tirer des constats à partir des données
- Analyser les données
- Formuler une conclusion et des recommandations

Étape 3 : Production de rapports

- Rédiger un rapport provisoire comprenant des conclusions et recommandations
- Valider le rapport
- Préparer et remettre le rapport final

Méthodologie

Pour atteindre les objectifs de l'évaluation, RCGT a adopté une méthodologie en quatre étapes comprenant les activités suivantes :



Examen de la documentation et de la grille d'évaluation

Essentielle à la planification de l'évaluation, la grille, ou matrice, d'évaluation représente visuellement le processus. Elle permet d'organiser les questions, leurs indicateurs et les plans pour recueillir l'information nécessaire afin d'y répondre.

Pour bien répondre aux questions de l'évaluation, RCGT a passé en revue la documentation fournie par le GTNO, analysé la grille d'évaluation existante et préparé une nouvelle version provisoire de la grille (annexe 2). Voici les modifications apportées :

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

Entrevues et sondages

RCGT a rencontré en entrevue des membres de différentes institutions du GTNO et organisations communautaires francophones. La liste complète de ces personnes se trouve en annexe. RCGT a préparé et mené deux sondages pour obtenir des commentaires quantitatifs sur les questions d'évaluation et des pistes pour alimenter les groupes de discussion. Les personnes suivantes ont reçu et rempli les sondages :

- 15 CSF;
- 22 membres de la communauté francophone;
- 5 représentants communautaires;
- 9 employés du GTNO.

La version provisoire des questions a été envoyée au GTNO pour commentaires en juillet et septembre 2022. Le Secrétariat a envoyé le sondage sur les communications et services en français par courriel aux CSF, qui y ont répondu lors de l'entrevue en personne. Les questions du sondage ont été formulées à partir des questions d'entrevue destinées aux CSF et aux francophones. Le sondage destiné à la communauté francophone a été effectué au début de l'entrevue et il en a été

question lors de la consultation. Seul RCGT a reçu les résultats, qu'il a ensuite regroupés et analysés.

Groupes de discussion

Deux séances de discussion ont eu lieu en juillet et septembre 2022. RCGT a rédigé les questions des séances d'après les observations pertinentes relevées dans les réponses aux entrevues et les résultats des sondages auprès des CSF et de la communauté francophone. Ces discussions lui ont permis :

- 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, durant la séance de discussion avec les CSF, un consensus sur les problèmes les plus importants.

Chaque séance a été animée par deux ou trois employés de RCGT, dont un spécialiste de l'animation de groupes de discussion.

Données : Constats et analyse

RCGT a regroupé dans un document de travail les réponses aux sondages et les notes prises dans les groupes de discussion et lors des entrevues. Les constats ont été analysés à l'aide d'un tableau de données probantes et de graphiques. Il y a un bon équilibre entre les données quantitatives et qualitatives recueillies.

Ces données quantitatives et qualitatives visent à :

- dégager les tendances, les habitudes et les thèmes;
- repérer les écarts par rapport aux habitudes et les facteurs pouvant les expliquer;
- dresser les constats inattendus et les expliquer;
- cerner les résultats suggérant des recommandations d'améliorations.

RCGT a examiné et évalué l'efficacité et l'utilité des outils de collecte de données suivants :

- Sondage sur la satisfaction de la communauté francophone;
- Sondage auprès des employés bilingues;
- Modèle de plan de fonctionnement des institutions du GTNO;
- Grille de suivi des plans de fonctionnement des institutions du GTNO.

RCGT a déterminé les liens entre les plans du programme et la mise en œuvre du Plan stratégique et repéré les écarts entre la visée prévue du programme et son application réelle. Les risques, les facteurs externes et les activités de suivi ont été évalués par examen des documents pour vérifier si le Plan stratégique a atteint les objectifs énoncés dans son cadre de mesure du rendement. En outre, les indicateurs et cibles associés aux résultats ont été validés pour combler les lacunes.

Conclusions et recommandations

Les conclusions et recommandations, qui découlent des constats et de l'analyse des données, sont sous-tendues par des données probantes claires. Cette partie met l'accent sur les résultats globaux aux questions d'évaluation et comprend des recommandations stratégiques d'améliorations à apporter avant l'introduction du prochain Plan stratégique.

3.4. Principaux constats : Question d'évaluation 1

Question d'évaluation 1 : Avec quelle efficacité les cadres, tous échelons confondus, ont-ils promu et soutenu la vision du Plan stratégique 2018-2023 dans les institutions du GTNO?

Résumé des groupes de discussion des CSF

Selon les discussions, règle générale, les CSF font un compte rendu directement à leur directeur, superviseur ou chef de la direction, puisque c'est plus facile. Le directeur fait suivre les commentaires à la haute direction, dont le sous-ministre adjoint et le sous-ministre. La fréquence des rencontres varie en fonction du superviseur ou directeur, mais est régulière. La majorité des participants ont dit ne pas avoir à rencontrer le sous-ministre pour régler les problèmes, car leur superviseur, directeur ou chef de la direction s'en occupe. Tous les CSF ont qualifié le soutien reçu de suffisant et dit de ne pas avoir eu à porter les problèmes à l'attention du sous-ministre.

Résumé des entrevues des employés du GTNO

D'après les commentaires des employés du GTNO, la haute direction s'entend sur l'importance des communications et services en français.

On retrouve dans le soutien obtenu de la haute direction les formations, la préparation des rapports et les approbations lors de la mise en œuvre des programmes et plans au GTNO. Il a également été dit que les employés du GTNO estiment que le Secrétariat aux affaires francophones est un organisme de soutien, de confiance et auquel ils peuvent demander conseil pour l'harmonisation au Plan stratégique.

La discussion a principalement tourné autour des ministères, qui gèrent le Plan stratégique à leur manière. Il a été mentionné que même si la haute direction est favorable aux cours en français, certains ministères sont plus indulgents dans leur application du français (formations et offre active). C'est particulièrement vrai dans les offres d'emploi; en effet, beaucoup de ministères indiquent que le bilinguisme est souhaitable plutôt qu'obligatoire.

Le niveau de soutien proactif et de promotion du Plan stratégique varie aussi à la haute direction. Le taux de roulement à certains postes clés complexifie aussi l'application uniforme du Plan stratégique et nuit au soutien et à la promotion. Malgré les efforts des ministères pour se conformer aux normes minimales établies dans le Plan, le français n'est pas une grande priorité dans certaines situations.

Il a été dit lors des entrevues qu'aucun ministère n'interagit directement avec la population et que l'information est plutôt communiquée surtout par les CSF et le Secrétariat. Il n'a pas été question des partenariats entre les institutions du GTNO et les organisations francophones ni des communications bilingues quotidiennes des ministères. Malgré la responsabilité et la reddition de comptes des institutions du GTNO à l'égard des communications et services en français, les ministères continuent de miser sur le Secrétariat pour ces communications et services.

Sous-question 1a) – Les cadres promeuvent-ils les communications et services en français de façon positive auprès du personnel?

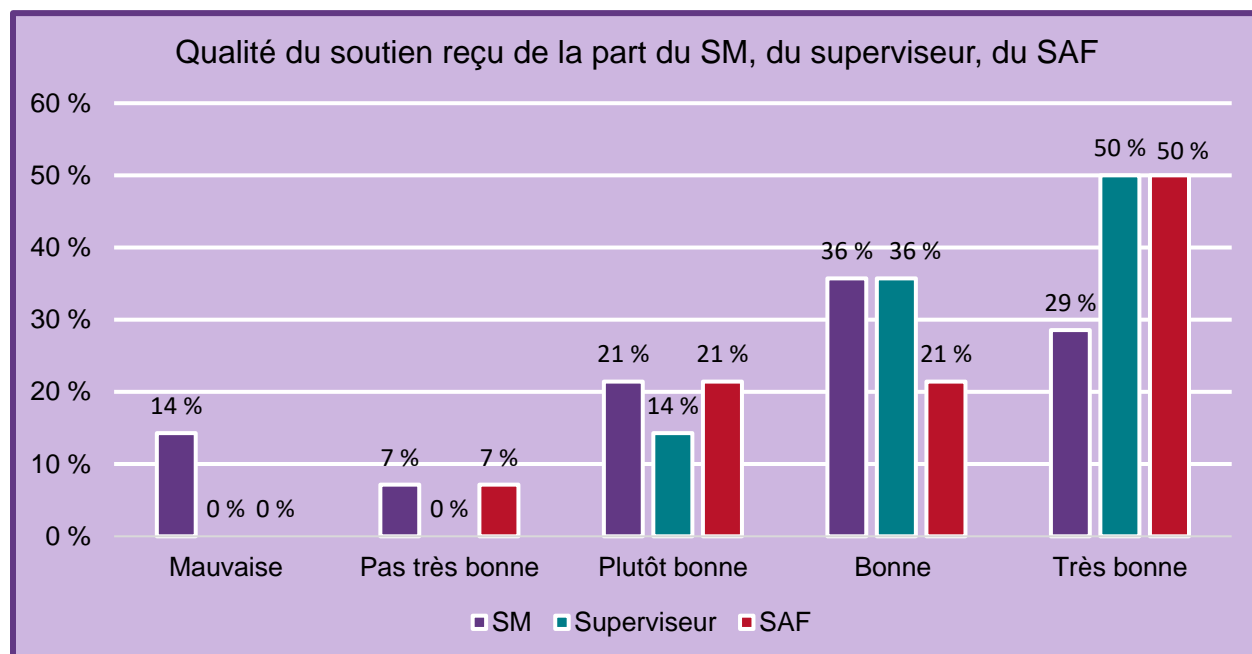
Indicateurs	Sources de données
1a)1. Nombre de fois où un CSF a aidé un haut fonctionnaire à garantir la suffisance des ressources humaines pour l'offre des communications et services en français 1a)2. Nombre de fois où chaque institution a fait du français un point à l'ordre du jour d'une réunion de la haute direction 1a)3. Perception qu'ont les employés du soutien de la haute direction	1a)1. Grilles de suivi des plans de fonctionnement des institutions du GTNO, groupes de discussion des CSF, plan d'action et accord Canada—Territoires du Nord-Ouest sur les services en français, rapports financiers et sur les activités de Patrimoine canadien 1a)2. Grilles de suivi des plans de fonctionnement des institutions du GTNO, groupes de discussion des CSF 1a)3. Rapports sur le sondage auprès des employés bilingues, entrevues des employés et des hauts fonctionnaires du GTNO, entrevues des employés du Secrétariat

Contexte

Pour déterminer si le soutien de la haute direction (superviseur, Secrétariat et sous-ministre) est suffisant et adéquat à l'offre de communications et services en français, RCGT a examiné ceci :

- *Qualité du soutien du sous-ministre, du superviseur et du Secrétariat;*
- *Efficacité du soutien du Secrétariat pour l'exercice des rôles et responsabilités.*

Concernant la qualité du soutien de la haute direction, le Plan stratégique établit que les CSF doivent être capables de communiquer directement avec la haute direction pour obtenir l'aide et le soutien nécessaires à l'administration efficace des communications et services en français. Nous avons donc examiné la *qualité* du soutien reçu par les CSF de leur superviseur, du sous-ministre et du Secrétariat et l'*efficacité* du soutien fourni par le Secrétariat pour que les CSF puissent assumer leurs rôles et responsabilités dans l'offre de communications et services en français.

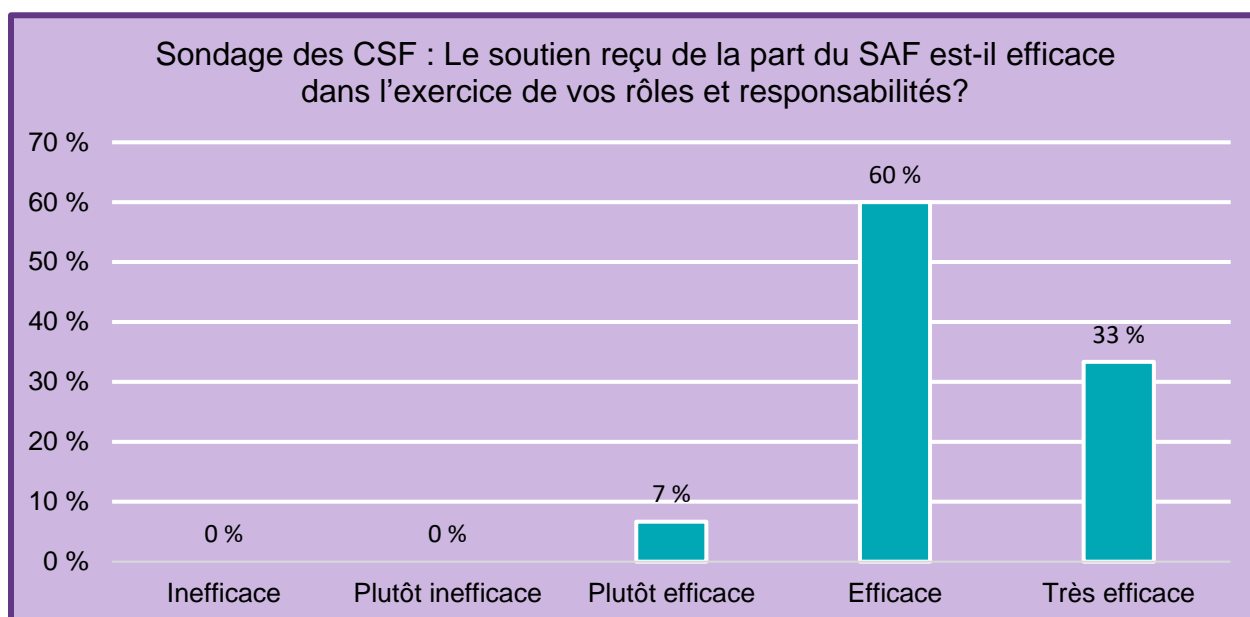


Constats : Qualité du soutien du sous-ministre, du superviseur et du Secrétariat

Le sondage mené par RCGT auprès des CSF révèle que ces derniers ont des opinions différentes sur la qualité du soutien reçu des dirigeants. Ils ont principalement dit recevoir plus de soutien des superviseurs et du Secrétariat que du sous-ministre.

Selon les résultats du sondage :

- 86 % des CSF qualifient le soutien de leur superviseur de bon ou d'excellent;
- 71 % celui du Secrétariat de bon ou excellent;
- 65 % celui du sous-ministre de bon ou excellent.



Constats : Efficacité du soutien du Secrétariat

Pour ce qui est de l'efficacité avec laquelle le Secrétariat assume ses rôles et responsabilités, la majorité (60 %) des CSF ont dit recevoir un soutien efficace, et 33 % un soutien très efficace. Aucun ne trouve le soutien vain ou plutôt inutile.

Il a été mentionné dans les discussions que le Secrétariat est toujours disponible et prêt à aider, à offrir du soutien et à conseiller les CSF qui ont des questions ou préoccupations.

Sous-question 1b) – Est-ce qu'un encadrement est offert à tous les échelons pour les communications et services en français?

Indicateur	Sources de données
1b)1. Commentaires d'employés indiquant qu'un encadrement est offert à tous les échelons pour les communications et services en français	1b)1. Entrevues des employés et des hauts fonctionnaires du GTNO, et entrevues des employés du Secrétariat

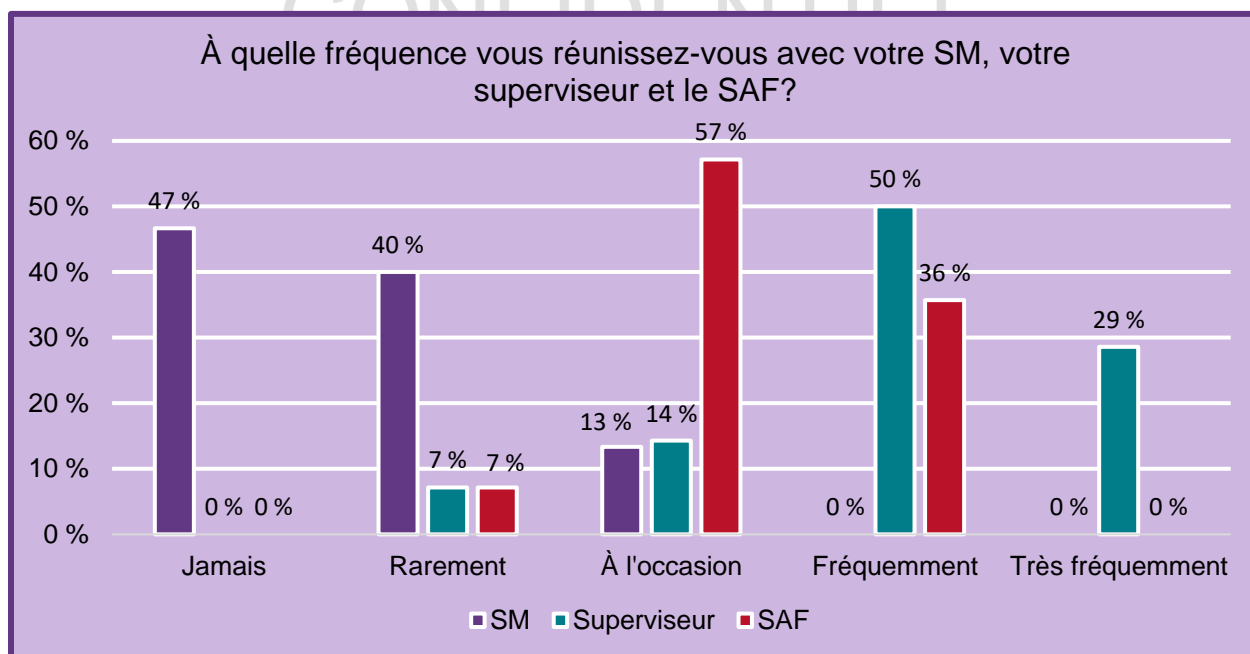
Contexte

À l'aide d'une approche similaire à celle décrite à la sous-question 1a), nous avons examiné le niveau d'encadrement offert pour les communications et services en français.

Le Plan stratégique indique que les administrateurs généraux doivent « désigner un CSF qui les aide et les conseille sur la mise en œuvre des lignes directrices »³. De façon similaire, il revient au Secrétariat d'élaborer des programmes d'orientation pour les CSF et les employés du gouvernement, d'assurer la liaison avec la communauté francophone concernant la prestation des communications et services en français, et d'étudier la disponibilité et la qualité des communications et services en français ainsi que de formuler des recommandations pour les améliorer⁴. Le Comité de coordination des services en français, quant à lui, est chargé de formuler des recommandations et de fournir à intervalles réguliers de la rétroaction et des conseils au Secrétariat ou à l'administrateur général concerné et, le cas échéant, au ministre responsable, par l'intermédiaire du Secrétariat⁵.

Après examen minutieux des responsabilités cadrant avec les rôles de la haute direction et des CSF, l'importance de l'encadrement par un accès suffisant et des communications adéquates entre les CSF et la haute direction est devenue manifeste. Les facteurs suivants ont donc été évalués :

- *Fréquence des rencontres entre les CSF et le sous-ministre, le superviseur et le Secrétariat;*
- *Possibilités de discuter avec le sous-ministre, le superviseur et le Secrétariat;*
- *Fréquence de la consultation du sous-ministre, du superviseur et du Secrétariat.*



Constats : Fréquence des rencontres avec le sous-ministre, le superviseur et le Secrétariat

³ Plan stratégique 2018-2023, description des rôles et responsabilités des administrateurs généraux, p. 6.

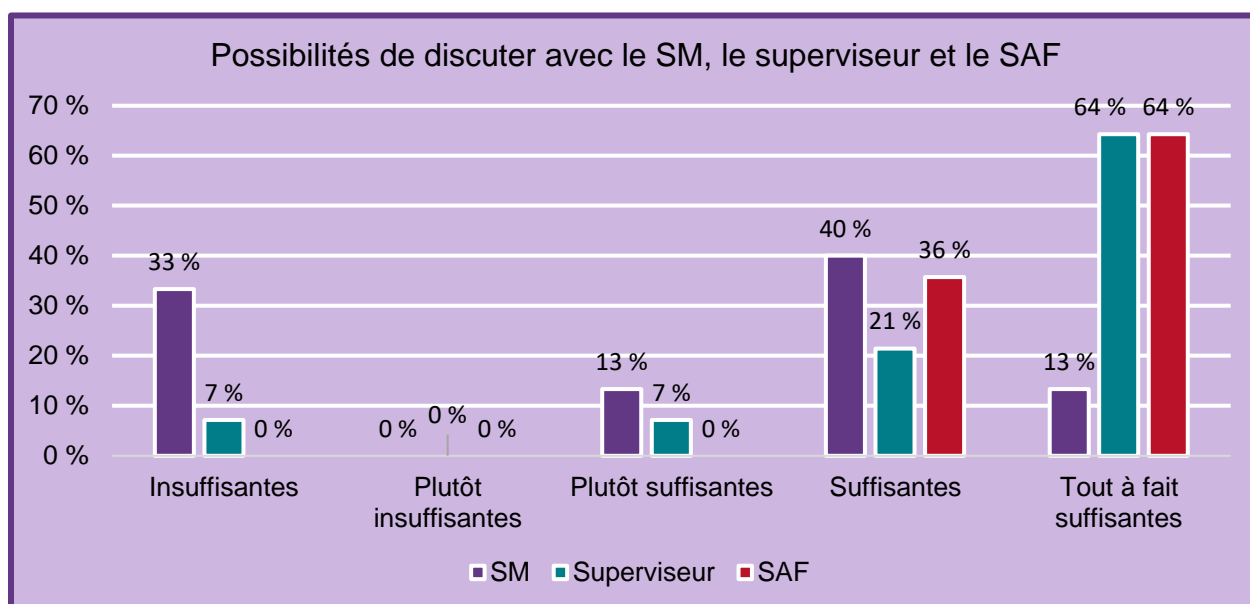
⁴ Plan stratégique 2018-2023, description des nombreuses responsabilités du Secrétariat, p. 7.

⁵ Plan stratégique 2018-2013, description des responsabilités du Comité de coordination des services en français, p. 8.

Concernant la fréquence des rencontres avec le sous-ministre, les résultats du sondage indiquent que 87 % des CSF n'ont jamais ou rarement eu de rencontres de la sorte. Ce résultat n'a toutefois rien d'étonnant, puisque les superviseurs relaient les commentaires des CSF à la haute direction (sous-ministres et Secrétariat).

En outre, les rencontres avec le superviseur sont les plus fréquentes, 79 % des répondants indiquant avoir rencontré le leur souvent ou très souvent. Il a été dit dans les discussions que la pratique consiste à suivre la structure hiérarchique, soit communiquer l'information aux superviseurs et directeurs, qui la font ensuite suivre aux échelons supérieurs.

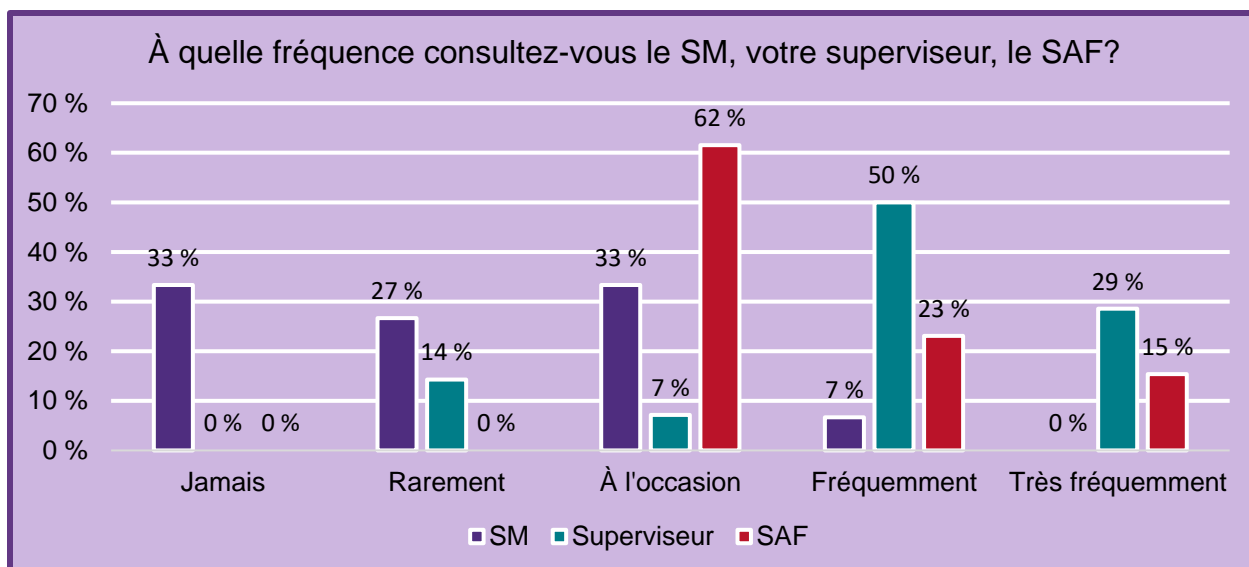
Même si le Secrétariat encadre les communications et services en français, ses rencontres avec les CSF dépendent du soutien requis (conseils, réponses) et n'ont pas de fréquence précise; c'est pourquoi la majorité des CSF disent ne le rencontrer qu'occasionnellement. Contrairement aux superviseurs qui ont besoin de rapports sur les activités en français de leur ministère, le Secrétariat reçoit de l'information plus générale, donc ne traite pas directement avec les ministères.



Constats : Possibilités de discuter avec le sous-ministre, le superviseur et le Secrétariat

Selon le sondage auprès des CSF, 33 % d'entre eux sont d'avis que leur sous-ministre n'est pas suffisamment disponible pour discuter, 13 % qu'il l'est plutôt, 40 % qu'il l'est suffisamment et 13 % qu'il l'est très suffisamment. Parmi ceux ayant qualifié la disponibilité d'insuffisante, il a été mentionné que généralement, la pratique consiste à s'adresser à leur directeur ou superviseur, qui parle ensuite à la haute direction, dont au sous-ministre. Certains CSF ne considèrent pas souhaitable de s'adresser au sous-ministre sans passer par leur directeur ou superviseur.

Inversement, tous les CSF ont dit que le Secrétariat est suffisamment ou très disponible, et la plupart, que leur superviseur est très disponible. D'après les groupes de discussion, 14 % des répondants qualifient les possibilités de discuter d'insuffisantes ou plutôt insuffisantes, puisqu'ils ne s'adressent pas directement à un directeur ou superviseur, mais plutôt au sous-ministre adjoint ou au sous-ministre.



Constats : Fréquence de la consultation du sous-ministre, du superviseur et du Secrétariat

À l’instar de la fréquence des rencontres et des possibilités de discuter, les réponses sur la fréquence de consultation dépendent largement des besoins du CSF et de la disponibilité de chaque cadre. Selon les données, le Secrétariat est consulté occasionnellement (62 %), souvent (23 %) ou très souvent (15 %). Les superviseurs le sont « rarement » ou « très souvent ». Et les sous-ministres sont les moins consultés : 33 % des CSF ont dit ne jamais avoir rencontré le leur.

Sous-question 1c) – Quelle est la pertinence des échanges entre les groupes communautaires, le GTNO et les autres partenaires?

Indicateur	Sources de données
1c)1. Perception qu’ont les participants de la pertinence des échanges entre les groupes communautaires, le GTNO et les autres partenaires	1c)1. Entrevues et groupes de discussion avec des leaders et des représentants de la communauté francophone, entrevues des employés et des hauts fonctionnaires du GTNO, et entrevues des employés du Secrétariat

Contexte

Selon le Plan stratégique, le soutien accordé par le GTNO à la communauté francophone doit être défini par ce qui suit :

Échanges structurés	Partenariats de travail
Échanges structurés et fréquents avec la communauté francophone	Partenariats de travail caractérisés par un dialogue continu et des échanges de nature professionnelle

Échanges structurés

Les normes minimales des échanges structurés décrites dans le Plan stratégique sont les suivantes :

- Le ministre responsable de la *Loi sur les langues officielles* (LLO) doit rencontrer officiellement une fois l’an les représentants des organismes francophones québécois et discuter

avec eux des questions importantes pour la communauté et le GTNO dans le dossier de la prestation des services en français par ce dernier.

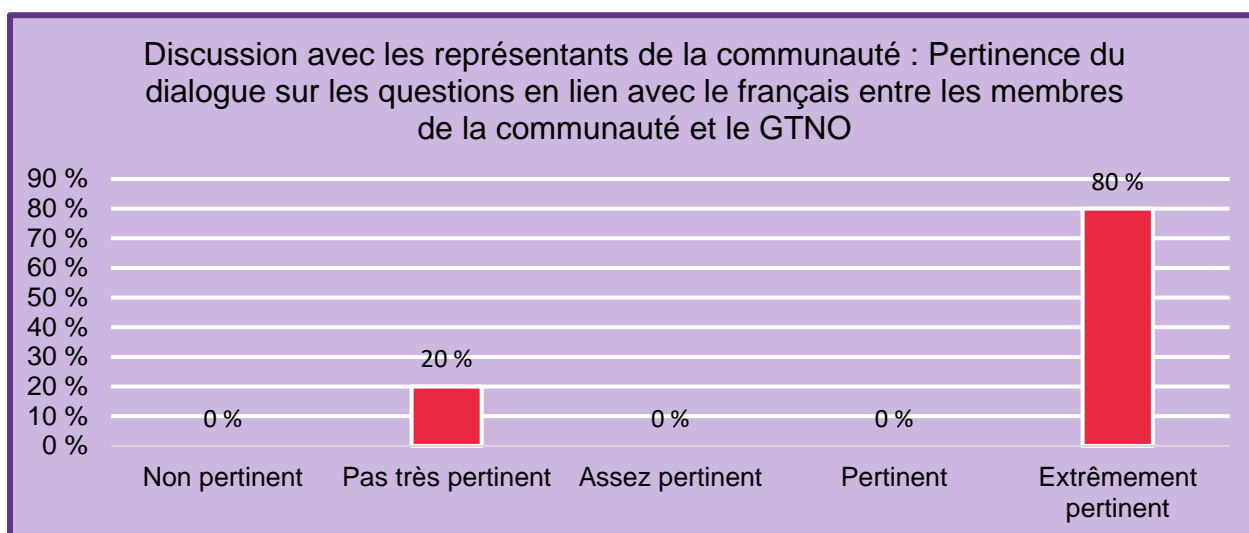
- Là où la communauté francophone a déjà mis sur pied un groupe de travail ou participe déjà à un groupe de travail gouvernemental, un représentant de l'institution gouvernementale responsable doit rencontrer au moins une fois l'an ce groupe pour traiter des questions importantes.
- Tel qu'établi à la ligne directrice 4, des représentants de la communauté francophone doivent participer à la révision du Plan stratégique⁶.

Partenariats de travail

Le Plan stratégique précise qu'un dialogue soutenu avec les partenaires communautaires est essentiel si le GTNO veut adapter son offre de services d'après la rétroaction des usagers, et que la collaboration sur des questions comme les études, l'élaboration de politiques, la conception de programmes et leur exécution constitue l'une des meilleures façons d'informer la communauté francophone et d'obtenir sa participation et son avis sur ses besoins et priorités. C'est pourquoi le Secrétariat « est toujours à l'affût de possibilités de partenariat avec la communauté francophone sur divers projets et initiatives », et les institutions gouvernementales sont fortement invitées à inclure la communauté dans leurs initiatives et projets dans la mesure où ses commentaires et son savoir-faire peuvent être utiles⁷.

En fonction des responsabilités et des relations souhaitables susmentionnées et décrites dans le Plan stratégique, nous avons mené les activités suivantes :

- *Discussion avec les représentants communautaires sur la pertinence des échanges entre les membres de la communauté et le GTNO sur les questions relatives au français;*
- *Sondage auprès des CSF sur les principaux points de communication des commentaires sur les communications et services en français du GTNO.*

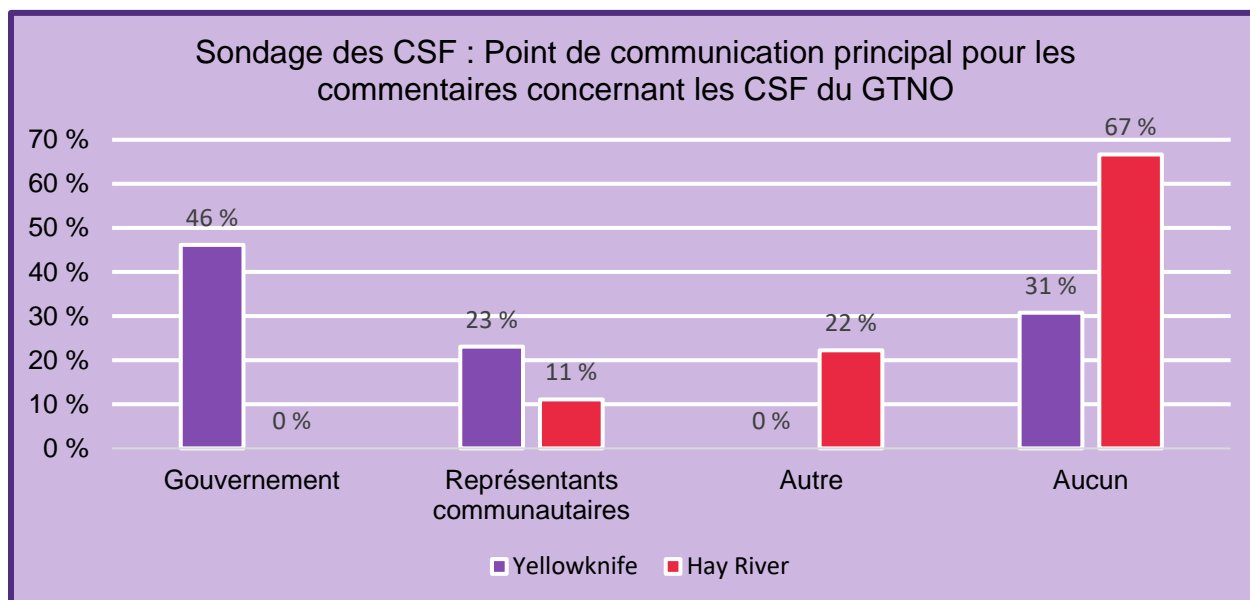


⁶ Plan stratégique 2018-2023 sur les communications et les services en français du GTNO, ligne directrice 6, « Participation de la communauté », p. 23.

⁷ Plan stratégique 2018-2023 sur les communications et les services en français du GTNO, ligne directrice 6, « Participation de la communauté », section *Partenariats de travail*, p. 24.

Constats : Pertinence des échanges avec le GTNO

La plupart des représentants (80 %) ont qualifié de très pertinents les échanges entre les membres de la communauté francophone et le GTNO sur les questions relatives au français. Pour la communauté, le français demeure une langue officielle, mais beaucoup ont l'impression qu'elle n'est pas considérée comme telle. Les représentants croient que le GTNO soutient le français en général, mais ne crée pas d'occasions de parler à la communauté, si on exclut le Secrétariat. Ils sont d'avis que le gouvernement ne déploie aucun effort réel pour montrer clairement sa volonté de faciliter ces échanges. D'après eux, la communauté ne connaît pas les outils à sa disposition pour échanger avec le GTNO, comme les échanges avec le public sur le portail Exprimez-vous.



Constats : Points de communication des commentaires sur les communications et services en français du GTNO

Les « principaux points de communication » désignent les personnes à qui la communauté peut adresser ses commentaires ou préoccupations sur les communications et services en français du GTNO. D'après le sondage auprès de la communauté, il y a des écarts sur ce plan entre Yellowknife et Hay River. Les options de chaque point de communication sont le Secrétariat, l'Assemblée législative, Services TNO, Votre avis GTNO, le ministère des Finances et le ministère de la Justice pour le gouvernement; la Fédération franco-ténoise, l'Association franco-culturelle de Yellowknife (AFCY) et la Commission scolaire francophone des TNO pour les représentants communautaires; et l'Association franco-ténoise du Sud et de l'Ouest (AFTSO) pour l'option « Autre ».

D'après les discussions, la majorité des membres de la communauté (67 %) à Hay River interagissent rarement avec le gouvernement et les représentants communautaires, et échangent leurs commentaires entre eux ou les transmettent à l'AFTSO. Les représentants sont plus accessibles à Yellowknife, et beaucoup de personnes adressent leurs commentaires directement au Secrétariat. Votre avis GTNO a également été mentionné comme point de communication du gouvernement puisqu'il s'agit d'un outil facilitant les interactions entre lui et les communautés, plus précisément si ces dernières peuvent laisser des commentaires. Personne à Hay River n'a dit avoir utilisé Votre avis GTNO, car la plupart des membres de la communauté ne connaissent pas l'outil ou son fonctionnement. En outre, certaines personnes ont indiqué avoir transmis leurs commentaires

directement aux travailleurs de première ligne, même si elles croyaient que le message ne se rendrait pas parce que cette tâche n'incombe pas à ces travailleurs.

Résumé de la question d'évaluation 1

Globalement, les cadres du GTNO, tous échelons confondus, ont promu et soutenu une vision positive du Plan stratégique. Plus précisément, le soutien reçu par les employés du GTNO à l'échelon du sous-ministre était de qualité suffisante, la meilleure qualité venant des directeurs et superviseurs.

S'il a été démontré que la vision a été accueillie de manière positive, des écarts de soutien ont été relevés entre Yellowknife et Hay River. Parmi les autres points à améliorer constatés, citons le manque de clarté des rôles et responsabilités des ministères, la nécessité d'ajuster les principaux indicateurs de surveillance de la mise en œuvre du Plan stratégique et la sensibilisation aux services destinés à la communauté francophone.

3.5. Principaux constats : Question d'évaluation 2

Question d'évaluation 2 : Dans quelle mesure le GTNO a-t-il été capable de mettre en œuvre le Plan stratégique 2018-2023?

Résumé des groupes de discussion des CSF

Les groupes de discussion ont fait ressortir la grande capacité du GTNO de mettre en œuvre le Plan stratégique et de trouver des moyens de renforcer cette capacité. Les CSF ont principalement dit avoir suivi des formations d'appoint sur leurs rôles et responsabilités ainsi que sur l'offre active. Ils ont toutefois indiqué que les outils disponibles ne sont pas applicables à l'ensemble des ministères et qu'il fallait les modifier ou en créer de nouveaux pour les communications en français. Ils ont suggéré d'utiliser des faits simples en bref, sous forme de « le saviez-vous? », pour faciliter l'apprentissage du personnel. La tenue de la formation d'orientation en ligne pendant la pandémie a été reçue favorablement par les participants, car la formule est plus flexible, tous horaires confondus.

Résumé des entrevues des employés du GTNO

D'après les employés du GTNO, les objectifs à atteindre cadrent avec les ressources disponibles, et le budget alloué est suffisant pour respecter les priorités du Plan stratégique.

Les priorités associées à l'instauration d'un processus systématique de recrutement de personnel bilingue et à l'évaluation des compétences d'interprétation en français en santé peuvent être concrétisées avec le budget prévu. Les ministères ont assez de ressources pour communiquer et mener des activités visant la réalisation des objectifs linguistiques en français, à l'exception de ceux directement liés au recrutement et au maintien en poste d'employés bilingues, une lacune découlant d'un problème plus profond. L'Administration des services de santé et des services sociaux des TNO (ASTNO) a indiqué que certains objectifs seraient plus facilement atteignables si un nouveau poste était créé dans les ministères concernés pour œuvrer spécifiquement à leur poursuite, vu la surcharge de travail et de responsabilités qui les accablent déjà. Plus précisément, il faudrait qu'un poste soit entièrement axé sur les communications et services en français des ministères. Toutefois, il est entendu que le recrutement est déjà difficile pour les postes de première ligne; il peut donc être

ardu de soutenir la gestion, et encore plus de recruter et de maintenir en poste des employés bilingues.

Dans l'ensemble, les interactions entre le Secrétariat et les employés sont positives et utiles; le Secrétariat a démontré une excellente capacité de réaction aux besoins et aux demandes de soutien. Beaucoup de travail collaboratif a été fait pour atteindre les objectifs, principalement par la compréhension des exigences, de l'orientation stratégique et des services de soutien.

Sous-question 2a) – Dans quelle mesure les communications et services en français ont-ils été intégrés aux processus de planification des activités du GTNO?

Indicateur	Source de données
2a)1. Perception qu'ont les participants de l'intégration des communications et services en français aux processus de planification des activités du GTNO	2a)1. Groupes de discussion des CSF

Contexte

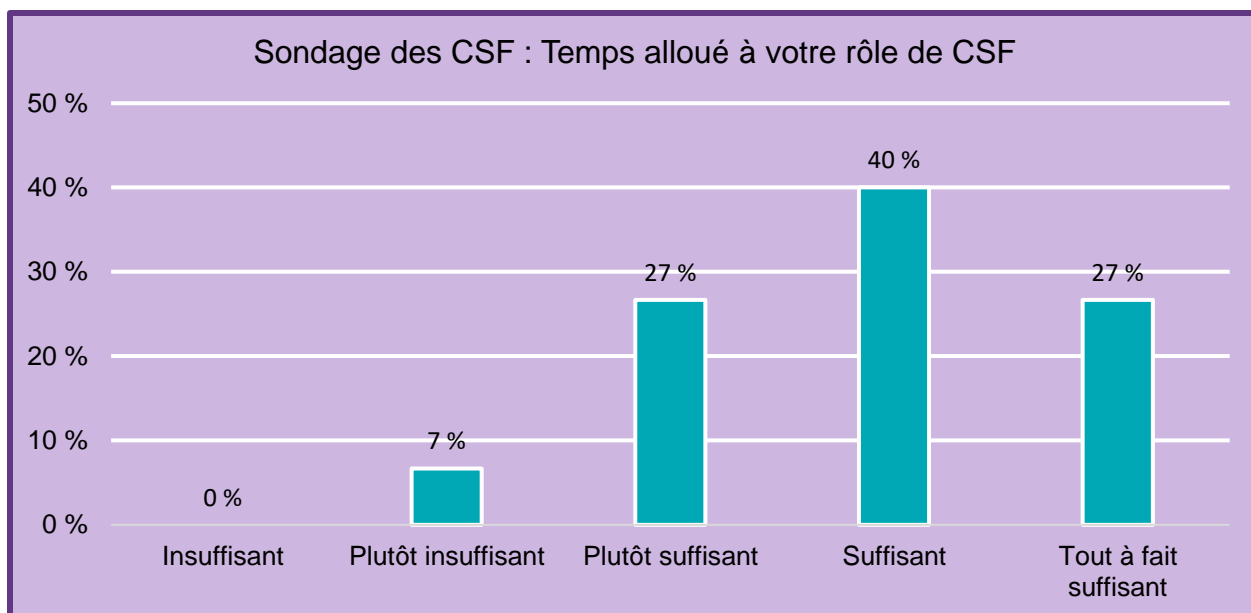
La section 10, « Coordonnateur des services en français », de la ligne directrice 1, *Rôles et responsabilités*, du Plan stratégique décrit les responsabilités des CSF. Voici celles pertinentes pour notre évaluation de la sous-question 3 :

- Aider les hauts fonctionnaires de leur institution gouvernementale à planifier et à mettre en œuvre les communications et services en français, ce qui comprend des mises à jour aux réunions de la haute direction.
- Évaluer l'impact des changements proposés aux programmes et aux services sur la mise en œuvre des communications et des services en français et coordonner la planification et l'intégration de mesures garantissant que de tels changements respectent ou améliorent la portée et la qualité des communications et des services touchés.

La section 11, « Bureaux et personnel clés », de cette même ligne directrice présente les responsabilités des directeurs de division et des gestionnaires de programmes pour ce qui est d'intégrer les exigences sur le français aux processus de planification du GTNO ainsi qu'à d'autres programmes et services.

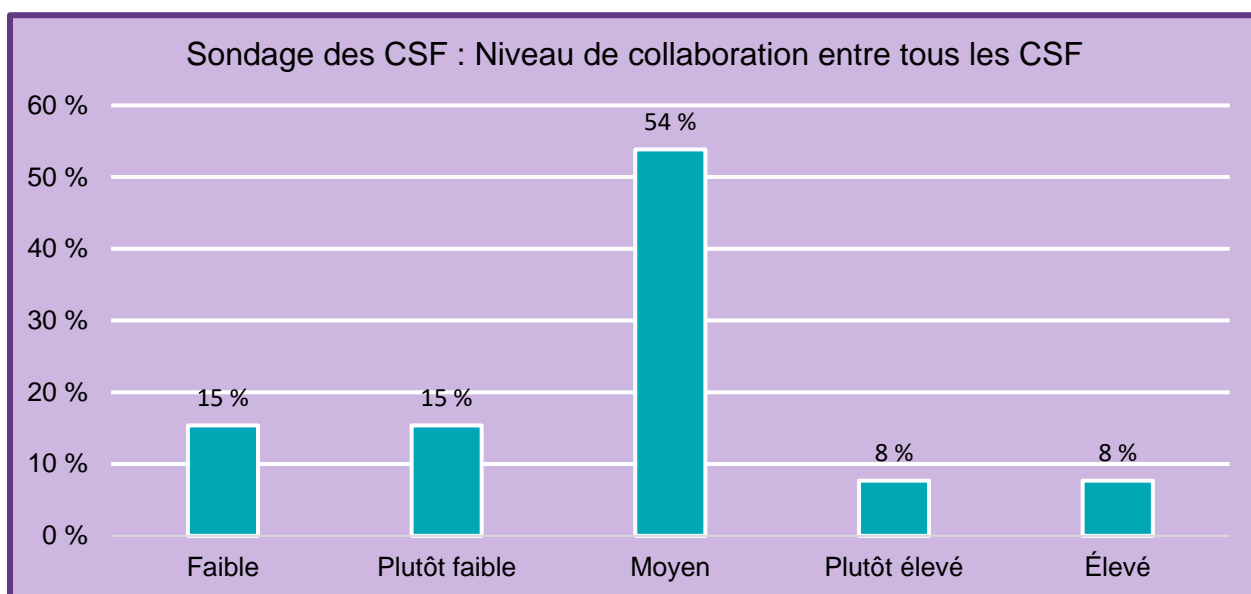
La ligne directrice 3, « Ressources humaines », du Plan stratégique réitère que les CSF jouent un rôle important dans la planification des communications et services en français et l'élaboration de stratégies pour leur mise en œuvre.

L'évaluation de la mesure dans laquelle les communications et services en français s'intègrent au processus de planification des activités du GTNO passe par l'évaluation des CSF, car leurs responsabilités sont liées de près à cette intégration. C'est pourquoi nous avons évalué non seulement *le temps que les CSF consacrent à leur rôle*, mais aussi *le niveau de collaboration entre tous les CSF* afin d'examiner si ensemble, ils assument leur responsabilité d'intégration des communications et services en français au processus de planification des activités du GTNO et, le cas échéant, comment ils le font.



Constats : Temps alloué au rôle de CSF

Les résultats indiquent que 40 % des CSF trouvent que le temps consacré à leur rôle est suffisant, et 27 % très suffisant. Trente-quatre pour cent (34 %) des répondants ont l'impression que le temps alloué par la gestion au rôle de CSF est plutôt insuffisant ou plutôt suffisant, ce qui pourrait être attribuable à la charge de travail demandée et aux attentes à l'égard des responsabilités prévues, en plus des priorités externes au rôle à satisfaire.



Constats : Niveau de collaboration des CSF

La majorité des CSF (54 %) disent que le niveau de collaboration entre eux est modéré, bien qu'il y ait des réponses pour tous les niveaux de coopération. D'après les discussions, les CSF se réunissent chaque mois. Un participant a suggéré qu'une formation d'appoint sur le rôle de CSF soit donnée et qu'une discussion de type « trucs et astuces », comprenant un remue-méninges pour

obtenir l'avis de tous, soit organisée. À l'heure actuelle, l'information est décentralisée, donc les personnes n'occupant pas le poste de CSF doivent répondre aux besoins et aux questions du public sur l'usage du français. Les CSF ont dit qu'il faudrait plutôt établir un processus clair, avec des rôles et responsabilités précis, ce qui faciliterait en soi la compréhension des attentes et du travail collaboratif nécessaire pour atteindre les objectifs communs.

Sous-question 2b) – Les documents, outils et ressources préparés et fournis par le Secrétariat aux affaires francophones répondent-ils aux besoins des ministères et des organismes?

Indicateurs	Sources de données
2b)1. Nombre d'initiatives du Secrétariat soutenant les institutions du GTNO 2b)2. Satisfaction des institutions du GTNO quant au soutien du Secrétariat	2b)1. Plan d'action et accord Canada—Territoires du Nord-Ouest sur les services en français, rapports financiers et sur les activités de Patrimoine canadien, registre des travaux de suivi et d'établissement des rapports du Secrétariat 2b)2. Rapports sur le sondage auprès des employés bilingues, groupes de discussion des CSF, entrevues des employés et des hauts fonctionnaires du GTNO, plan d'action et accord Canada—Territoires du Nord-Ouest sur les services en français, entrevues des employés du Secrétariat, rapports financiers et sur les activités de Patrimoine canadien

Contexte

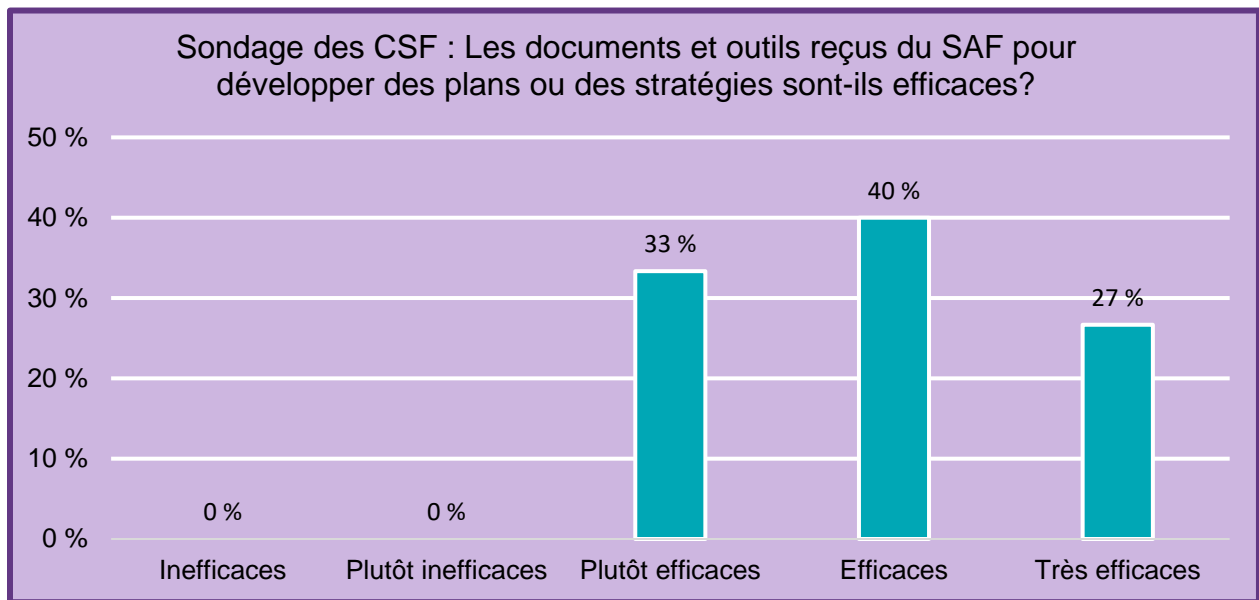
Créé dans la foulée du Plan stratégique, le Secrétariat :

- conseille et soutient les institutions gouvernementales et leur fournit les outils nécessaires pour qu'elles élaborent des plans de communications et de services en français et qu'elles adoptent ou fournissent des programmes, des politiques et des services qui reflètent les besoins de la communauté francophone;
- agit comme intervenant pivot des institutions gouvernementales concernant les questions liées aux communications et aux services en français et interprète les directives correspondantes;
- coordonne la prestation des services de traduction vers le français à l'échelle du gouvernement⁸.

Afin d'évaluer efficacement le soutien fourni par le Secrétariat, les éléments suivants ont été examinés auprès des CSF :

- *Efficacité des documents et outils fournis par le Secrétariat pour l'élaboration de plans et de stratégies;*
- *Efficacité de la capacité de formation du personnel des ministères et des organismes.*

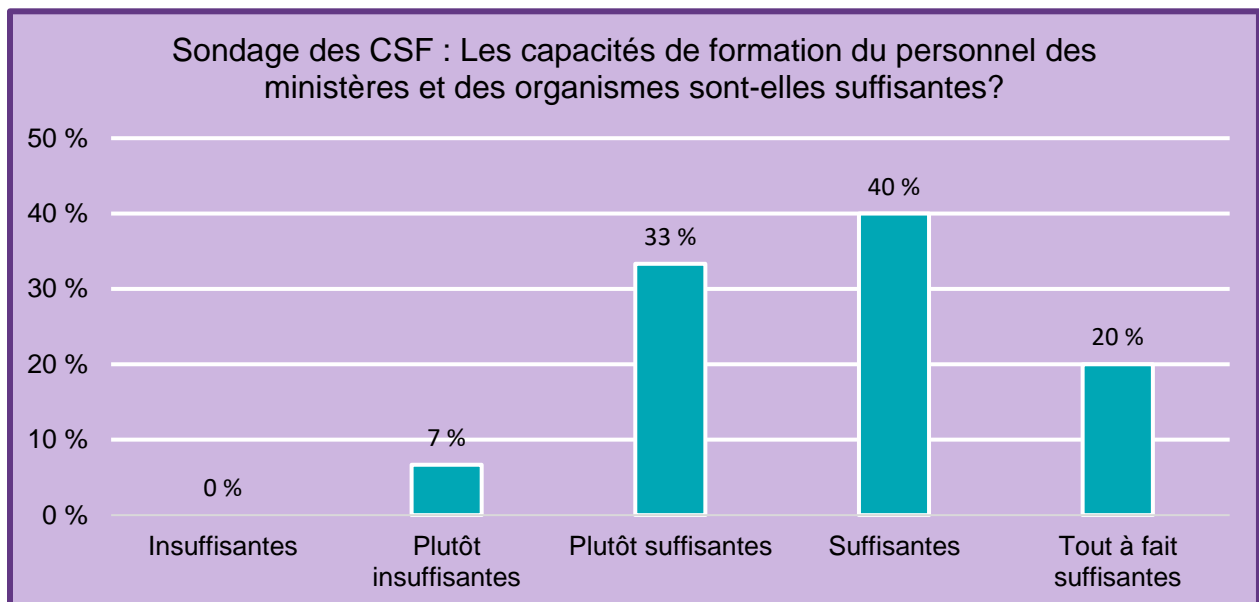
⁸ Plan stratégique 2018-2023 sur les communications et les services en français du GTNO, ligne directrice 1, « Rôles et responsabilités », section 8, *Secrétariat aux affaires francophones*, p. 7.



Constats : Efficacité des documents et outils

D’après le sondage auprès des CSF, personne n’estime que les documents et outils fournis par le Secrétariat pour élaborer les plans et stratégies sont inefficaces (0 %) ou plutôt inefficaces (0 %). En général, les répondants ont une perception plutôt positive, les réponses variant entre « plutôt efficaces » (33 %), « efficaces » (40 %) et « très efficaces » (27 %).

Dans les groupes de discussion, on a mentionné que même si des outils ont été créés, ils sont parfois inutilisables par certains ministères ou impossibles à transférer entre ministères (surtout le ministère de la Santé et des Services sociaux). Malgré cela, les CSF ont dit que le Secrétariat est prêt à créer de nouveaux outils adaptés à certains besoins.



Constats : Efficacité des formations

Comme pour l'efficacité des outils fournis par le Secrétariat, les réponses sur l'efficacité des formations sont réparties de façon quasi égale entre « plutôt efficaces » (33 %) et « efficaces » (40 %), les 27 % restants étant partagés entre « plutôt inefficaces » (7 %) et « très efficaces » (20 %).

Parmi les exemples mentionnés dans les groupes de discussion, on retrouve la formation sur l'offre active, la formation d'orientation et la formation des CSF sur la santé (formation en français sur le réseau de la santé). En général, les CSF ont vu un changement de priorité depuis la pandémie et remarqué les efforts déployés pour s'adapter à cette situation, surtout par la formation en ligne. Les répondants ont d'ailleurs dit que la formation virtuelle est idéale, vu la flexibilité qu'elle offre. En outre, le problème avec le fait que la formation sur l'offre active ne s'applique pas au système de santé a été réglé par une nouvelle vidéo de formation. D'autre part, les CSF ont exprimé le souhait de suivre des formations d'appoint, surtout parce qu'elles sont plutôt bénéfiques à tous les employés, même si elles ne sont pas nécessairement obligatoires.

Sous-question 2c) – Les CSF et les employés du Secrétariat ont-ils été formés et préparés adéquatement à la mise en œuvre du Plan stratégique?

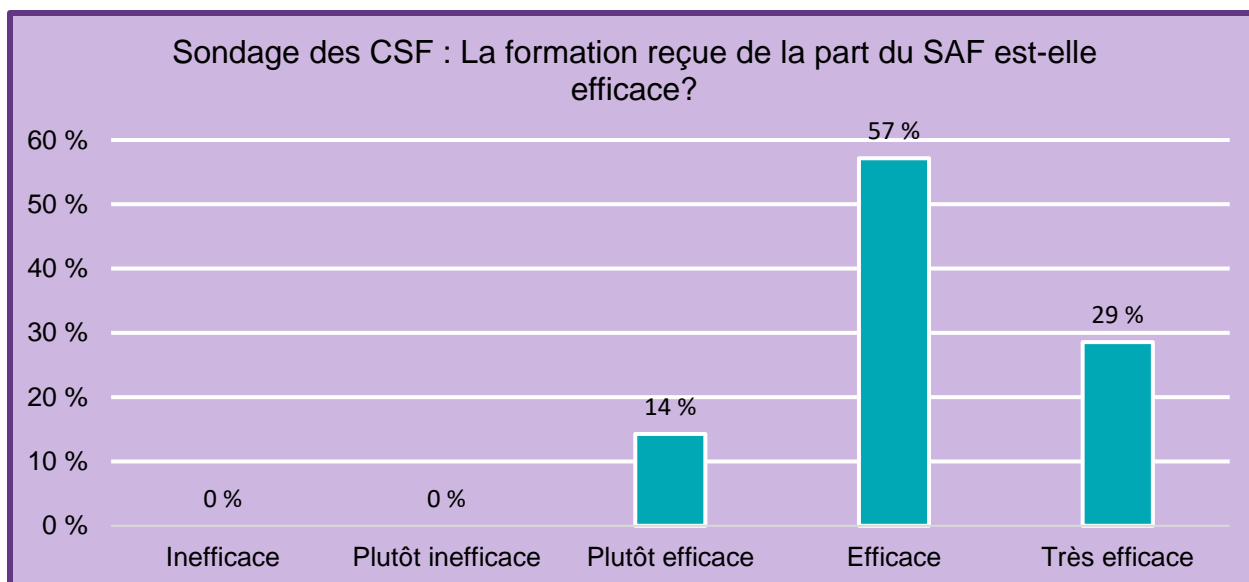
Indicateurs	Sources de données
2c)1. Nombre de séances de formation offertes sur la prestation de communications et services en français 2c)2. Satisfaction des institutions du GTNO quant à la qualité de la formation offerte par le Secrétariat	2c)1. Plan d'action et accord Canada—Territoires du Nord-Ouest sur les services en français, rapports financiers et sur les activités de Patrimoine canadien, registre des travaux de suivi et d'établissement des rapports du Secrétariat 2c)2. Rapports sur le sondage auprès des employés bilingues, groupes de discussion des CSF, entrevues des employés et des hauts fonctionnaires du GTNO, plan d'action et accord Canada—Territoires du Nord-Ouest sur les services en français, entrevues des employés du Secrétariat, rapports financiers et sur les activités de Patrimoine canadien, formulaire d'évaluation des formations du Secrétariat

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 et des lignes directrices. Il établit aussi que les CSF doivent veiller à l'orientation et à la formation pertinentes du personnel de toutes les institutions gouvernementales concernant ses obligations en vertu de la LLO et des lignes directrices, tout particulièrement le personnel des services de première ligne.

RCGT a évalué la pertinence de la formation sur les communications et services en français destinée aux CSF en s'appuyant sur le sondage et les entrevues. L'examen était surtout axé sur ce qui suit :

- *Efficacité de la formation offerte par le Secrétariat.*



Constats : Efficacité des formations du Secrétariat

Les résultats du sondage auprès des CSF montrent que dans l'ensemble, la formation offerte par le Secrétariat est efficace, les réponses étant partagées entre « plutôt efficace » (14 %), « efficace » (57 %) et « très efficace » (29 %).

La formation en question est celle sur l'offre active, que le Secrétariat a dit vouloir adapter au système de santé par une nouvelle vidéo.

Constats : Sondage auprès des employés bilingues

Selon le sondage auprès des employés bilingues, la plupart (57,1 %) des CSF disent ne pas avoir suivi de formation du Secrétariat. Cependant, parmi ceux qui en ont suivi une, cette formation est qualifiée de « très utile » ou « utile », ce qui est similaire aux résultats du sondage auprès des CSF.

Comme la réponse des CSF n'ayant pas suivi de formation du Secrétariat n'est pas détaillée, on suppose que ceux-ci ne se sont pas inscrits à une formation d'appoint pendant l'année parce qu'ils en avaient déjà suivi une. L'analyse de ces résultats se fonde également sur les données recueillies à propos de la compréhension claire du rôle de CSF. Toutefois, cette réponse est faussée par la supposition et l'interprétation des résultats. Le Secrétariat devrait plutôt s'enquérir des formations que les CSF disent vouloir suivre et de leur satisfaction à l'égard de telles formations. Contrairement à la supposition, les discussions ont révélé que les CSF sont intéressés à suivre des formations d'appoint et reconnaissent les bénéfices potentiels. En outre, les CSF ont indiqué que leurs rôles et responsabilités pourraient être précisés, car ils sont parfois flous.

Sous-question 2d) – Y-a-t-il plus de ressources bilingues pour communiquer et offrir des services en français?

Indicateurs	Sources de données
2d)1. Nombre d'employés recevant la prime au bilinguisme 2d)2. Nombre et pourcentage de points de services publics francophones proposant	2d)1. Dossiers de ressources humaines du ministère des Finances, plan d'action et accord Canada—Territoires du Nord-Ouest sur les services en français, liste des employés bilingues (dont ceux de la Commission de la sécurité au travail et de l'indemnisation des travailleurs et de l'Administration des services de santé et des

Indicateurs	Sources de données
activement des communications et services en français 2d)3. Nombre de demandes publiques en français reçues par Services TNO 2d)4. Nombre et type de commentaires reçus du public 2d)5. Nombre de mots traduits par année (y compris sur les médias sociaux), d'après les Normes et la LLO	services sociaux de Hay River), rapports financiers et sur les activités de Patrimoine canadien 2d)2. Plan d'action et accord Canada—Territoires du Nord-Ouest sur les services en français, liste des points de services publics francophones, rapports financiers et sur les activités de Patrimoine canadien 2d)3. Rapports financiers et sur les activités de Patrimoine canadien, rapports sur les demandes de service présentées à Services TNO, par langues 2d)4. Plan d'action et accord Canada—Territoires du Nord-Ouest sur les services en français, rapports financiers et sur les activités de Patrimoine canadien, registre des travaux de suivi et d'établissement des rapports du Secrétariat 2d)5. Statistiques du service de traduction en français du GTNO sur le nombre de mots traduits (comprend les données 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), plan d'action et accord Canada—Territoires du Nord-Ouest sur les services en français, rapports financiers et sur les activités de Patrimoine canadien

Contexte

La section *Mesures à mettre en œuvre* de la partie C, « Mesures administratives », du Plan stratégique traite de la nécessité de créer un processus systématique de recrutement de personnel bilingue (professionnel et autre) dans tous les ministères (notamment le ministère des Finances et le ministère de la Santé et des Services sociaux). Il est également indiqué dans le Plan que les CSF ont les responsabilités suivantes :

- participer à la sélection des postes ou des équipes qui seront désignés bilingues ou bilingues de préférence;
- recruter le personnel bilingue compétent;
- tenir à jour une liste du personnel bilingue et conseiller l'administrateur général sur l'allocation de primes au bilinguisme⁹.

Il est aussi question dans le Plan stratégique de la *prestation efficace*, qui est le résultat d'un ensemble de mesures adoptées pour veiller à ce que les services en français, qu'ils soient offerts par des méthodes orales, écrites ou électroniques, soient clairement signalés au grand public, ainsi que faciles à obtenir et aisément accessibles. La disponibilité des services en français est clairement indiquée par les moyens suivants :

- Présentation de matériel en français ou bilingue dans les aires d'accueil publiques;
- Utilisation de salutations bilingues en personne, au téléphone ou dans les messages téléphoniques à l'intention des personnes qui téléphonent, là où les services en français sont offerts;

⁹ Plan stratégique 2018-2023 sur les communications et les services en français du GTNO, partie C, « Mesures administratives », section *Mesures à mettre en œuvre*, p. 4.

- Accessibilité des renseignements en français sur le site Web de l'institution gouvernementale.

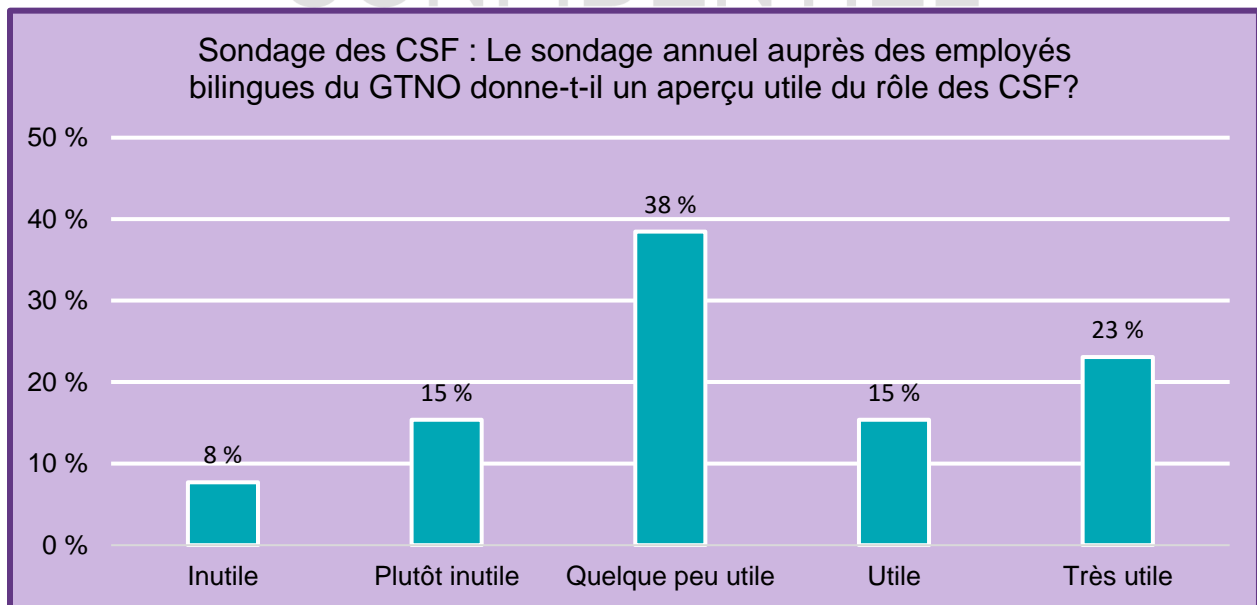
Les services en français sont faciles à obtenir par les moyens suivants :

- Présence de personnel bilingue aux points de services directs au public;
- Emploi de systèmes d'aiguillage qui facilitent l'accès au personnel bilingue ou à des services d'interprétation lorsque le premier employé avec qui le client francophone entre en contact ne parle pas français;
- Utilisation du format bilingue adéquat pour la publication de matériel d'usage public;
- Présentation de matériel dans les deux langues dans les aires de présentation et dans les sites Web.¹⁰

Afin d'évaluer si les mesures administratives et la prestation efficace de services bilingues (communications et services en français) se sont améliorées, nous avons vérifié si et comment les réponses au sondage auprès des employés bilingues permettent l'atteinte des objectifs par les CSF. Nous avons essentiellement examiné ce qui suit :

- *Importance du sondage auprès des employés bilingues pour donner une idée du rôle des CSF;*
- *Utilité du sondage pour l'atteinte des objectifs.*

CONFIDENTIEL

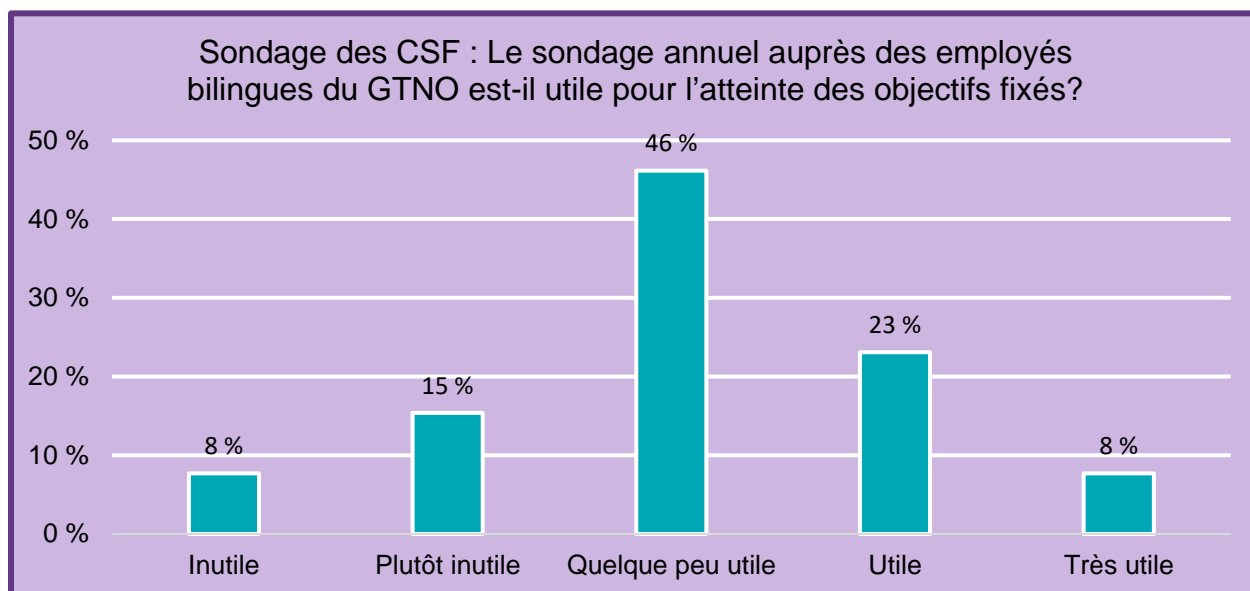


¹⁰ Plan stratégique 2018-2023 sur les communications et les services en français du GTNO, ligne directrice 2a), « Services », section *Prestation efficace*, p. 11.

Constats : Sondage auprès des employés bilingues sur le rôle des CSF

Les réponses au sondage varient entre « inutile » (8 %) et « très utile » (23 %). La plupart des répondants (38 %) ont l'impression que le sondage est plutôt utile pour donner une idée du rôle des CSF.

D'après les discussions avec les CSF, le sondage est utile en tant qu'outil de collecte de données, mais n'a pas d'intérêt pratique pour eux, puisqu'ils ne peuvent pas y donner suite. Ils estiment que le sondage est plus utile pour le personnel de gestion vu les réponses reçues, qui peuvent s'appliquer aux postes.



Constats : Sondage auprès des employés bilingues sur l'atteinte des objectifs

Parmi les CSF, 46 % ont indiqué que le sondage auprès des employés bilingues (en tant qu'outil de collecte de données) est plutôt utile pour atteindre les objectifs de gestion relatifs à l'évaluation de l'efficacité de l'outil dans les ministères. Le reste des réponses varient entre « inutile » (8 %) et « très utile » (8 %). D'après les CSF, les réponses au sondage ne mènent pas à l'application de mesures concrètes. Certains CSF ne sont même pas au courant de la réalisation du sondage, n'étant pas responsables de sa distribution.

Résumé de la question d'évaluation 2

On a constaté que la capacité du GTNO de mettre en œuvre le Plan stratégique 2018-2023 était excellente. Les ministères avaient suffisamment de ressources pour communiquer et mener les activités requises en vue d'atteindre les objectifs en matière de communications et de services en français. Plus précisément, les employés du GTNO ont indiqué que les objectifs étaient très bien harmonisés aux ressources (effectif, temps et outils) nécessaires pour les atteindre.

L'un des principaux problèmes mentionnés pendant l'évaluation est directement lié aux difficultés de recrutement et de maintien en poste d'employés bilingues. Cela est préoccupant, car le maintien en poste du personnel, particulièrement s'il est bilingue, a grandement contribué à l'exécution des tâches opérationnelles et de gestion. Ce problème était particulièrement criant dans les services de santé, où l'accès à des services bilingues représente un enjeu majeur. Enfin, l'accès des CSF aux formations du Secrétariat et leur participation à celles-ci étaient aussi à améliorer.

3.6. Principaux constats : Question d'évaluation 3

Question d'évaluation 3 : Quelle a été l'utilité du Plan stratégique 2018-2023 pour la communauté francophone?

Résumé des groupes de discussion des CSF

Tous les CSF s'accordent sur l'utilité du Plan stratégique, mais admettent qu'il est possible que la communauté n'en connaisse ni le contenu ni les objectifs. Puisque la mesure la plus importante pour assurer la prestation efficace du Plan stratégique est l'offre active, cette mesure a perdu de l'utilité vu que le processus n'a pas été complètement mené à terme.

Pendant les discussions, les CSF ont indiqué qu'il est très difficile d'obtenir de l'information en français, surtout pour les nouveaux arrivants, qui n'ont aucun point de référence. Par exemple, il y a des mécanismes en place pour faciliter la transmission de renseignements en français à la communauté, mais ils sont difficiles à trouver et à utiliser. Les membres de la communauté misent principalement sur les interactions entre eux pour obtenir l'information pertinente. En outre, il y a une grande disparité entre la participation aux activités et la quantité de rétroaction reçue à leur sujet, car la population connaît mal les moyens de communication disponibles au GTNO. Malgré les outils en place et les solutions proposées concernant le manque de personnel bilingue, beaucoup de répondants ont dit que ces éléments portent atteinte à la vie privée et que les services reçus ne couvrent pas les besoins.

Résumé des entrevues des employés du GTNO

La majorité des employés ont dit ne pas faire partie eux-mêmes de la communauté francophone, mais être conscients de son importance, surtout dans le cadre de leur travail et vu la façon dont leurs actions contribuent à l'atteinte de certains objectifs du Plan stratégique. Les CSF sont très investis dans la poursuite des objectifs du Plan stratégique dans leur ministère, par rapport aux autres employés du GTNO. Ils savent en outre que la priorité pour la communauté est le ministère de la Santé et des Services sociaux.

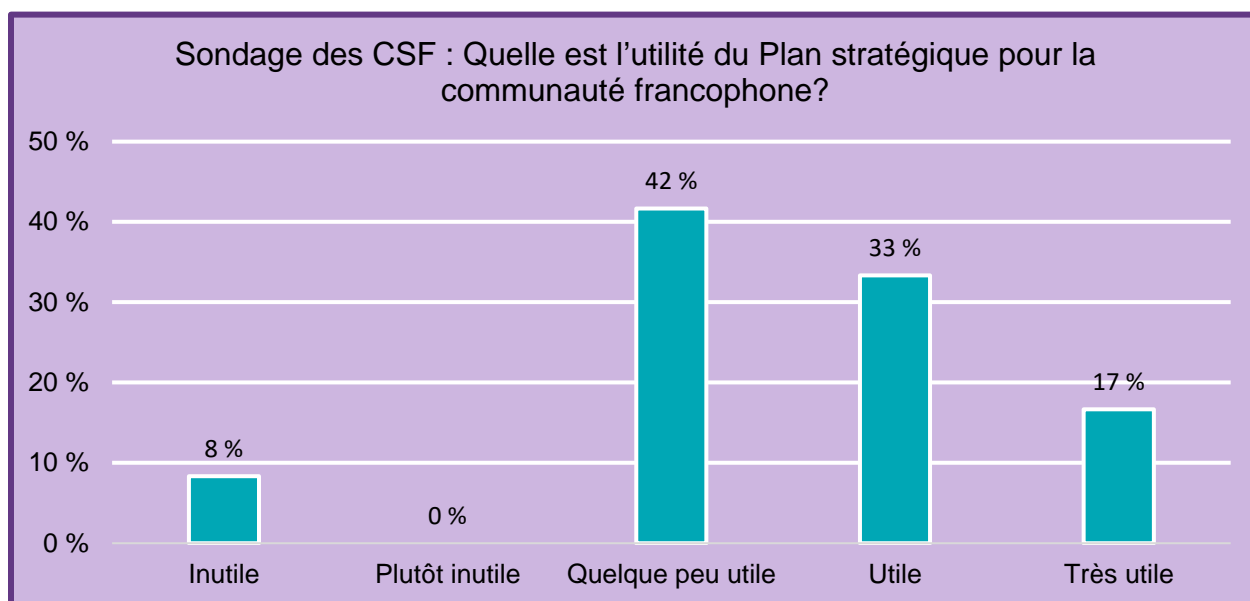
Résumé des entrevues des représentants communautaires

Les représentants ont indiqué avoir rarement été invités aux réunions concernant la communauté francophone ainsi que l'instauration de services en français et leur gestion, ce qui complexifie la transmission de l'information. En outre, si les représentants sont parfois consultés, ils ont généralement l'impression que c'est surtout de façon secondaire. Leurs commentaires peuvent être pris en compte, mais la portée de leur participation dépend énormément du projet et du responsable.

Tous les répondants s'entendent pour dire que les communications ministérielles destinées à la communauté se sont améliorées, mais que l'offre active demeure insuffisante : dans certains cas, elle est inexistante, et dans d'autres, il n'y a pas suite après qu'elle a été proposée. Les membres de la communauté se sentent mal à l'aise de demander un service qui devrait être offert en français d'emblée vu le statut de langue officielle du français. Toutefois, lorsqu'ils reçoivent des services en français, ceux-ci sont relativement de bonne qualité.

Bien que la communauté et les représentants sachent qu'il est impossible de recevoir tous les services en français, ils ont exprimé leur souhait qu'il y ait au moins une personne à chaque point principal de service qui puisse les servir dans cette langue.

En général, il y a un écart entre les préoccupations de la communauté et la manière dont y répond le gouvernement selon elle, surtout les plaintes. Les discussions avec la communauté ont révélé que les personnes ayant porté plainte n'ont remarqué aucun changement. Même si certains processus de rétroaction sont anonymes et que dans certaines situations, les plaignants n'ont pas reçu de réponse à leur plainte, les membres de la communauté ont dit vouloir être informés des problèmes signalés. Ils ont ajouté souhaiter que le plan d'action pour régler ces problèmes leur soit transmis. Cela améliorerait la sensibilisation et la transparence, car la communauté saurait comment sont pris en compte ses commentaires.



Constats : Utilité du Plan stratégique pour la communauté francophone

Selon le sondage auprès des CSF, 42 % des répondants trouvent le Plan stratégique plutôt utile à la communauté francophone. Les autres le trouvent utile (33 %), très utile (17 %) ou inutile (8 %).

Jusqu'à cette évaluation, les CSF disaient dans les groupes de discussion qu'il n'existait aucun facteur mesurable pour déterminer l'efficacité du Plan stratégique ou ses retombées sur la communauté francophone. Les plans de fonctionnement, créés pour évaluer l'utilité du Plan stratégique, définissent clairement le rôle du CSF, soit aider les hauts fonctionnaires à préparer et à instaurer des communications et services en français dans leur ministère. Cependant, il se peut que les CSF aient mal compris leur rôle tel qu'il est décrit dans les plans de fonctionnement, comme ils ne croient pas qu'il s'agisse d'une évaluation juste du Plan stratégique. En outre, pour des raisons qu'on ignore, ce ne sont pas tous les ministères qui consultent la communauté francophone et évaluent l'opinion de ses membres.

Certains CSF ont suggéré que le Plan stratégique soit produit par un évaluateur externe selon des buts neutres et à l'aide d'outils mesurables pour répondre aux préoccupations de la communauté francophone. Quelques CSF ont dit que cela améliorerait l'objectivité et pourrait inciter plus de membres de la communauté francophone à participer. Ils sont en outre d'avis qu'il y a une certaine lassitude quant au format des sondages, comme ils ne constatent aucun des changements

attendus. Les CSF auraient plutôt modifié la structure du sondage pour tenir compte des préoccupations de la communauté de manière plus efficace et interactive.

Sous-question 3a) – Dans quelle mesure la mise en œuvre du Plan stratégique a-t-elle accru la disponibilité et l’accessibilité des communications et services en français pour la communauté francophone?

Indicateurs	Sources de données
3a)1. Montant consacré aux publicités en français 3a)2. Nombre et pourcentage de sites Web miroirs 3a)3. Degré de connaissance des communications et services en français du GTNO par la communauté francophone	3a)1. Rapports de vente de <i>L’Aiglon</i> et de Radio Taïga, rapports financiers et sur les activités de Patrimoine canadien 3a)2. Sondage sur la surveillance du français dans les institutions du GTNO, rapports financiers et sur les activités de Patrimoine canadien 3a)3. Rapports sur les sondages sur la satisfaction de la communauté francophone, entrevues et groupes de discussion des leaders et des représentants de la communauté francophone, entrevues des employés du Secrétariat

Contexte

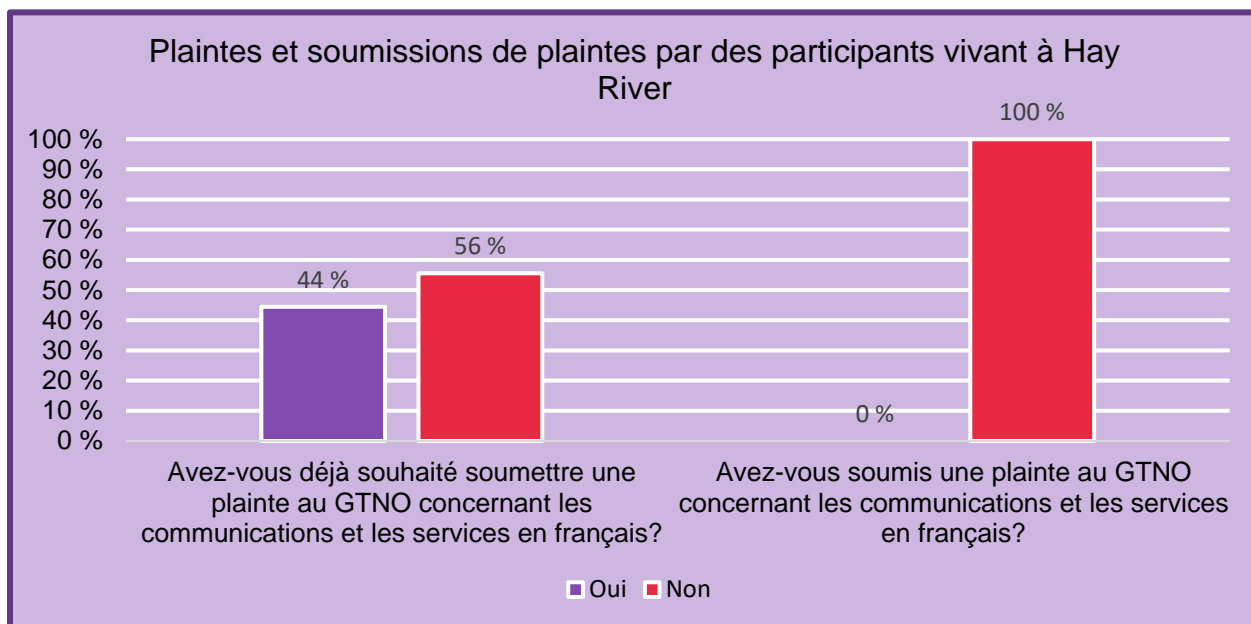
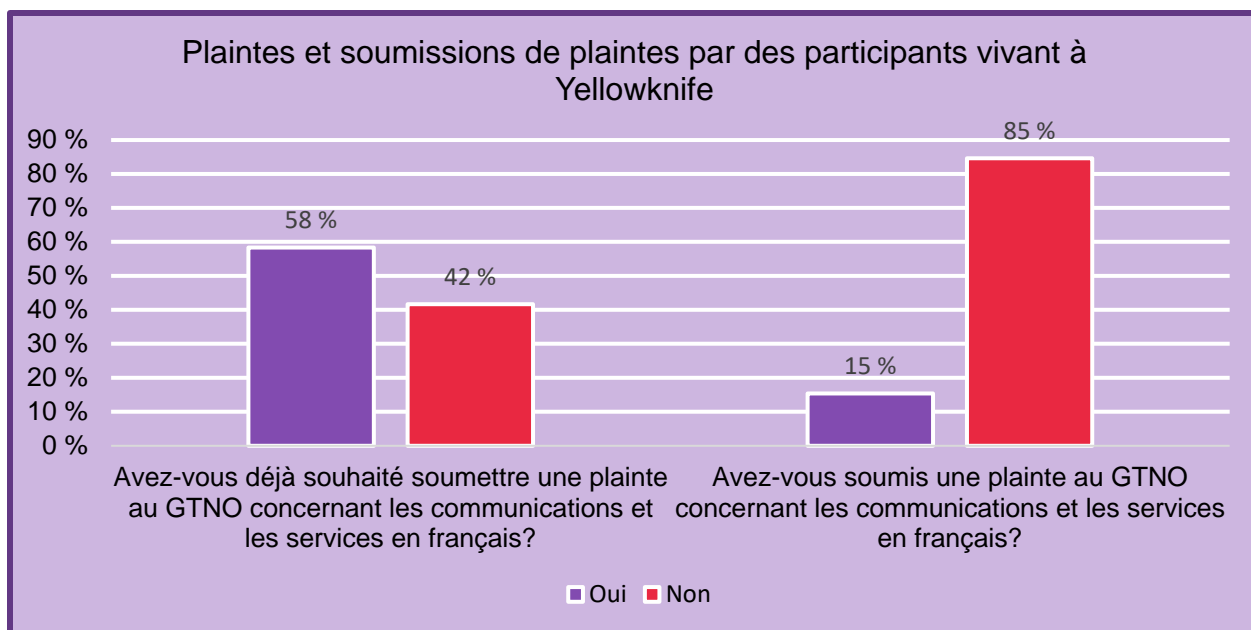
Dans la ligne directrice 2, « Services et communications », du Plan stratégique, le GTNO explique la philosophie suivante :

« Le GTNO estime que ses communications, 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. Ainsi, le GTNO vise la prestation efficace de services en français et la publication simultanée des communications en français et en anglais¹¹. »

Dans le cadre de l’évaluation de la disponibilité et de l’accessibilité accrues des communications et services en français pour la communauté francophone, RCGT s’est penché sur les facteurs suivants :

- *Plaintes des communautés francophones de Yellowknife et Hay River, et dépôt de plaintes au GTNO;*
- *Raisons de ne pas porter plainte même si on le veut;*
- *Disponibilité des services en français sur demande dans quatre points de service;*
- *Qualité des services en français dans quatre points de service;*
- *Disponibilité des communications en français sur demande dans quatre points de service;*
- *Disponibilité d’un site Web bilingue dans quatre points de service;*
- *Affichage extérieur bilingue dans trois points de service;*
- *Affichage intérieur bilingue dans trois points de service.*

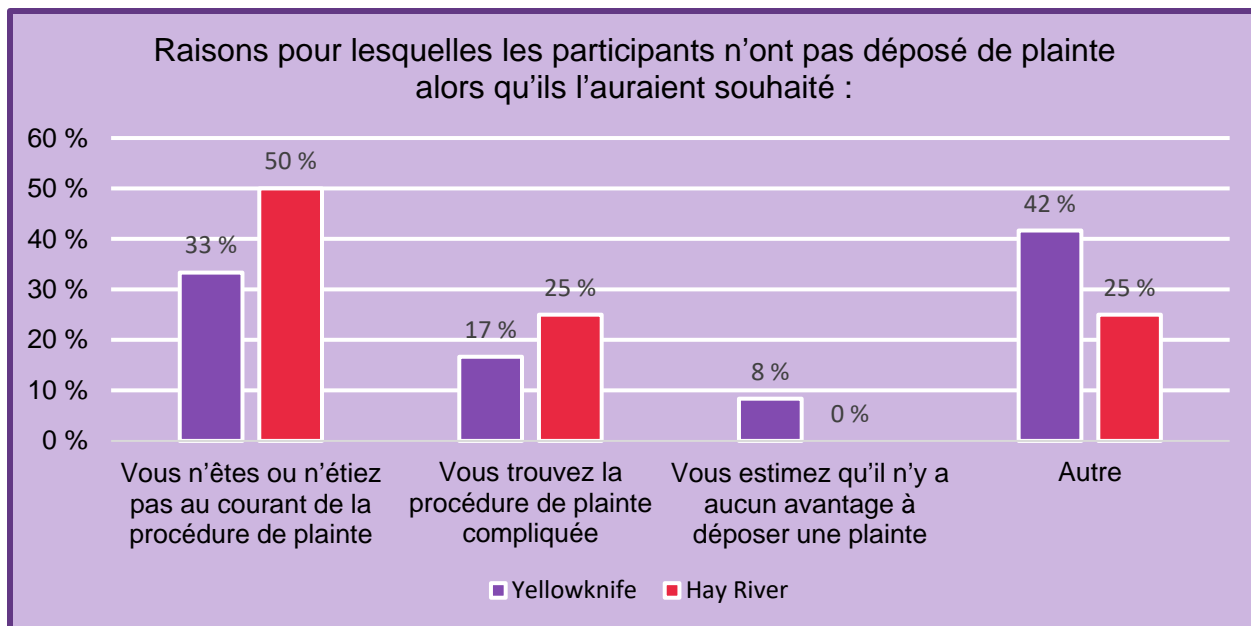
¹¹ Plan stratégique 2018-2023 sur les communications et les services en français du GTNO, ligne directrice 2, « Services et communications », section *Philosophie*, p. 11.



Constats : Plaintes à Yellowknife et Hay River sur les communications et services du GTNO

D'après les deux graphiques qui suivent, plus de la moitié (58 %) des résidents de Yellowknife ont dit avoir voulu porter officiellement plainte concernant les communications et services en français, mais seulement 15 % l'ont fait. À Hay River, aucun résident n'a déjà porté plainte, même si 44 % auraient voulu le faire à un moment ou un autre.

Cette situation soulève des questions importantes : *pourquoi les résidents ne portent-ils pas plainte s'ils souhaitent le faire? Le processus est-il trop vague ou lent, ou pas assez convivial?* Les graphiques ci-dessous nous aident à répondre à ces questions.

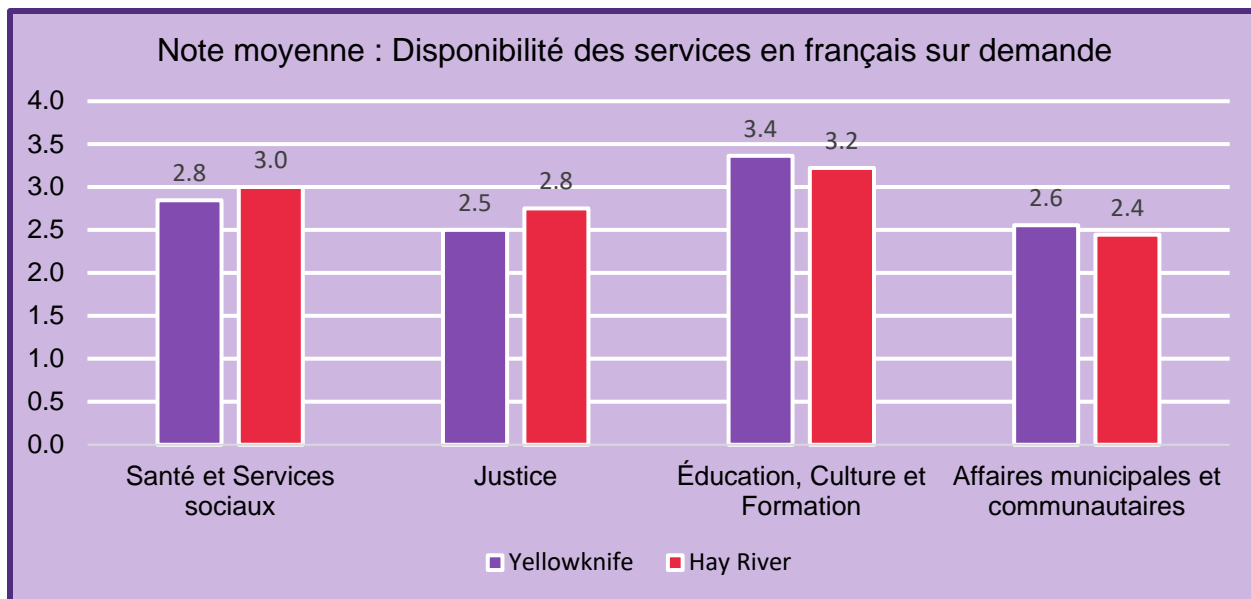


Constats : Raisons de ne pas porter plainte

Les résultats du sondage montrent que même si beaucoup de résidents veulent porter plainte, ils sont nombreux à ne jamais l'avoir fait. Plus précisément, 75 % des répondants de Hay River n'ont jamais porté plainte parce qu'ils trouvent le processus trop compliqué ou ne savent pas comment faire. Il en va de même pour 50 % des résidents de Yellowknife. Constat intéressant : 42 % des résidents de Yellowknife ont d'autres raisons (« Autre ») pour ne pas avoir porté plainte que celles énoncées dans le sondage. Voici quelques exemples de réponses : « Manque de ressources »; « Impression de conflit parce que je travaille à la Fédération franco-ténoise »; « Je sais que le processus est lent »; « Ça prend trop de temps »; « Les institutions du GTNO sont trop lentes »; « Je connais des gens qui ont porté plainte, mais ça n'a jamais rien donné ».

Ces résultats démontrent un manque général de motivation à porter plainte et à faire des commentaires parce que le processus est présumément lent, déroutant et n'en vaut souvent pas la peine, comme les réponses du gouvernement tardent à venir, en admettant qu'elles arrivent.

Les six graphiques suivants présentent les résultats de sondages de groupes de discussion communautaires sur la disponibilité et la qualité des communications en français à divers points de service de quatre ministères : 1) ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS), 2) ministère de la Justice, 3) ministère de l'Éducation, de la Culture et de la Formation (MÉCF), et 4) ministère des Affaires municipales et communautaires (MAMC). Dans chaque graphique, les résultats des groupes de discussion de Yellowknife et de Hay River sont indiqués en tant que notes moyennes allant de 1 (indisponibles) à 5 (très disponibles).

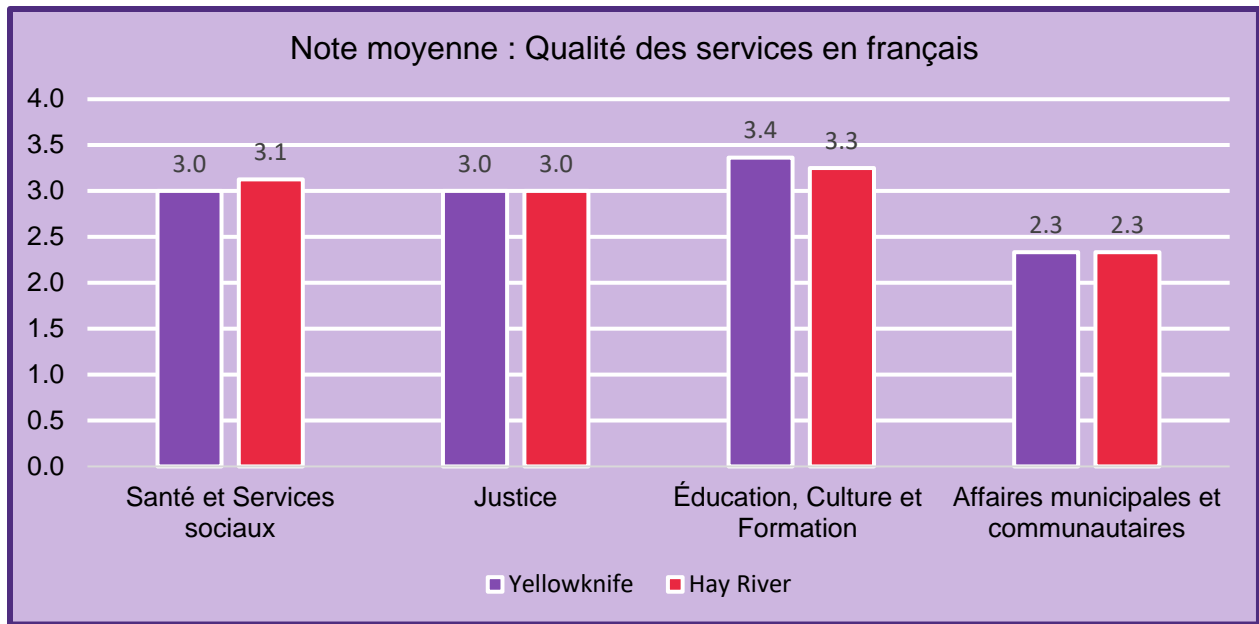


Constats : Services en français sur demande

Selon le graphique ci-dessus, la disponibilité des services en français sur demande aux points de service du MÉCF et du MAMC est en moyenne plus élevée à Yellowknife qu'à Hay River. C'est l'inverse pour les points de service du ministère de la Justice et du MSSS, dont la note moyenne est plus élevée à Hay River.

D'après les discussions avec la communauté, il était plus facile d'accéder à un service en français du MSSS à Yellowknife avant la pandémie, vu que le bureau de l'une des ressources francophones se trouve maintenant à un endroit inaccessible aux patients. Auparavant, le personnel pouvait accueillir les gens et répondre aux questions simples, mais en raison du changement d'emplacement, il est plus difficile d'accéder aux patients. Dans les autres ministères, certains interprètes et traducteurs sont disponibles sur demande pour faciliter la prestation de services en français, mais le processus est très long vu le peu de personnel.

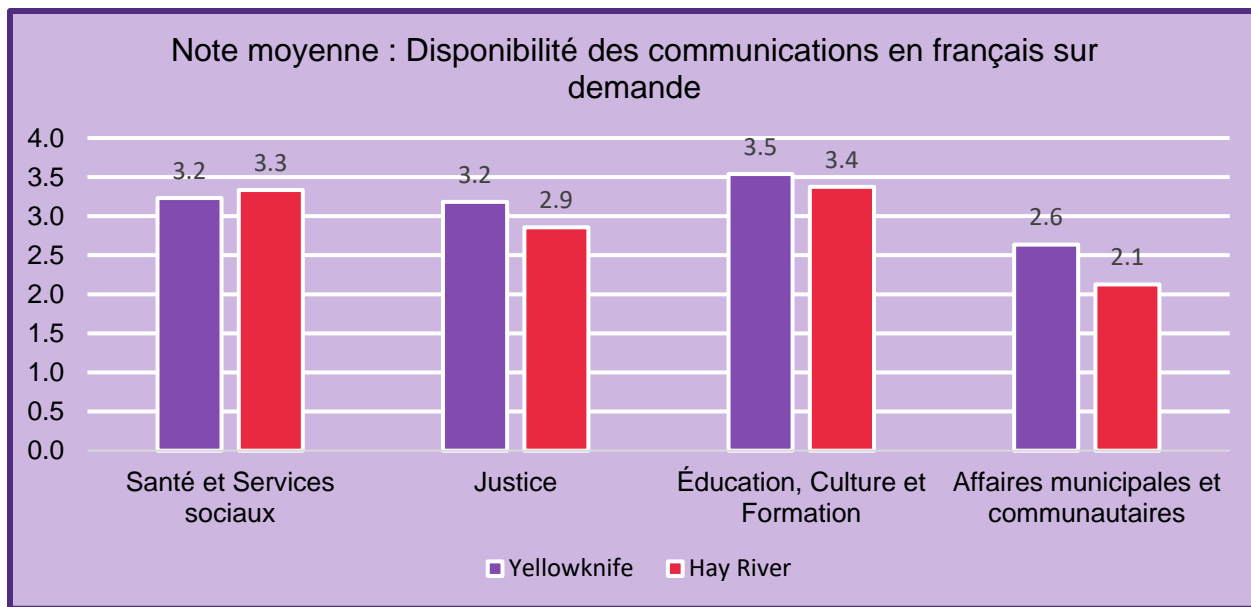
L'offre active, aspect important des demandes de service, a été source de frustration dans la communauté francophone. S'il est reconnu que chaque point de service manque de ressources pour fournir des services directs en français et qu'il ne s'agit pas d'une exigence du Plan stratégique, ce dernier propose tout de même des solutions comme l'aiguillage. Malgré les efforts du GTNO, la communauté francophone a indiqué que ses préoccupations concernent davantage le fait que certains services semblent offerts en français, mais quand on en fait la demande, les employés des points de service sont incapables de les fournir ou ils sont retardés vu ce choix de langue. La communauté croit donc qu'il est inutile de présenter l'offre active comme si les services en français étaient réellement accessibles.



Constats : Qualité des services en français

Le sondage auprès de la communauté affiche des résultats semblables à Yellowknife et à Hay River pour chaque ministère. Le MÉCF est celui ayant obtenu la note la plus élevée en moyenne, et le MAMC, la plus basse.

La majorité des répondants ont indiqué que la qualité des services en français est bonne, en moyenne. La note du MAMC est peut-être attribuable au fait qu'il soit le ministère ayant le moins d'interactions avec la population parmi ceux visés, vu ses responsabilités – protection contre les incendies, émission d'avis d'ébullition d'eau et rétablissement suivant une inondation, entre autres. Bien que cette information soit importante pour toute la communauté, les demandes de service à ce ministère sont rares. D'autre part, tous les autres ministères ont obtenu une note supérieure à 3 pour la qualité de leurs services.

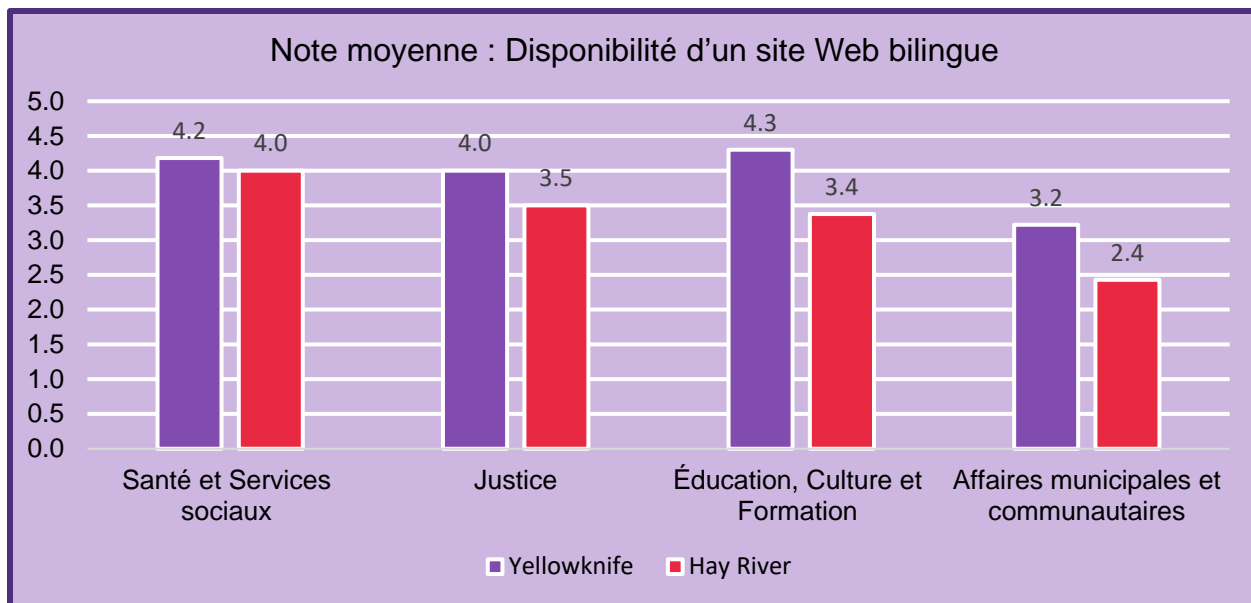


Constats : Communications en français sur demande

La note moyenne de Hay River pour le point de service du MSSS (3,3) est plus élevée que celle de Yellowknife (3,2), mais pour les trois autres ministères, c’est l’inverse.

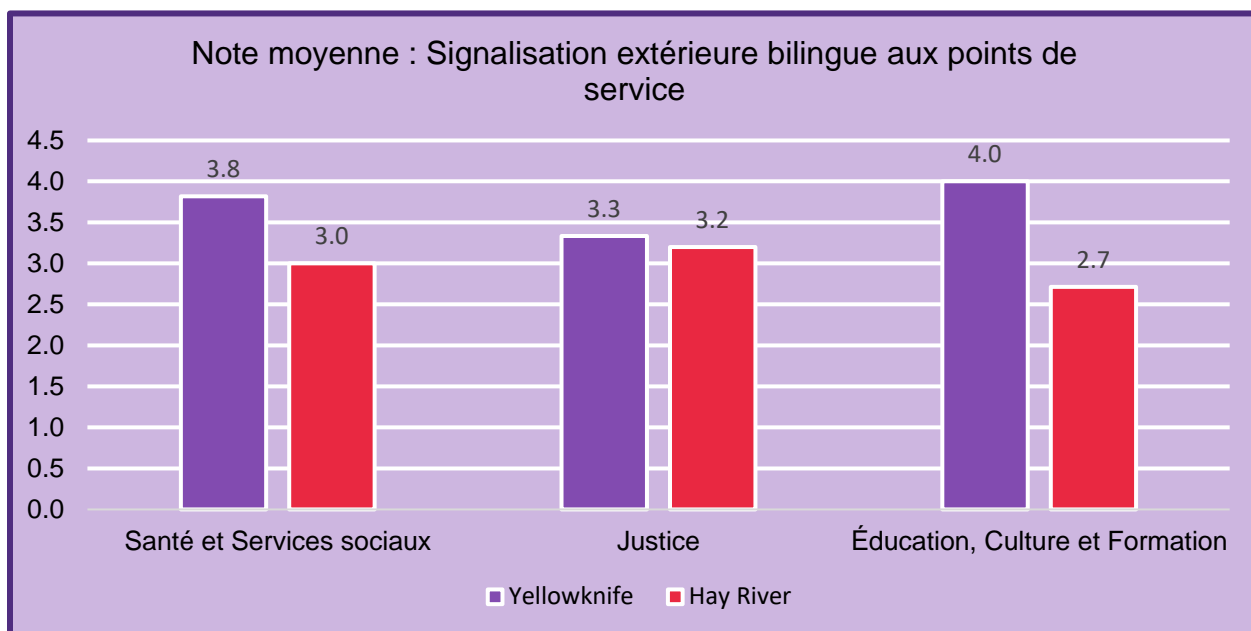
Selon les discussions avec la communauté francophone, les personnes ayant *demandé des traductions* se sont fait dire que les documents n’ont pas besoin d’être traduits vu le public cible ou que le temps d’attente serait long, vu la priorité par rapport à d’autres documents. En outre, la communauté a exprimé sa frustration par rapport à l’obtention de renseignements essentiels et urgents sur la santé et les services sociaux dans des délais équivalents à ceux d’autres langues, ce qui a probablement donné lieu à l’amélioration des services actuels comparativement au début de la pandémie. Plus précisément, la communauté a remarqué que les ministères se sont efforcés d’offrir des communications en français.

Autre préoccupation de taille pour la communauté : les communications en français au téléphone. Malheureusement, ses besoins ne sont jamais satisfaits. Bien que de nombreux services offrent l’option du français dans leur système de prise de rendez-vous téléphonique, personne ne répond; l’appelant doit donc laisser un message vocal, mais aucun suivi n’est fait. Même si le client demande expressément des services en français en choisissant cette option, ses questions urgentes restent presque toujours sans réponse. La clientèle ne choisit donc pas cette option, comme elle s’attend à ne pas recevoir de services répondant à ses besoins.



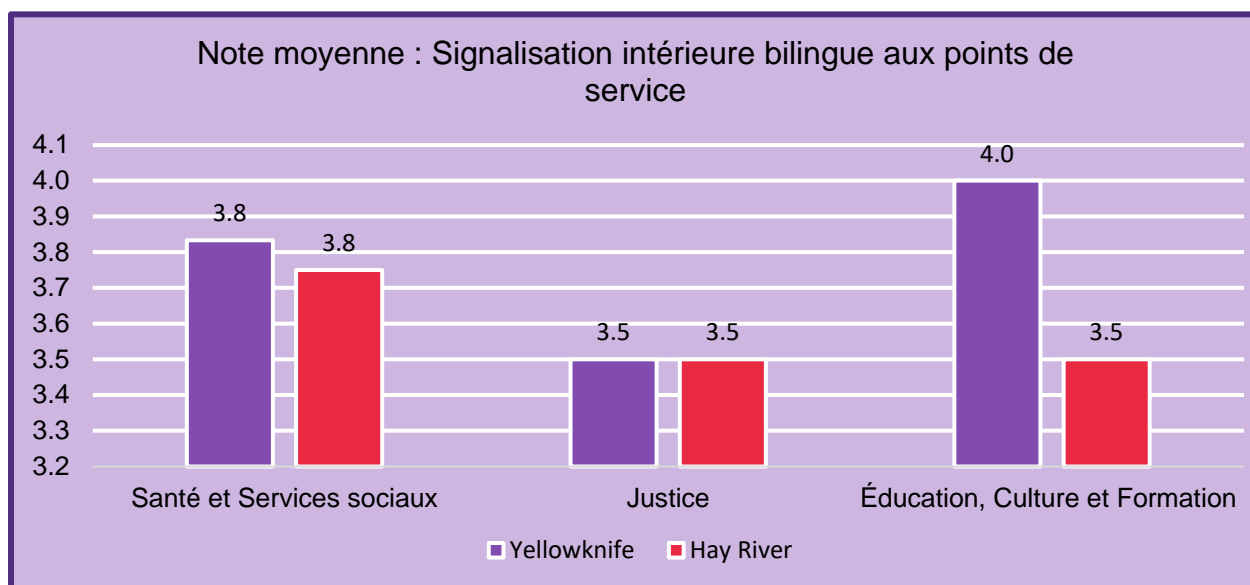
Constats : Disponibilité des sites Web bilingues

En moyenne, d'après le sondage auprès de la communauté, il est plus facile de communiquer en français en ligne à Yellowknife qu'à Hay River. Cela peut toutefois être un indicateur de la disponibilité des ressources et services, qui varie selon les renseignements recherchés, l'information n'étant pas limitée par l'emplacement. D'après les discussions, les documents traduits dépendent étroitement du public cible et du besoin perçu de traduire certaines parties des sites Web en français. Dans le cas du MSSS, il est essentiel de fournir rapidement les renseignements importants en français, surtout pendant la pandémie. Par conséquent, la priorité de traduction dépend aussi du caractère urgent du contenu. La traduction de l'information qui n'est pas directement adressée à la communauté peut prendre un certain temps ou être inexistante.



Constats : Affichage extérieur bilingue

Globalement, Yellowknife obtient une note plus élevée, tous ministères confondus, pour ce qui est de l'affichage extérieur bilingue. L'écart entre les résultats de Yellowknife et de Hay River peut être attribué aux efforts soutenus de la capitale du territoire, dont la communauté francophone est plus importante. De manière générale, les communications en français sont plus facilement accessibles dans les endroits plus peuplés. Le MÉCF a reçu la pire note à Hay River, car certains membres de la communauté ne savent pas que ces services sont offerts ailleurs qu'à Yellowknife ni où les obtenir.



Constats : Affichage intérieur bilingue

À l'instar de l'affichage extérieur, Yellowknife a obtenu une note plus élevée, tous ministères confondus, pour l'affichage intérieur bilingue, et les communications en français y sont plus faciles dans les endroits plus densément peuplés. Quant à la faible note du ministère de la Justice, elle est attribuable au fait que les résidents ne recourent pas souvent à ce secteur, donc les interactions sont moins nombreuses. Lors des discussions avec la communauté, beaucoup de gens ont indiqué ne pas avoir affaire au ministère de la Justice, donc n'avoir aucune idée de son affichage.

Résumé des résultats des six graphiques précédents

Le service ayant obtenu la note moyenne la plus élevée est l'affichage intérieur bilingue (3,7/5), suivi de la disponibilité des sites Web bilingues (3,5/5). De manière générale, les notes sont légèrement plus élevées à Yellowknife qu'à Hay River, ce qui est probablement attribuable aux efforts accrus déployés à Yellowknife pour améliorer les services étant donné que la communauté francophone y est considérablement plus grande.

La disponibilité des services du MÉCF est meilleure à tous les points de service de Yellowknife qu'à Hay River. Par ailleurs, on peut soutenir que les services ayant le moins de répercussions (affichage intérieur bilingue et disponibilité des sites Web bilingues) récoltent les notes les plus élevées, ce qui soulève une question importante : les ressources nécessaires à l'amélioration de la qualité et de la disponibilité aux points de service sont-elles optimisées et affectées efficacement? Il s'agira d'un élément important à considérer dans l'avenir, puisqu'il sera toujours crucial de prioriser efficacement ces ressources.

Sous-question 3b) – À quel point la communauté francophone était-elle investie dans la prestation des communications et services en français?

Indicateurs	Sources de données
<p>3b)1. Nombre et type d'activités d'engagement du GTNO avec la communauté francophone à propos des communications et services en français, par institutions</p> <p>3b)2. Nombre et type de partenariats établis par le GTNO avec la communauté francophone</p> <p>3b)3. Nombre et type d'activités promotionnelles visant la communauté francophone</p> <p>3b)4. Satisfaction de la communauté francophone quant à la qualité des communications et services en français du GTNO</p>	<p>3b)1. Sondage sur la surveillance du français dans les institutions du GTNO, grilles de suivi des plans de fonctionnement des institutions du GTNO, entrevues et groupes de discussion des leaders et des représentants de la communauté francophone, plan d'action et accord Canada—Territoires du Nord-Ouest sur les services en français, entrevues des employés du Secrétariat, rapports financiers et sur les activités de Patrimoine canadien</p> <p>3b)2. Grilles de suivi des plans de fonctionnement des institutions du GTNO, entrevues et groupes de discussion des leaders et des représentants de la communauté francophone, plan d'action et accord Canada—Territoires du Nord-Ouest sur les services en français, entrevues des employés du Secrétariat, rapports financiers et sur les activités de Patrimoine canadien, registre des travaux de suivi et d'établissement des rapports du Secrétariat</p> <p>3b)3. Grilles de suivi des plans de fonctionnement des institutions du GTNO, entrevues et groupes de discussion des leaders et des représentants de la communauté francophone, plan d'action et accord Canada—Territoires du Nord-Ouest sur les services en français, entrevues des employés du Secrétariat, rapports financiers et sur les activités de Patrimoine canadien</p> <p>3b)4. Rapports sur les sondages sur la satisfaction de la communauté francophone, entrevues et groupes de discussion des leaders et des représentants de la communauté francophone, plan d'action et accord Canada—Territoires du Nord-Ouest sur les services en français, entrevues des employés du Secrétariat, rapports financiers et sur les activités de Patrimoine canadien</p>

Contexte

Conformément au Plan stratégique, durant les étapes de la planification, de la supervision, de l'établissement des rapports et de l'évaluation, on peut échanger avec la communauté francophone ou la faire participer à divers processus¹². La ligne directrice 6 du Plan stratégique décrit plus précisément les normes minimales des échanges structurés relatives à l'établissement d'institutions traitant de questions de nature linguistique dans la communauté francophone. Voici quelques-unes de ces normes :

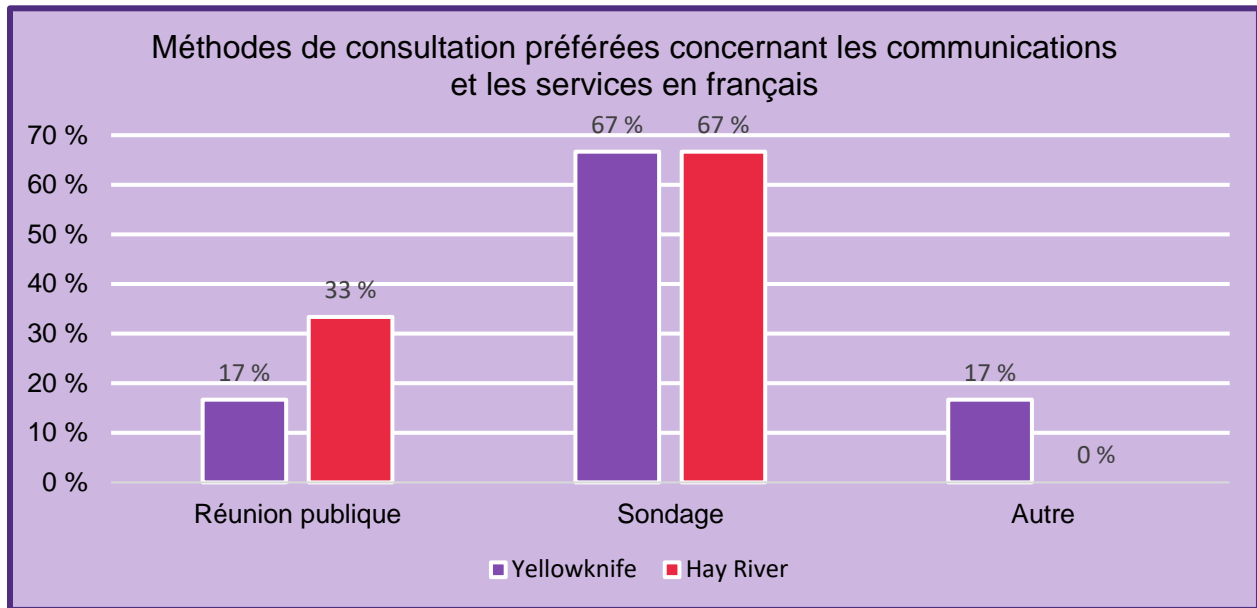
- Le ministre responsable de la LLO doit rencontrer officiellement une fois l'an les représentants des organismes francophones ténois et discuter avec eux des questions importantes pour la communauté et le GTNO dans le dossier de la prestation des services en français par ce dernier;
- Là où la communauté francophone a déjà mis sur pied un groupe de travail ou participe déjà à un groupe de travail gouvernemental, un représentant de l'institution gouvernementale responsable doit rencontrer au moins une fois l'an ce groupe pour traiter des questions importantes;

¹² Plan stratégique 2018-2023 sur les communications et les services en français du GTNO, ligne directrice 4, « Planification et établissement de rapports », p. 19

- Tel qu'établi à la ligne directrice 4, des représentants de la communauté francophone doivent participer à la révision du Plan stratégique¹³.

Bien que la participation de la communauté francophone à la prestation des communications et services en français ait déjà été évaluée indirectement dans les sous-questions (p. ex. 3a) et 1c)), les constats ci-dessous détaillent la participation communautaire à l'aide des réponses sur les méthodes de consultation.

Le graphique ci-dessous présente les résultats du sondage concernant les méthodes de consultation privilégiées pour les communications et services en français.



Constats : Méthodes de consultation sur les communications et services en français

Il importe d'abord de préciser qu'avant de répondre aux questions sur les méthodes de consultation privilégiées, tous les participants (100 %) de Yellowknife et de Hay River ont dit vouloir être consultés sur les communications et services en français, ce qui dénote un niveau élevé, ou du moins une grande volonté, de participation communautaire.

Le graphique ci-dessus montre que 67 % des participants de Yellowknife et de Hay River préfèrent être consultés par sondages. Les assemblées publiques sont la méthode privilégiée par 17 % des participants de Yellowknife et de 33 % de ceux de Hay River. Parmi les 17 % de participants de Yellowknife ayant sélectionné « Autre », certains ont dit vouloir des consultations par *mémoires* et d'autres par *petits groupes de discussion en personne*.

Bien que les réunions publiques soient souvent efficaces, la forte préférence pour les sondages dans les groupes de discussion des deux collectivités est probablement attribuable en grande partie à leur caractère pratique. En effet, les sondages peuvent être remplis en tout temps, en ligne ou par la poste, et ne nécessitent pas de déplacement.

De manière similaire, le taux de réponse du sondage et des réunions publiques est radicalement différent. Ont répondu au dernier sondage sur la satisfaction de la communauté francophone

¹³ Plan stratégique 2018-2023 sur les communications et les services en français du GTNO, ligne directrice 6, « Participation de la communauté », section *Participation structurelle*, p. 23.

109 personnes, tandis qu'ont participé au sondage et à la discussion organisés cette année par RCGT 22 personnes, ce qui confirme la méthode privilégiée par la communauté pour les consultations. Toutefois, pendant les discussions à Yellowknife et Hay River, les répondants ont affirmé que les consultations avec des tiers sont bénéfiques, mais rares. En outre, la communauté souhaiterait avoir un moyen de communication direct avec le GTNO, car même si ce dernier participe à la collecte de données par les sondages, les répondants ont l'impression que leurs préoccupations ne sont pas toujours entendues. Ils sont d'avis qu'il faudrait modifier le format des sondages, essentiellement par l'ajout de questions ouvertes pour leur permettre d'exprimer ce qu'ils ressentent, de communiquer leurs opinions et de faire des commentaires, ce qui serait plus utile au GTNO.

Résumé de la question d'évaluation 3

Globalement, le Plan stratégique a été considéré comme étant utile à la communauté francophone. Sa mise en œuvre a eu des retombées positives, car il y a eu amélioration importante de la disponibilité des communications en français (affichage et publicité).

Cependant, la communauté a exprimé des réserves quant à la qualité des services, en particulier leur prestation efficace et leur offre active. En outre, le niveau de participation de la communauté francophone ne s'est pas amélioré dans les trois dernières années. Enfin, le manque de sensibilisation aux outils et ressources (p. ex. Votre avis GTNO) offerts à la communauté francophone a réduit en soi les occasions de rétroaction du public.

CONFIDENTIEL

3.7. Principaux constats : Question d'évaluation 4

Question d'évaluation 4 : Dans quelle mesure les institutions du GTNO ont-elles accru leurs capacités de surveillance et de production de rapports?

Résumé des groupes de discussion des CSF

Lors des discussions, plusieurs CSF ont dit ne pas connaître le Plan de suivi, d'évaluation et de responsabilisation (Plan SER) et que le plan de fonctionnement est plus souvent utilisé, comme prévu, vu que son contenu général sous-tend le Plan stratégique. Même si les CSF sont au courant du travail fait sur le Plan SER et utilisent activement le plan de fonctionnement, ils estiment que les résultats de l'outil de collecte de données sont trop généraux pour le type de renseignements recueillis. La rétroaction obtenue dans les discussions ne vise rien en particulier; il faudrait donc aborder les questions de manière plus spécifique pour faciliter la prise de mesures concrètes d'amélioration des services. Par exemple, il faudrait « mettre l'accent sur les plaintes » dans tous les ministères plutôt que cerner des problèmes précis qui pourraient être réglés par des mesures actives et concrètes.

Pour répondre adéquatement aux besoins de la communauté, les organisations voudraient avoir une idée du nombre de personnes francophones qu'elles servent, de la fréquence à laquelle ces personnes se rendent dans leurs locaux et de leur expérience. Les CSF ont aussi mentionné qu'il

faudrait clarifier le processus de collecte de données ainsi qu'améliorer les lignes directrices et les indicateurs relatifs à la surveillance et à la production des rapports.

En outre, une seule surveillance et évaluation annuelle est effectuée par point de service, ce qui n'est peut-être pas représentatif de la réalité des activités et services quotidiens reçus par la communauté francophone. Pour évaluer efficacement et avec justesse les points de service en français, il faudrait idéalement que les CSF procèdent à des examens plus souvent. Le manque de surveillance et d'évaluation était peut-être auparavant attribué aux répercussions de la pandémie sur la capacité du GTNO à mener des vérifications des services.

Résumé des entrevues des employés du GTNO

Les employés du GTNO ont indiqué que la plupart des ministères effectuent une surveillance et produisent des rapports. Plus précisément, le Secrétariat fournit des modèles de rapport à remplir pour décrire ce qui a été fait et ce qui reste à faire. Ces rapports permettent de faire le suivi des résultats souhaités, des données de référence, des activités ciblées pour l'année et de la surveillance. Le fruit de ces outils a été évalué et analysé pour tenir compte des progrès réalisés pendant l'année et formuler des recommandations pour l'année suivante. Ont aussi été réalisés des examens internes pour évaluer la disponibilité des communications et vérifier l'offre active. Un employé a mentionné l'absence de surveillance et d'évaluation dans son ministère, ce qui est lacunaire. En outre, la prise de mesures correctives suivant une surveillance et la production d'un rapport ne sont pas à la hauteur des attentes.

Il est ressorti que le Secrétariat élabore des outils de surveillance et de production de rapports accompagnés de lignes directrices décrivant clairement les rôles. Toutes les tâches relevant du Secrétariat, selon le Plan stratégique, ont été accomplies.

Malgré les efforts déployés pour la collecte de données (stratégies et application), il reste du travail à faire. Le Secrétariat a constaté d'importantes améliorations depuis le dernier Plan stratégique pour ce qui est des communications, mais la situation demeure difficile pour les services, surtout au ministère de la Santé. D'autre part, les possibilités suivantes ont été mentionnées :

- Amélioration ou modification de la gouvernance et des activités de consultation de la communauté francophone
- Amélioration des processus
- Création d'un tableau de bord

Sous-question 4a) – Les capacités de surveillance et de production de rapports du GTNO ont-elles augmenté comme prévu?

Indicateurs	Sources de données
4a)1. Taux d'occupation du poste de conseiller chargé du suivi et de l'évaluation des services en français	4a)1. Dossiers sur les ressources humaines du ministère des Finances
4a)2. Nombre et pourcentage d'indicateurs du plan de mesure du rendement inclus dans le Plan SER 2020 (annexe C) ayant fait l'objet d'un rapport, par années	4a)2. Rapports sur le sondage auprès des employés bilingues, rapports sur le sondage sur la satisfaction de la communauté francophone, sondage sur le suivi des services en français des institutions du GTNO, grilles de suivi des plans de fonctionnement des institutions du GTNO, plan d'action et accord Canada—Territoires du Nord-Ouest sur les services en français, entrevues des employés du Secrétariat, rapports financiers et sur les activités de Patrimoine canadien, rapport annuel sur les langues officielles
4a)3. Nombre et types de vérifications de la conformité effectuées	4a)3. Rapports de vérification de tiers
4a)4. Rapidité de la collecte de	

Indicateurs	Sources de données
données et de la production de rapports	4a)4. Rapports sur le sondage auprès des employés bilingues, rapports sur le sondage sur la satisfaction de la communauté francophone, sondage sur le suivi des services en français des institutions du GTNO, grilles de suivi des plans de fonctionnement des institutions du GTNO, plan d'action et accord Canada—Territoires du Nord-Ouest sur les services en français, entrevues des employés du Secrétariat, rapports financiers et sur les activités de Patrimoine canadien, rapport annuel sur les langues officielles

Constats : Indicateurs d'évaluation

Nombre de vérifications de la conformité effectuées et taux d'occupation du poste de conseiller chargé du suivi et de l'évaluation des services en français

D'après le Plan SER 2020, trois vérifications de la conformité doivent être effectuées pendant la période couverte par le Plan stratégique 2018-2023. Le calendrier de présentation des rapports du plan d'évaluation montre que des rapports de vérification de la conformité doivent être produits en mars 2021, février 2022 et août 2023. À l'heure actuelle, une seule vérification a été effectuée, principalement en raison de la pandémie, qui a complexifié la vérification des services de santé. Par conséquent, les communications en ligne dans le secteur de la santé ont été vérifiées à l'hiver 2021, et le rapport publié en juin 2021. Pour cette raison et conformément au volet d'évaluation, le GTNO a suivi seulement le tiers de ses plans initiaux de production de rapports et n'a pas été en mesure de respecter son calendrier. Cela est probablement attribuable aux difficultés entourant la prestation efficace de services pendant la pandémie. En outre, l'évolution constante de la situation et l'adaptation aux contraintes imposées par la COVID-19 ont globalement compliqué la tâche du GTNO pour ce qui est de réaliser efficacement ses vérifications de conformité.

Le poste de conseiller chargé du suivi et de l'évaluation des services en français a été créé et pourvu en avril 2019 (et l'est depuis).

Nombre et pourcentage d'indicateurs du Plan SER ayant fait l'objet d'un rapport

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

- Rapports financiers et sur les activités de Patrimoine canadien (comprend une section sur les plaintes officielles et la rétroaction)
- Rapport annuel sur les langues officielles (comprend une section sur les plaintes officielles et la rétroaction)
- Rapport sur le sondage auprès des employés bilingues
- Rapports de suivi sur les institutions du GTNO (plan de fonctionnement sur les communications et services en français du GTNO, grille de rapport et sondage de suivi sur le français)
- Rapport sur le sondage sur la satisfaction de la communauté francophone

D'après l'analyse de RCGT, un rapport annuel sur les langues officielles a été produit chaque année depuis l'entrée en vigueur du Plan stratégique 2018-2023. Un rapport sur les activités de Patrimoine canadien en lien avec le français a été préparé de 2018 à 2022. En outre, le sondage sur la satisfaction de la communauté francophone a été mené chaque année depuis 2020, année de sa

mise en place, et le sondage auprès des employés bilingues en était à sa sixième édition, ce qui cadre avec les exigences de production de rapports annuels.

Quant aux rapports de suivi sur les institutions du GTNO de 2018 à 2022, les 14 ministères du GTNO les ont déposés en 2019-2020, 2020-2021 et 2021-2022. Aucun ne l'a fait en 2018-2019, puisque c'était une année de transition entre le premier Plan stratégique 2013-2018 et le second (2018-2023). Une version à jour a également été fournie en décembre 2020. Parallèlement, la grille de suivi et de production de rapports et le sondage de suivi sur le français ont été déposés en 2018-2019 par 13 ministères. Aucun rapport de suivi n'a été produit en 2019-2020, et une version abrégée du sondage a été préparée en raison de la pandémie et administrée en conséquence. En outre, les 14 ministères ont produit et présenté leurs rapports de surveillance et les résultats de leurs sondages en 2020-2021.

Par ailleurs, l'examen des rapports de suivi a relevé sept domaines devant faire l'objet de rapports des institutions du GTNO. Après analyse des rapports 2020-2021, il est évident que de nombreux champs ont été laissés vides ou sont mal remplis. Voici les résultats de cette analyse :

- Six des 14 ministères n'ont pas rempli le champ « Principales activités de suivi » (MÉCF, ministère de l'Exécutif et des Affaires autochtones [MEAA], ministère de l'Environnement et des Ressources naturelles [MERN], ministère de l'Infrastructure, ministère de l'Industrie, du Tourisme et de l'Investissement [MITI], Commission de la sécurité au travail et de l'indemnisation des travailleurs [CSTIT]).
- Trois des 14 ministères n'ont pas rempli la section « Analyse » (MÉCF, MERN, ministère de l'Infrastructure).

Une tendance se dégage des plans de fonctionnement : les activités cibles restent sensiblement les mêmes d'une année à l'autre, ce qui ne laisse pas vraiment place à l'amélioration.

Contexte

Selon le Plan stratégique 2018-2023, une des recommandations clés de son évaluation est la tenue d'un examen stratégique destiné à rendre plus efficace le processus de suivi, d'évaluation et de reddition de comptes. Le Secrétariat a créé le poste de conseiller chargé du suivi et de l'évaluation des services en français, dont le titulaire dirige, avec la participation soutenue des intervenants, la conception, le développement et la mise en œuvre du cadre de suivi, d'évaluation et de reddition de comptes.

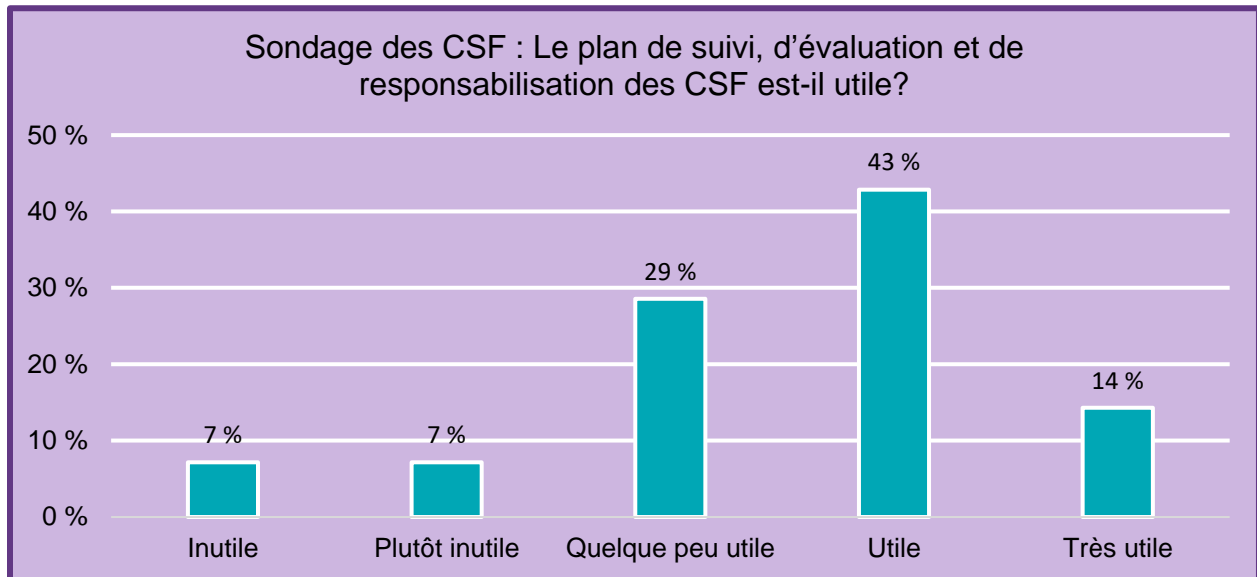
Le Plan stratégique précise également que pour assurer la réussite de ce nouveau cadre de suivi, d'évaluation et de reddition de comptes, les CSF et d'autres fonctionnaires dont le travail touche de près à la prestation des communications et services en français recevront une formation interne sur la vérification, le suivi et l'évaluation¹⁴.

Pour vérifier si les capacités de suivi et de production de rapports des institutions du GTNO se sont accrues comme prévu, nous avons posé aux CSF les questions suivantes :

- *À quel point le Plan de suivi, d'évaluation et de responsabilisation vous est utile?*

¹⁴ Plan stratégique 2018-2023 sur les communications et les services en français du GTNO, ligne directrice 4, « Planification et établissement de rapports », section *Supervision et établissement de rapports*, p. 21.

- *Est-ce que les capacités de suivi et de production de rapports des institutions du GTNO se sont accrues comme prévu?*



Constats : Utilité du Plan de suivi, d'évaluation et de responsabilisation

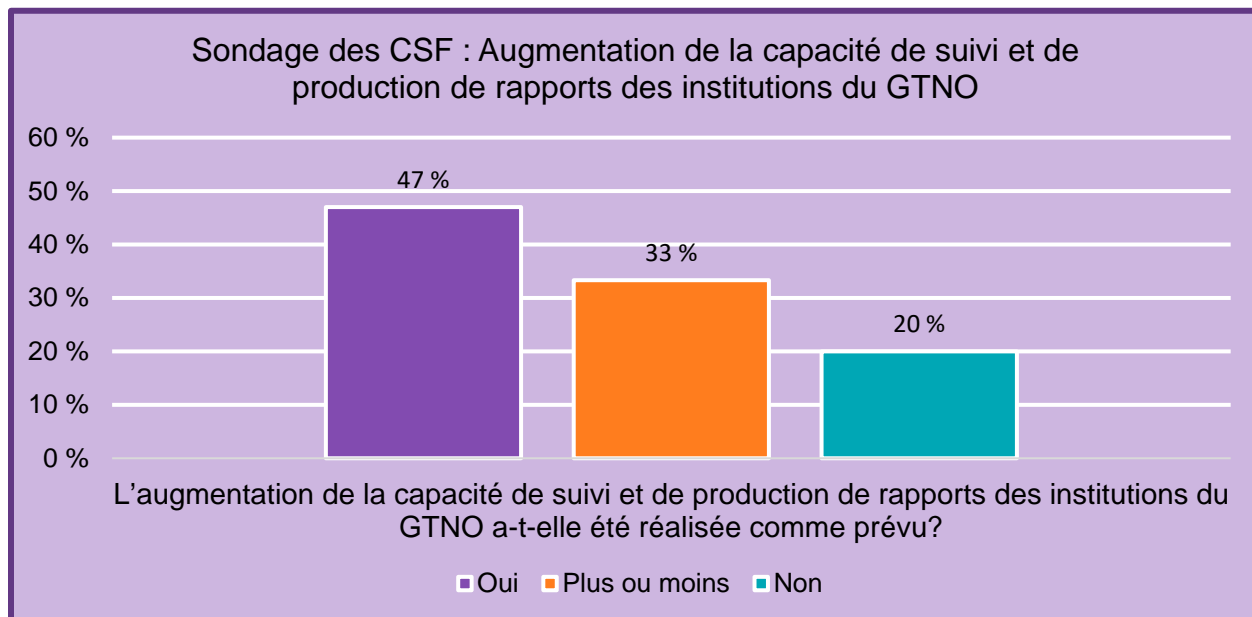
La majorité des répondants (57 %) au sondage des CSF ont dit que le Plan de suivi, d'évaluation et de responsabilisation (Plan SER) leur est utile ou très utile. Le reste le trouve plutôt utile ou encore inutile ou plutôt inutile (14 %).

Les sujets abordés en groupes de discussion étaient essentiellement la surveillance du travail et les outils de collecte de données utilisés. Certains CSF ont dit ne pas connaître le Plan SER ni sa raison d'être. Ce plan, dont la mise en œuvre est exigée dans le Plan stratégique et qui a été mis à jour en 2020, est utilisé par le Secrétariat pour suivre et évaluer les progrès et résultats de l'application du Plan stratégique à l'échelle du GTNO.

La méconnaissance du Plan SER par les CSF s'explique peut-être par le fait que les institutions du GTNO ne sont pas tenues d'avoir leur propre plan SER. Elles définissent leurs objectifs et leurs activités de l'année dans leur plan de fonctionnement, dont les progrès et résultats sont évalués à l'aide de la grille de suivi. Les plans de fonctionnement servent à analyser en détail les éléments du Plan stratégique et sont adaptés à la réalité de chaque institution. Le Secrétariat fournit le modèle, mais il incombe aux institutions de l'utiliser efficacement, avec son aide, si nécessaire. Le recours au Plan SER 2020 est donc perçu comme limité pour les CSF, et l'information à son sujet semble être mal communiquée. Les CSF qui ont dit le connaître ont indiqué que la surveillance effectuée est trop interne, surtout pour les plaintes, et devrait plutôt porter sur le nombre de personnes servies et les besoins généraux de la communauté.

En outre, les objectifs et activités décrits dans les plans de fonctionnement sont plutôt vagues et difficilement mesurables, ce qui ne facilite pas un suivi juste et une production de rapports rigoureuse. Les plans de fonctionnement sont couramment utilisés, et les cadres des institutions du GTNO doivent remplir les modèles fournis, qui servent d'outils de suivi et d'évaluation des progrès sur les mesures concrètes cadrant avec les objectifs du Plan stratégique. Il semble que la responsabilisation et l'uniformité de gestion de la production des plans de fonctionnement sont insuffisantes. Il faudrait donc préciser la collecte de données, les lignes directrices connexes et les

indicateurs observés. D'après le sondage auprès des membres de la communauté, peu de personnes portent plainte : la population et son avis sur les services sont donc mal représentés. Les CSF souhaitent que l'accent soit plutôt mis sur les services offerts et l'expérience de la communauté francophone, et aimeraient voir plus d'outils répondant à ces besoins.



Constats : Amélioration des capacités de suivi et de production de rapports des institutions du GTNO

Selon les réponses au sondage auprès des CSF, 47 % des répondants trouvent que les capacités de suivi et de production de rapports des institutions du GTNO ont augmenté comme prévu, et 33 %, que l'amélioration ciblée a été atteinte dans une certaine mesure. Seulement 20 % des répondants trouvent que les capacités n'ont pas du tout augmenté.

Il y a un écart entre l'expérience de la communauté et ce qui a été réellement dit, comme il fallait se fier aux travailleurs de première ligne pour transmettre cette expérience aux points de service. Les membres de la communauté sont toutefois conscients que ce n'est pas au personnel de première ligne de recueillir les données sur la satisfaction par rapport aux services; ils reconnaissent d'ailleurs qu'il n'est pas outillé pour le faire. Le personnel de première ligne est plutôt chargé de l'offre active et de donner des conseils d'aiguillage. Conformément au Plan SER, ces données sont recueillies une fois l'an par le Secrétariat et les CSF, ce qui ne donne pas une représentation exacte et exhaustive des services reçus.

Résumé de la question d'évaluation 4

On a relevé des écarts entre les résultats des discussions et entretiens et ceux des réponses aux sondages. Plus précisément, les entretiens et discussions avec les employés du gouvernement et des membres de la communauté ont révélé que la capacité du GTNO à accroître la surveillance et la production de rapports ne s'est pas améliorée depuis la mise en service des outils de collecte de données. Toutefois, selon les résultats du sondage auprès des CSF, ce serait le contraire : il y aurait eu une hausse des capacités de surveillance et de production de rapports au GTNO.

La principale réserve suivant l'examen de cette question était la participation des dirigeants et leur

responsabilisation quant aux plans de fonctionnement. On a également constaté que les objectifs et activités connexes, qui restaient assez larges et non mesurables, ne facilitaient pas une surveillance précise et une bonne production de rapports.

3.8. Principaux constats : Suivi et évaluation des services en français – Plan stratégique

Le Plan stratégique¹⁵ vise à guider les institutions gouvernementales dans l'élaboration, l'offre et la prestation des services en français à la communauté francophone de même que dans ses communications avec elle.

Lois et règlements en vigueur

Nous constatons que la forte demande pour des communications et services en français a diminué à Fort Smith et Inuvik, comme ces collectivités n'ont pas été en mesure de conserver une association culturelle francophone. La demande est toutefois restée forte à Yellowknife et Hay River.

Mesures à appliquer, et rôles et responsabilités

Deux des quatre mesures devant être mises en œuvre selon le Plan stratégique 2018-2023 n'ont pas été prises dans les cinq années du Plan. Ces mesures avaient essentiellement fait l'objet de discussions entre le Secrétariat et le MSSS, tous deux à l'origine de leur établissement. Il avait été décidé que le MSSS serait responsable de la concrétisation des mesures suivantes :

- Créer un processus systématique de recrutement de personnel bilingue (professionnel et autre), notamment dans le domaine de la santé, comme des médecins, des infirmiers, des techniciens et des pharmaciens.
- Concevoir pour les interprètes dans le domaine de la santé un système d'évaluation des compétences en français d'après des normes objectives, y compris une formation obligatoire en terminologie médicale.

Secrétariat aux affaires francophones

Il a été difficile pour le Secrétariat :

- d'assurer une liaison régulière et continue avec la communauté francophone concernant la prestation des communications et des services en français;
- de soutenir le ministère de la Santé et des Services sociaux dans la planification, la prestation et l'évaluation des services d'interprétation dans le domaine de la santé.

Le Secrétariat a indiqué donner des conseils sur certaines questions et être d'avis qu'il serait bon de soutenir les employés bilingues. Globalement, la plupart des responsabilités du Secrétariat ont été exécutées durant la période couverte par le dernier Plan stratégique.

Comité de coordination des services en français et coordonnateurs des services en français

Pour ce qui est du Comité, il ne fournit pas assez régulièrement de rétroaction et de conseils au Secrétariat sur la mise en œuvre des lignes directrices établies dans le Plan stratégique. Les CSF, eux, sont chargés de ce qui suit :

¹⁵ Source : Plan stratégique 2018-2023 sur les communications et les services en français.

- Aider les hauts fonctionnaires de leur institution gouvernementale à planifier et à mettre en œuvre les communications et services en français, ce qui comprend des mises à jour aux réunions de la haute direction.
- Veiller à la soumission rapide de rapports exacts, conformément aux lignes directrices.
- Être la personne-ressource pour les interactions et les consultations avec la communauté francophone.

Il a été dit que malgré la volonté de soutenir les hauts fonctionnaires, ces derniers devaient collaborer avec les CSF, ce qui peut représenter un défi. En outre, les CSF veulent harmoniser la soumission des rapports, qui a lieu une fois par année. Cependant, la qualité des rapports est inégale et certaines parties sont incomplètes.

Fournisseurs de services bilingues, employés recevant une prime au bilinguisme et personnel de première ligne non bilingue

Les CSF ont indiqué que comme pour le personnel de première ligne non bilingue, l'offre active pouvait ne pas être proposée, ce qui pose problème si la communauté ne reçoit pas le minimum de services, surtout pour les questions urgentes ou les nouveaux arrivants. Le refus de proposer l'offre active peut s'expliquer par divers facteurs, par exemple : 1) le travailleur de première ligne n'est pas à l'aise de proposer un service qu'il n'est pas en mesure de fournir; 2) certains gens croient que les 11 langues officielles doivent être mises sur un pied d'égalité, donc ne comprennent pas pourquoi le français serait privilégié au détriment des langues autochtones; et 3) certaines personnes ont dit simplement vouloir accueillir la clientèle dans la langue dans laquelle elles se sentent le plus à l'aise de s'exprimer.

Prestation efficace

Les communications en français se sont révélées satisfaisantes pour l'affichage, les documents et l'information en ligne. Toutefois, la présence d'une personne bilingue à chaque point de service principal, dans la mesure du possible, et l'utilisation de systèmes d'aiguillage pouvant pallier le manque de services en français au premier point de contact demeurent insuffisantes. En outre, les membres de la communauté ont parlé de lacunes dans les services téléphoniques, l'écart étant important entre le taux de réponse et le temps d'attente pour se faire servir en français. Beaucoup de personnes ont laissé des messages vocaux à des établissements de santé ou d'éducation qui sont restés sans réponse, ont été redirigées vers le service en anglais ou ont directement reçu une réponse en anglais même en ayant choisi l'option « français ».

Services d'interprétation

L'expérience avec les services d'interprétation aux TNO n'est pas positive. Plus précisément, la présence d'un interprète ajoute un obstacle entre le point de service et le client. Sur le plan de la santé, certains membres de la communauté ont l'impression qu'on a porté atteinte à leur vie privée et sont moins à l'aise de parler de ce qu'ils ressentent avec une personne autre que leur professionnel de la santé. Même si le poste d'interprète médical agréé est exclusif au ministère de la Santé et des Services sociaux, il est resté vacant essentiellement parce qu'il est à temps partiel, ce qui est moins attrayant pour quelqu'un qui cherche un emploi. En outre, les services d'interprétation au téléphone sont très impersonnels, et les rares personnes qui les ont utilisés ont parlé des mauvaises interprétations faites.

CONFIDENTIEL

Communications

Les efforts déployés par le Secrétariat pour les communications sont salués par la communauté. Le coordonnateur principal, surtout, connaît très bien les objectifs à atteindre et épaulé les autres coordonnateurs en ce sens. Tous les documents écrits devant être traduits et publiés en français l'ont été, conformément au Plan stratégique. Un aspect important des communications exigeant du travail est la correspondance, surtout les réponses aux demandes en français, qui sont parfois inexistantes.

Recrutement de personnel bilingue

Pour ce qui est de la ligne directrice 3, « Ressources humaines », les institutions gouvernementales ont réalisé des progrès en matière de recrutement et de maintien en poste de personnel bilingue, mais comme il a été mentionné, cette question demeure importante pour l'ensemble de la population, pas seulement la communauté francophone. Il y a eu promotion des postes bilingues, sondages auprès des employés bilingues, soutien du français par la haute direction, offre d'outils et de ressources pour la formation, et conservation de la prime au bilinguisme. Cependant, il reste un problème de taille : la détermination préliminaire des employés bilingues et la perception de cet atout pour le poste. Beaucoup de gens ont dit connaître des personnes bilingues dans la communauté, ajoutant que ces dernières sont réticentes à déclarer leur bilinguisme pour diverses raisons : 1) elles redoutent que leur charge de travail augmente; 2) elles estiment ne pas être assez compétentes pour fournir adéquatement des services en français; 3) elles trouvent que les tests menant à l'agrément sont difficiles et prennent trop de temps; ou 4) elles trouvent que la prime au bilinguisme est insuffisante par rapport au travail à faire.

Plan stratégique à long terme

Le Secrétariat considère le Plan stratégique comme un bon outil pour les lignes directrices sur l'administration des services à la communauté francophone. À long terme, l'objectif est d'harmoniser les documents suivants :

- Accord avec Patrimoine canadien 2023-2028
- Plan stratégique 2023-2028
- Plan de suivi, d'évaluation et de responsabilisation 2023-2028
- Plans de fonctionnement des institutions du GTNO

Plans de fonctionnement

Les plans de fonctionnement sont perçus comme étant plutôt inutiles, puisque les indicateurs mesurent mal les progrès accomplis. Toutefois, ils respectent les exigences et attentes de Patrimoine canadien, donc l'organisme est satisfait du niveau de responsabilisation qu'ils permettent. D'après le Secrétariat, ces plans pourraient être mieux harmonisés et être axés sur des mesures concrètes visant à l'atteinte des objectifs du Plan stratégique.

Vérifications systématiques

Le Secrétariat et le conseiller chargé du suivi, de l'évaluation et de la responsabilisation sont responsables de la tenue régulière de vérifications systématiques. Cependant, en raison de la pandémie, les vérifications visant à aider les institutions gouvernementales à améliorer les communications et services en français ont été moins nombreuses.

Avis de la communauté et rétroaction du public

Le Secrétariat a rencontré des difficultés avec la participation de la communauté francophone. Essentiellement, les outils à la disposition de cette dernière ne sont pas souvent utilisés, car la population croit que rien ne sera fait et que sa participation doit se faire de manière officielle. En outre, il se peut que la promotion de ces outils soit inadéquate et ne parvienne pas à l'ensemble de la communauté, puisque certains outils, comme Votre avis GTNO, sont inconnus. Selon les discussions, les membres de la communauté préfèrent exprimer leur avis par des moyens très informels, simples et rapides.

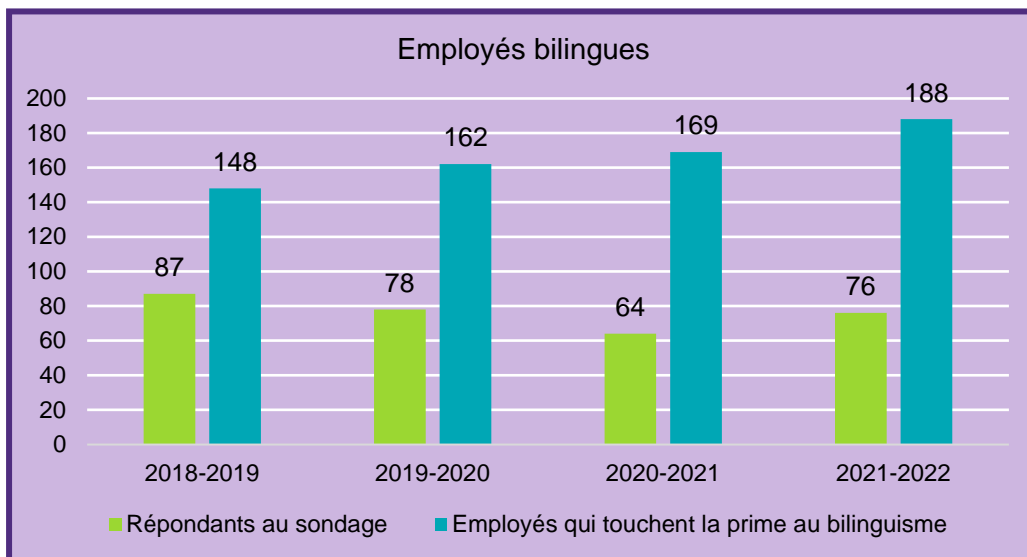
CONFIDENTIEL

4. Analyse de l'efficacité des outils de collecte de données

4.1. Analyse du sondage auprès des employés bilingues¹⁶

Le sondage annuel auprès des employés bilingues vise à recueillir de la rétroaction sur la satisfaction du personnel quant au soutien reçu du GTNO et à sa connaissance des ressources à sa disposition pour fournir des services bilingues au public.

Notre évaluation de ce sondage nous a permis de dégager la principale préoccupation des employés bilingues : la représentation de la population francophone.



Comme on le voit dans le graphique ci-dessus, le nombre de répondants au sondage est considérablement plus bas que celui des personnes recevant la prime au bilinguisme. Quelques raisons importantes peuvent expliquer cet écart, principalement ceci :

- La participation au sondage est volontaire.
- Les répondants en ont assez de répondre à des sondages.

Dans ses discussions avec les CSF et les fonctionnaires, RCGT a appris que certaines personnes ignorent l'existence du sondage auprès des employés bilingues, tandis que d'autres le connaissent, mais ne l'ont jamais reçu. Comme il est difficile de savoir si les CSF transmettent le sondage aux employés bilingues et à combien ils l'envoient, le cas échéant, il est difficile de déterminer combien de personnes l'ont reçu, donc combien d'employés sont bilingues. Cette lacune découle peut-être de

¹⁶ Source : Rapport sur le sondage auprès des employés bilingues 2020-2021 – Communications et services en français.

la responsabilité des CSF de distribuer le sondage dans leur ministère et du manque de suivi et de responsabilisation de leur part.

Autre point négatif, d'après les entrevues : le format du sondage. Pour l'essentiel, la préférence allait aux outils de collecte de données plus interactifs. Certaines personnes ont dit que les réponses sont limitées et que les questions visent à traiter d'aspects très précis pas nécessairement en lien avec leurs préoccupations. En outre, les employés bilingues ne sont pas au courant que les résultats sont communiqués chaque année et ont l'impression que les réponses ne sont peut-être pas prises en considération, vu le manque de mesures proactives après qu'ils ont fait part de leurs commentaires.

Les employés du GTNO ont en outre parlé de leur hésitation à s'exprimer librement sur les aspects opérationnels en lien avec le français dans leur ministère en raison du poste qu'ils occupent dans une institution gouvernementale. La participation du gouvernement au processus de sondage engendre un fonctionnement en vase clos, donc les employés ont peur d'être réprimandés s'ils s'expriment librement.

En général, le sondage auprès des employés bilingues remplit les exigences de collecte de données et de production de rapports établies dans le Plan stratégique, mais ne sous-tend pas efficacement les objectifs, vu le manque de mesures mises en place. Plus précisément, sur les résultats du sondage 2020-2021 ainsi que les deux recommandations et quatre idées dignes d'intérêt, une seule a été mise en œuvre, soit la formation sur le processus de rétroaction du public associé à Votre avis GTNO (une campagne interne menée en mars 2021). Cependant, des commentaires recueillis dans notre évaluation indiquent que ce n'est peut-être pas suffisant. Les trois autres idées n'ont pas été explorées à fond en raison de la pandémie.

4.2. Analyse du sondage sur la satisfaction de la communauté francophone¹⁷

Le sondage sur la satisfaction de la communauté francophone vise à vérifier si les francophones connaissent les communications et services en français du GTNO et s'ils sont satisfaits de l'offre et de la prestation de ceux-ci aux points de service public en français.

Notre évaluation de ce sondage nous a permis de constater le recours à des méthodes efficaces de promotion de cet outil. Le sondage a été publicisé dans les médias les plus courants, principalement les suivants :

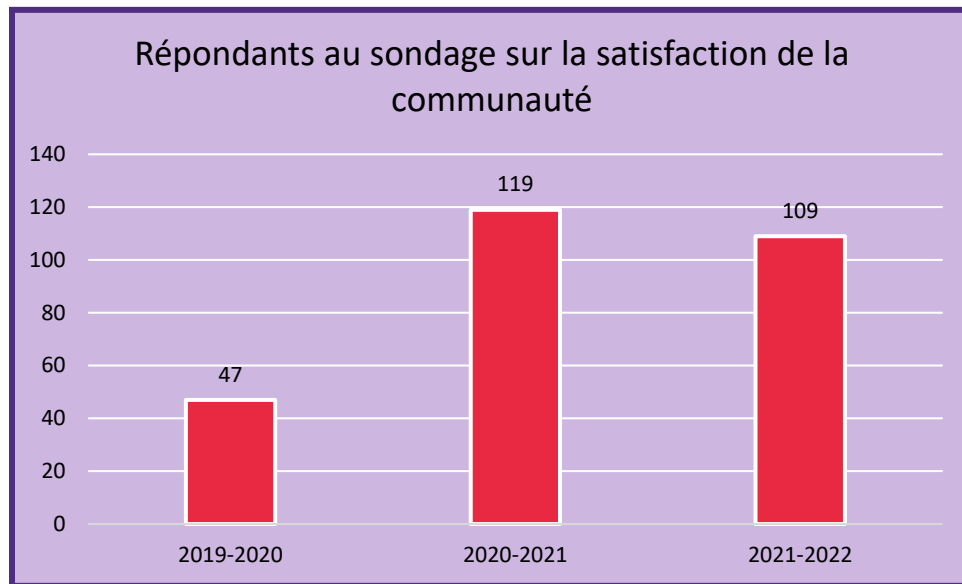
- Site Web du ministère de l'Éducation, de la Culture et de la Formation
- Page Facebook du GTNO
- *Bear Net*
- Sites Web, pages Facebook, bulletins d'information et listes de distribution d'organisations francophones
- *L'Aquilon*
- *News North*
- Radio Taïga

¹⁷ Source : Sondage sur la satisfaction de la communauté francophone quant aux communications et services en français du GTNO 2021-2022.

- Station de radio Cabin Radio

D'après le graphique ci-dessous, depuis la création du sondage, le nombre de répondants est demeuré supérieur à 100. Bien qu'utile, ce chiffre n'est peut-être pas représentatif de la communauté dans son ensemble. Lors des consultations publiques de RCGT, de nombreux répondants ont mentionné ces médias, mais d'autres ont dit qu'en tant que nouveaux arrivants, le principal moyen de communication pour eux est le bouche-à-oreille, qui reste la méthode la plus efficace. Les membres de la communauté ont dit se fier beaucoup les uns aux autres pour s'informer, surtout à Hay River.

Comme la participation au sondage est volontaire, le nombre de répondants est limité, donc la communauté n'est pas représentée avec exactitude. Sans enlever le caractère facultatif du sondage, il serait possible d'en faire davantage la publicité aux points de service fréquentés par la communauté francophone. Les discussions ont permis à RCGT de constater que le nombre de représentants est considérablement inférieur à celui des francophones et francophiles de la communauté.



La tendance qui se dégage de la diffusion du sondage de 2019 à 2022 est la cohérence des commentaires et des problèmes mentionnés. Les résultats ont révélé peu d'améliorations, voire aucune. Les principales préoccupations soulevées dans le sondage portent sur ceci :

- Votre avis GTNO
- Offre active
- Ignorance de la possibilité d'obtenir des services en français
- Facilité d'accès des services en anglais

Le fait que les réponses soient les mêmes d'une année à l'autre montre le peu de volonté à régler les problèmes soulignés antérieurement. En outre, l'écart entre la vision et les mesures concrètes à prendre pour atteindre les objectifs est considérable.

Plus précisément, une campagne interne a été menée sur Votre avis GTNO et une section a été réservée temporaire à cet outil dans le sondage sur la satisfaction de la communauté francophone, mais ces efforts ont été inutiles, selon la communauté francophone. Les discussions ont révélé que

certaines personnes ne connaissent pas l'outil de rétroaction, et que peu de celles au courant de son existence connaissent autre chose que la portion sur les plaintes. Par conséquent, le processus est toujours vague et mal compris. Pour de nombreux répondants, l'outil n'est ni facile d'accès ni convivial. Beaucoup ont aussi dit être réticents à porter plainte, de crainte de se faire réprimander. C'est pourquoi les commentaires généraux, qui sont anonymes, sont privilégiés.

D'après les discussions avec les CSF, il semble que l'offre active soit un problème récurrent : en effet, le personnel de première ligne la trouve difficile à appliquer. Plusieurs facteurs sont pris en compte au moment de refuser de proposer l'offre active, essentiellement ceci :

- Aspect culturel du respect de toutes les autres langues officielles
- Opinion personnelle du personnel de première ligne
- Indulgence d'application dans les institutions

Pour ce qui est de l'aspect culturel, les membres de la communauté et les CSF ont indiqué, lors des discussions ouvertes, avoir l'impression que l'offre active est mal adaptée à la culture et irrespectueuse des Autochtones. Il a été mentionné que le français ne doit pas être placé au-dessus des nombreuses langues autochtones, donc certains membres du personnel de première ligne accueillent la clientèle dans toutes les langues ou seulement en anglais.

Plusieurs employés de première ligne ont dit que l'offre active donne l'impression que les services sont disponibles en français, mais que ce n'est pas le cas (à part pour ceux de l'offre active). D'autres se sentent mal à l'aise d'offrir un service dans une langue qu'ils ne parlent pas.

Autre source de préoccupation : l'indulgence de l'application de l'offre active dans les institutions. Comme les processus établis ne sont pas respectés dans leur intégralité, le suivi est insuffisant et aucune mesure corrective n'est prise quand l'offre active est proposée, d'où son importance moindre pour le personnel et l'absence d'offre de services en français.

Dans l'ensemble, le sondage sur la satisfaction de la communauté francophone est un bon point de départ pour la collecte de données à des fins d'amélioration des communications et services en français. Pour régler les problèmes soulevés dans le sondage, il serait bénéfique d'instaurer de nouveaux outils, d'accroître le suivi et de prendre des mesures concrètes cadrant avec le Plan stratégique et utiles à la communauté francophone.

4.3. Analyse du modèle de plan de fonctionnement des institutions du GTNO¹⁸

Le modèle de plan de fonctionnement est utilisé par les institutions du GTNO pour cibler des activités cadrant avec les lignes directrices du Plan stratégique. Le but est de suivre les progrès dans l'atteinte des quatre objectifs des plans de fonctionnement :

- Leadership actif et direction stratégique en matière de communications et de services en français
- Disponibilité et accessibilité accrues des communications et services en français
- Capacités bilingues accrues pour offrir et fournir des communications et services en français

¹⁸ Source : Plans de fonctionnement sur les communications et les services en français du GTNO 2019-2020, 2020-2021 et 2021-2022.

- Information et consultation de la communauté francophone sur les communications et services en français

La principale réserve concernant le modèle de plan de fonctionnement est que son contenu est trop général. Les recours aux résultats du Rapport de suivi sur les communications et les services en français 2018-2019 comme données de référence est un bon point de départ, mais les institutions gouvernementales ne sont pas toutes sur la même longueur d'onde quant aux résultats souhaités. L'atteinte des objectifs peut donc varier considérablement d'un ministère à l'autre.

D'après l'évaluation de RCGT, les institutions n'utilisent pas le plan de fonctionnement comme première étape vers une amélioration l'année suivante; le plan décrit plutôt les mêmes activités cibles. Même si cela peut donner lieu à des résultats constants allant dans le sens de ce qui est souhaité, aucun progrès notable n'est démontré. En outre, comme les institutions remplissent elles-mêmes le modèle, la tendance est au conservatisme : elles indiquent des activités qu'elles savent réalisables plutôt que d'établir des objectifs demandant beaucoup d'efforts et de changements.

Comme il a été dit pendant les discussions, le plan de fonctionnement peut être perçu comme un document parmi tant d'autres que les cadres doivent remplir, ce qui en discrédite le contenu et donne lieu à des objectifs et des mesures inexacts concernant les communications et services en français. Pour bien utiliser l'outil, il faut évaluer l'institution afin de définir des moyens d'apporter des améliorations. Les institutions profiteraient donc d'un regard plus objectif sur leur ministère et pourraient recourir au Secrétariat pour définir leurs activités cibles. Bien que le plan de fonctionnement doive être approuvé par la haute direction, celle-ci ne participe pas activement au processus, même si sa participation demeure importante pour la responsabilisation par rapport aux activités cibles et le suivi constant des résultats.

Enfin, le modèle de plan de fonctionnement pourrait être amélioré pour engendrer des résultats exacts sur le statut actuel des institutions gouvernementales et les progrès réalisés dans l'année. Les suggestions formulées pourraient davantage favoriser l'atteinte des objectifs du Plan stratégique.

4.4. Analyse de la grille de suivi des plans de fonctionnement des institutions du GTNO¹⁹

La grille de suivi des plans de fonctionnement, qui est conforme aux objectifs du modèle de plan de fonctionnement, sert d'outil pour rendre compte chaque année des principales activités de suivi et de leurs résultats.

Complément du modèle de plan de fonctionnement, elle est directement liée aux mesures prises pour atteindre les objectifs, mais notre évaluation a révélé que les résultats et l'analyse restent vagues, lorsqu'il en est question. Par exemple, pour l'objectif 1, le ministère de l'Éducation, de la Culture et de la Formation (MÉCF) n'a pas défini d'activités de suivi principales, mais présente les résultats suivants pour 2020-2021 :

- Les CSF du MÉCF ont fait une mise au point et communiqué des renseignements au Comité de la haute direction pendant la période de rapport.
- Le Secrétariat a soutenu le ministre.

¹⁹ Source : Modèle de rapport de suivi sur les communications et services en français.

- Du personnel du Secrétariat a siégé au Conseil des ministres sur la francophonie canadienne.
- Un nouvel accord a été négocié et signé.

Essentiellement, il est crucial de comprendre la visée et les objectifs du plan de fonctionnement pour élaborer ce dernier. Afin d'assurer la responsabilisation des cadres, le premier objectif est de transmettre l'importance du français et des outils pour faciliter les communications et services destinés à la communauté francophone.

De façon générale, les participants aux discussions ont l'impression que certains ministères voient la grille comme une tâche à accomplir plutôt qu'une priorité; des réponses étaient donc incomplètes ou vierges. Une explication plus étoffée est requise dans certains cas pour bien évaluer les progrès accomplis dans l'atteinte des objectifs. Essentiellement, les déclarations ne sont pas suivies d'activités clés. En outre, le modèle n'est pas rempli avec la même rigueur d'un ministère à l'autre.

CONFIDENTIEL

5. Conclusions et recommandations

Le Plan stratégique²⁰ est considéré comme ayant des retombées importantes sur l'amélioration des communications et services en français aux Territoires du Nord-Ouest. Pour faciliter l'application de la *Loi sur les langues officielles* (LLO) dans toutes les institutions gouvernementales, six lignes directrices ont été établies :

- Rôles et responsabilités
- Services et communications
- Ressources humaines
- Planification et établissement de rapports
- Vérifications et évaluations
- Participation de la communauté

Ces lignes directrices ont permis la mise en œuvre des quatre mesures suivantes :

- Doter le poste de conseiller chargé du suivi et de l'évaluation des services en français au sein du SAF.
- Concevoir et mettre en œuvre un nouveau cadre de suivi, d'évaluation et de reddition de comptes.
- Créer un processus systématique de recrutement de personnel bilingue (professionnel et autre), notamment dans le domaine de la santé, comme des médecins, des infirmiers, des techniciens et des pharmaciens.
- Concevoir pour les interprètes dans le domaine de la santé un système d'évaluation des compétences en français d'après des normes objectives, y compris une formation obligatoire en terminologie médicale.

D'après notre évaluation, le Plan stratégique et ses outils connexes ont aidé le GTNO avec les communications et services en français. Globalement, il est bien connu à tous les échelons, et bien que certaines mesures aient été mises en place, il reste du travail à faire.

Pour évaluer l'efficacité des communications et services en français, nous avons examiné quatre questions d'évaluation. Les conclusions et recommandations pour chacune sont résumées ci-dessous.

²⁰ Source : Plan stratégique sur les communications et les services en français 2018-2023.

Q1 : Avec quelle efficacité les cadres, tous échelons confondus, ont-ils promu et soutenu la vision du Plan stratégique 2018-2023 dans les institutions du GTNO?

Globalement, les cadres du GTNO, tous échelons confondus, ont promu et soutenu une vision positive du Plan stratégique. Plus précisément, le soutien reçu par les employés du GTNO à l'échelon du sous-ministre est de qualité suffisante, la meilleure qualité venant des directeurs et superviseurs. L'organisme gouvernemental ayant démontré le meilleur soutien et engagement à l'égard de la communauté francophone et de ses représentants est le Secrétariat. Le leadership pour les communications et services en français est solide, et les échanges entre les groupes communautaires et le GTNO se sont révélés très pertinents. Même si une grande partie des membres de la haute direction ne font pas partie de la communauté francophone, ils comprennent l'importance du français et les facteurs contributifs, comme les formations, la prime au bilinguisme, l'offre active et les outils facilitant la mise en œuvre du Plan et la concrétisation de sa vision.

Bien que la compréhension et la concrétisation de la vision du Plan stratégique soient en meilleure voie par rapport à la version précédente, il reste des points à améliorer. Plus précisément, il n'y a pas de processus pour faire le suivi des principales activités en lien avec la mise en œuvre du Plan et présenter des rapports à ce sujet, ainsi que pour promouvoir la responsabilisation des cadres. En outre, l'évaluation a révélé que dans les ministères et institutions du GTNO, les employés ne comprennent pas tous leurs rôles et responsabilités concernant l'orientation et l'intégration, l'offre active et la prime au bilinguisme. Enfin, il faudrait aussi améliorer, chez les employés et les représentants du gouvernement, la compréhension et la connaissance de la plateforme Votre avis GTNO et des services offerts dans les communautés francophones.

Nous recommandons donc ce qui suit :

- Améliorer le processus de surveillance pour normaliser les mécanismes servant à superviser la promotion et le soutien du Plan stratégique et à repérer les nouveaux secteurs de risque, notamment :
 - Augmenter la fréquence des rapports des institutions du GTNO à deux par année;
 - Ajuster les indicateurs clés relatifs à la mise en œuvre du Plan dans tous les ministères. Ces indicateurs devraient être axés sur le suivi de la formation, les ressources humaines, l'évaluation, la production de rapports et la communication;
 - Revoir les modèles de suivi et de production de rapports actuels.
- Accroître la capacité de formation et de communication des institutions gouvernementales relativement aux rôles et responsabilités des ministères et institutions, notamment concernant l'orientation et l'intégration, l'offre active et la prime au bilinguisme.
- Continuer de former les employés du gouvernement et les représentants communautaires sur le processus de rétroaction Votre avis GTNO et les services offerts dans les communautés francophones.
- Sensibiliser les gens aux outils d'échanges entre le GTNO et la communauté (p. ex. Exprimez-vous).

Q2 : Dans quelle mesure le GTNO a-t-il été capable de mettre en œuvre le Plan stratégique 2018-2023?

On a constaté que la capacité du GTNO de mettre en œuvre le Plan stratégique 2018-2023 est excellente. Les résultats des entrevues et des sondages indiquent que les ministères ont suffisamment de ressources pour communiquer et mener les activités requises en vue d'atteindre

les objectifs en matière de communications et de services en français. En outre, les employés du GTNO ont dit que les objectifs cadrent avec les ressources disponibles, ce qui a facilité l'intégration efficace des communications et services en français aux processus de planification des activités. Enfin, la disponibilité des ressources est favorisée par le temps suffisant consacré aux CSF ainsi que l'efficacité des documents et outils créés pour répondre aux besoins des ministères et organismes.

Malgré l'excellente capacité (ressources, temps et outils) de mise en œuvre du Plan stratégique, il faut saisir l'occasion d'améliorer le recrutement et le maintien en poste de personnel bilingue, tant en première ligne que dans les postes de direction. Cela est particulièrement vrai au ministère de la Santé et des Services sociaux, le plus préoccupant pour la communauté sur ce point, car la population veut recevoir des services adéquats en français, surtout par le personnel infirmier agréé.

L'évaluation a également permis de repérer des problèmes de prestation et de qualité concernant les services en français et les solutions proposées aux francophones. Tout d'abord, les entrevues et les réponses aux sondages de RCGT ont révélé des lacunes dans les compétences des interprètes en français. Ensuite, nous avons constaté que les employés sont mal formés sur l'aiguillage, plus précisément que l'option d'obtenir des services en français est mal proposée.

Enfin, l'offre active est critiquée par les représentants de la communauté francophone, qui considèrent l'exigence comme insuffisante et prétendent que l'offre ne garantit pas l'obtention de services en français.

Nous recommandons ce qui suit, d'après nos conclusions :

- Pourvoir les postes bilingues, si possible.
- Discuter de la reconnaissance de l'agrément des infirmières, principalement en déterminant et en comparant les qualifications requises pour reconnaître l'agrément entre provinces et territoires, ce qui pourrait faciliter le recrutement d'infirmières bilingues d'ailleurs au Canada.
- Continuer de donner des formations d'appui aux employés et aux principaux représentants sur l'offre active et l'aiguillage.
- Évaluer la compétence des interprètes a) en leur faisant passer un premier examen pour évaluer leur bilinguisme, et b) en prenant connaissance des formulaires de rétroaction soumis par le public.
- Créer un poste à temps plein à l'Administration des services de santé et des services sociaux des TNO (ASTNO) dont le titulaire s'occupera exclusivement des communications et services en français.
- Tenir une brève réunion de discussion avec les CSF pour réaffirmer et préciser leurs rôles et responsabilités dans la prestation des services en français.

Q3 : Quelle a été l'utilité du Plan stratégique 2018-2023 pour la communauté francophone?

Globalement, le Plan stratégique est considéré comme étant utile à la communauté francophone. Sa mise en œuvre a des retombées positives, car il y a eu amélioration importante de la disponibilité des communications en français (affichage et publicité).

Cependant, la communauté a exprimé des réserves quant à l'utilité du Plan stratégique, notamment les écarts perçus entre Yellowknife et Hay River pour les communications et services fournis. En outre, la communauté francophone a indiqué que la qualité des services en français n'a pas changé dans les cinq dernières années pour les quatre ministères évalués. Plus précisément, la qualité des services, le cas échéant, est bonne, mais dans la plupart des cas, l'offre active n'est pas proposée

ou appliquée. Autre problème concernant la qualité des services : la prestation efficace. Essentiellement, les gens trouvent que l'application de l'offre active n'est pas uniforme, comme c'est le premier point de contact qui détermine si un service est disponible en français.

En outre, les sondages du GTNO visent à déterminer le niveau de participation de la communauté francophone (concernant la prestation des communications et services en français). Cependant, le taux de réponse ne s'est pas amélioré dans les trois dernières années, ce qui indique que la participation communautaire est restée faible pendant cette période, ce qui est directement associé au faible nombre de commentaires reçus.

Comme les membres de la communauté expriment rarement leurs commentaires sur la plateforme (pour les raisons mentionnées à la question d'évaluation 1), ils souhaiteraient que le GTNO publie des données sur l'utilisation des points de service, règle les principaux problèmes et s'occupe du niveau de satisfaction de la communauté francophone. Le problème est aggravé par l'absence de suivi continu de la qualité des services; or, si ce suivi était effectué efficacement, il pourrait constituer un facteur contributif de l'évaluation de la qualité des services obtenus par la communauté.

Enfin, le manque de sensibilisation aux outils et ressources (p. ex. Votre avis GTNO et Exprimez-vous) offerts à la communauté francophone a réduit en soi les occasions de rétroaction du public.

Pour améliorer efficacement les services et la rétroaction de la communauté, nous suggérons ce qui suit :

- Continuer d'appliquer les lignes directrices sur le suivi et d'effectuer des vérifications systématiques des communications et services pendant l'année au moyen d'inspections sans préavis au téléphone ou en personne.
- Élaborer et mettre en œuvre de nouveaux processus et outils de collecte de données (accent mis sur le ministère de la Santé et des Services sociaux, le ministère de l'Infrastructure [bureau de l'immatriculation et des permis de conduire], le ministère des Affaires municipales et communautaires [9-1-1] et le ministère de la Justice) pour :
 - 1) comprendre la taille des communautés francophones de Yellowknife, Hay River, Inuvik et Fort Smith et leur utilisation des points de service;
 - 2) accorder la priorité aux points de service les plus utilisés;
 - 3) instaurer un mécanisme de collecte de commentaires dans les points de service les plus utilisés. Cet outil de rétroaction directe permettrait aux utilisateurs d'exprimer leur satisfaction quant à leur expérience, leurs préoccupations, des commentaires et des recommandations.
- Accroître la publicité et la formation sur Votre avis GTNO à l'aide de séances d'information virtuelles ou en personne, et rendre plus clair et visible l'accès aux plateformes de rétroaction sur le site du GTNO.
- Revoir la ligne directrice 6 du plan stratégique sur les commentaires du public, surtout en ce qui concerne :
 - l'amélioration des échanges entre le GTNO et le public;
 - les échanges;
 - les commentaires des Ténos.

- Entamer le dialogue entre le Secrétariat et les représentants communautaires pour améliorer les communications, clarifier les attentes, régler les problèmes soulevés et examiner les mesures prises pour y arriver.
- Revoir le format du sondage mené auprès du public pour y inclure plus de questions ouvertes afin de lui permettre de faire des commentaires et de donner des explications.

Q4 : Dans quelle mesure les institutions du GTNO ont-elles accru leurs capacités de surveillance et de production de rapports?

On a relevé des écarts entre les résultats des discussions et entretiens et ceux des réponses aux sondages. Plus précisément, d'après les entretiens et discussions avec les employés du gouvernement et les membres de la communauté, la capacité du Secrétariat à accroître la surveillance et la production de rapports ne s'est pas grandement améliorée depuis la mise en place : 1) du sondage auprès des employés bilingues, 2) du sondage sur la satisfaction de la communauté francophone, 3) du modèle de plan de fonctionnement, 4) de la grille de suivi du plan de fonctionnement, et 5) des vérifications et évaluations. Néanmoins, le Secrétariat a fortement amélioré ses capacités de surveillance et de production de rapports, ce qui est peut-être passé inaperçu pour les employés et la communauté, vu la nature interne de ces éléments. Le Secrétariat, outre la mise en service des outils susmentionnés, a également créé une grille de suivi des recommandations obtenues au moyen de différents outils, une grille de suivi interne, une procédure visant à répondre aux commentaires faits sur Votre avis GTNO ainsi qu'une grille de suivi de la rétroaction.

Toutefois, les résultats du sondage auprès des CSF révèlent au contraire que les capacités de surveillance et de production de rapports ont augmenté, comme prévu. De manière générale, le GTNO dans son ensemble a accru ses capacités de surveillance et de rapport depuis le dernier Plan stratégique.

Le Plan SER, dont la mise en œuvre est exigée par le Plan stratégique et ayant été mis à jour en 2020, contribue à assurer le suivi et l'évaluation des progrès et résultats de la mise en œuvre du Plan stratégique à l'échelle du GTNO. Il a également été utilisé par le Secrétariat pour surveiller l'avancement du Plan stratégique.

Pour la planification et la production de rapports, les cadres des institutions du GTNO sont chargés de remplir les modèles à leur disposition, qui servent d'outils de suivi et d'évaluation des progrès accomplis relativement aux mesures concrètes conformes aux objectifs du Plan stratégique. Comme les institutions du GTNO ne sont pas tenues d'avoir un Plan SER, elles se servent plutôt de leur plan de fonctionnement pour planifier leurs activités de l'année, conjointement avec la grille de suivi de ce plan pour en suivre et en évaluer les progrès et résultats. Bien que les outils soient utiles, la principale préoccupation est la participation des cadres et leur responsabilisation à l'égard des plans de fonctionnement. Essentiellement, les institutions sont responsables du contenu et du suivi de ces plans. Même si la base utilisée pour définir les activités liées aux principaux objectifs du plan de fonctionnement était appropriée, la façon de remplir le modèle n'est pas uniforme dans les ministères. Les objectifs et activités connexes sont plutôt vagues et non mesurables, ce qui ne facilite pas une surveillance précise et une bonne production de rapports.

Le Plan SER prévoit trois vérifications de la conformité, mais le calendrier de présentation de rapports n'a pas été respecté, sans doute en raison des restrictions imposées par la pandémie. Les outils suivants, établis dans le plan de suivi, ont toutefois pu être évalués selon le calendrier prévu : 1) les rapports financiers et sur les activités de Patrimoine canadien, 2) le rapport annuel sur les langues officielles, 3) le rapport sur le sondage auprès des employés bilingues, et 4) le rapport sur le

sondage sur la satisfaction de la communauté francophone. D'autre part, les rapports de suivi des institutions du GTNO n'ont pas été produits par tous les ministères, et les objectifs décrits sont relativement les mêmes d'une année à l'autre, ce qui ne laisse pas beaucoup de place à l'amélioration.

Pour une analyse plus approfondie et une production de rapports plus efficace, nous recommandons ce qui suit :

- Revoir et mettre à jour le Plan SER 2020, plus précisément en ce qui a trait à l'ajout d'une nouvelle section aux plans de fonctionnement, en établissant au niveau opérationnel des mesures et cibles propres à chaque ministère.
- Établir et instaurer des indicateurs tangibles pour mesurer les progrès (indicateurs de rendement clés), comme le pointage de satisfaction de la clientèle, l'utilisation des services d'aiguillage, l'utilisation des services d'interprétation, le nombre de demandes de service ouvertes, le nombre de postes à pourvoir et le temps pour les pourvoir.
- Mettre en place, dans les institutions du gouvernement, des rappels sur les processus de surveillance à des fins d'uniformité entre les ministères précisant la portée et les responsabilités, le calendrier de surveillance et la manière d'utiliser efficacement le modèle de rapport.
- Produire des rapports sur les rencontres trimestrielles avec le Secrétariat pour discuter de l'orientation, des progrès, des problèmes et de la rétroaction, et des rapports d'étape semestriels sur le plan de fonctionnement des ministères.
- Demander aux CSF d'examiner les points de service plus régulièrement.
- Demander aux institutions du GTNO de créer leurs propres outils de surveillance avec l'aide du conseiller chargé du suivi et de l'évaluation des services en français.
- Tenir des séances d'information avec les CSF pour préciser les processus de collecte de données, les lignes directrices et les indicateurs surveillés.

Services en français en santé

Globalement, l'évaluation des communications et services en français a révélé un besoin d'améliorations, principalement concernant les activités du ministère de la Santé et des Services sociaux. Comme ce ministère est largement considéré comme une institution gouvernementale clé fournissant un service essentiel aux TNO, l'amélioration de sa structure et de ses processus opérationnels est de la plus haute importance. Une des grandes lacunes est le recrutement et le maintien en poste de personnel bilingue, problème non exclusif au GTNO, mais plutôt présent dans tous les établissements de santé au Canada. En outre, la vision du Plan stratégique ne cadre pas nécessairement avec la réalité des ministères et les objectifs fixés dans leur plan de fonctionnement, comme il a été mentionné à la question d'évaluation 4, surtout pour ce qui est de l'accroissement des capacités bilingues et de la mise en œuvre des communications et services en français, ce qui a mené directement à la recommandation suivante :

- Réviser les rôles et responsabilités du MSSS dans le Plan stratégique.

Les quatre outils de collecte de données ont également été analysés. Voici les recommandations qui en sont ressorties :

Sondage auprès des employés bilingues

Le Secrétariat devrait surveiller étroitement la distribution du sondage dans toutes les institutions gouvernementales et continuer de présenter les données sur le nombre de personnes à qui il est envoyé.

Afin que les préoccupations du public soient prises en compte et que les exigences liées aux outils de collecte de données soient respectées, le sondage auprès des employés bilingues pourrait être distribué tous les deux ou trois ans, et un nouvel outil interactif pourrait être instauré à sa place. Beaucoup de personnes ont également suggéré la tenue de discussions ouvertes où chacun peut exprimer son avis et ses réserves.

Enfin, la création et l'administration du sondage devraient être confiées aux intervenants externes qui mènent l'évaluation des communications et services en français afin d'en garantir l'objectivité.

Sondage à l'intention de la communauté francophone

De nombreux membres de la communauté ont suggéré l'instauration d'un outil de collecte de données à l'entrée des points de service les plus fréquentés par les francophones. Ils souhaitent quelque chose de simple, facilement accessible sur place et qui demande peu de temps. Cette solution favoriserait le recours à l'outil, donnerait un bon aperçu de l'expérience de la communauté, aiderait à mieux traiter les préoccupations et appuierait les pratiques de prestation de services des institutions.

Modèle de plan de fonctionnement

Nous suggérons la création de divers plans de fonctionnement pour chaque ministère et institution gouvernementale. Il faudrait ajuster les objectifs en fonction des progrès pour que les activités ciblent directement les objectifs et comprennent des mesures concrètes dont les progrès peuvent être suivis. Comme il a été mentionné, chaque plan devrait être rempli avec l'aide du Secrétariat, ce qui améliorerait la responsabilisation des dirigeants des institutions. L'inspection du processus aux réunions favoriserait également la responsabilisation, car les cadres devraient rester au courant du processus et y participer. Les problèmes et préoccupations pourraient être soulevés à ces réunions, avant la soumission du rapport de suivi, ce qui garantirait la sensibilisation de toutes les parties et permettrait la prise de mesures proactives, plutôt que l'inverse, soit réagir et reporter les mesures à l'année suivante pour qu'on y travaille dans les prochaines activités cibles.

Grille de suivi de plan de fonctionnement

Le Secrétariat devrait organiser des séances de travail avec les ministères pour remplir la grille de suivi, améliorer la responsabilisation des cadres et respecter les exigences (p. ex. preuve des mesures prises). Cette collaboration faciliterait l'atteinte des objectifs communs.

Outre le rapport écrit, le Secrétariat devrait être consulté du début à la fin du processus, et pas uniquement une fois par année, pour veiller aux progrès adéquats et à la bonne orientation des institutions. En général, le Secrétariat est un point de départ efficace pour le suivi des activités et la production de rapports. Cependant, il pourrait améliorer sa prise en compte des différentes institutions gouvernementales; cela pourrait aussi garantir la prise des mesures concrètes nécessaires à l'atteinte de tous les objectifs.

Pour conclure, l'évaluation des communications et services en français a permis de répondre aux quatre questions d'évaluation et de dégager d'importants éléments à prendre en compte pour la conception du prochain Plan stratégique. En gros, l'efficacité du Plan stratégique est demeurée constante depuis la dernière évaluation, mais une amélioration notable a été constatée dans la

prestation des communications bilingues. De manière générale, les résultats de la présente évaluation sont dans la même veine que ceux visés par un rapport précédemment, ce qui démontre efficacement le besoin d'améliorations et l'application de nouveaux processus pour atteindre les objectifs.

CONFIDENTIEL

Annexes

Annexe 1 – Entrevues

CONFIDENTIEL

Participants aux entrevues

CSF ayant participé aux entrevues (16)	Nom de l'organisme
CSF	Ministère de l'Exécutif et des Affaires autochtones (MEAA)
CSF	Ministère de l'Infrastructure
CSF	Ministère des Finances
CSF	Ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS)
CSF	Ministère de l'Industrie, du Tourisme et de l'Investissement (MITI)
CSF	Ministère des Affaires municipales et communautaires (MAMC)
CSF	Ministère de l'Environnement et des Ressources naturelles (MERN)
CSF	Société d'investissement et de développement des Territoires du Nord-Ouest (SID)
CSF	Administration des services de santé et des services sociaux de Hay River
CSF	Ministère de l'Administration des terres
CSF	Assemblée législative
CSF	Administration des services de santé et des services sociaux des Territoires du Nord-Ouest (ASTNO) pour l'Hôpital territorial Stanton
CSF	ASTNO pour la région de Yellowknife
CSF	ASTNO pour la région de Fort Smith
Superviseur des CFS	Commission de la sécurité au travail et de l'indemnisation des travailleurs (CSTIT)
CSF	Ministère de l'Éducation, de la Culture et de la Formation (MÉCF) Secrétariat aux affaires francophones (SAF)

N.B. : Comme les entrevues ont eu lieu en personne, un CSF n'a pas pu répondre au sondage; il a toutefois participé aux discussions de groupe.

Employés du GTNO ayant participé aux entrevues (9)	Nom de l'organisme
Gestionnaire des communications	ASTNO
Sous-ministre adjoint	Ministère des Finances
Directeur des communications ministérielles	MEAA
Sous-ministre	MÉCF
Sous-ministre	MSSS

Directeur général	SAF
Conseiller chargé du suivi et de l'évaluation des services en français	SAF
Conseiller principal	MÉCF SAF
Gestionnaire des systèmes des langues officielles	MSSS

Représentants communautaires ayant participé aux entrevues (5)	Nom de l'organisme
Directeur général	Conseil de développement économique des Territoires du Nord-Ouest (CDÉTNO)
Directeur	Réseau TNO Santé (RTS)
Directeur général	Fédération franco-ténoise (FTT)
Directeur par intérim	Médias Ténois
Directeur	Collège nordique francophone (CNF)

Membres de la communauté francophone ayant participé aux entrevues (22)	Lieu
13 membres de la communauté	Yellowknife
9 membres de la communauté	Hay River

CONFIDENTIEL

Annexe 2 – Grille d'évaluation

Grille d'évaluation

Questions	Sous-questions	Indicateurs	Sources de données
Question 1 : Avec quelle efficacité les cadres, tous échelons confondus, ont-ils promu et soutenu la vision du Plan stratégique 2018-2023 dans les institutions du GTNO?	1a) Les cadres promeuvent-ils les communications et services en français de façon positive auprès du personnel?	1a)1. Nombre de fois où un CSF a aidé un haut fonctionnaire à garantir la suffisance des ressources humaines pour l'offre des communications et services en français 1a)2. Nombre de fois où chaque institution a fait du français un point à l'ordre du jour d'une réunion de la haute direction 1a)3. Perception qu'ont les employés du soutien de la haute direction	1a)1. Grilles de suivi des plans de fonctionnement des institutions du GTNO, groupes de discussion des CSF, plan d'action et accord Canada—Territoires du Nord-Ouest sur les services en français, rapports financiers et sur les activités de Patrimoine canadien 1a)2. Grilles de suivi des plans de fonctionnement des institutions du GTNO, groupes de discussion des CSF 1a)3. Rapports sur le sondage auprès des employés bilingues, entrevues des employés et des hauts fonctionnaires du GTNO, entrevues des employés du Secrétariat
	1b) Est-ce qu'un encadrement est offert à tous les échelons pour les communications et services en français?	1b)1. Commentaires d'employés indiquant qu'un encadrement est offert à tous les échelons pour les communications et services en français	1b)1. Entrevues des employés et des hauts fonctionnaires du GTNO, et entrevues des employés du Secrétariat
	1c) Quelle est la pertinence des échanges entre les groupes communautaires, le GTNO et les autres partenaires?	1c)1. Perception qu'ont les participants de la pertinence des échanges entre les groupes communautaires, le GTNO et les autres partenaires	1c)1. Entrevues et groupes de discussion avec des leaders et des représentants de la communauté francophone, entrevues des employés et des hauts fonctionnaires du GTNO, et entrevues des employés du Secrétariat
Question 2 : Dans quelle mesure le GTNO a-t-il été capable de mettre en œuvre le Plan stratégique 2018-2023?	2a) Dans quelle mesure les communications et services en français ont-ils été intégrés aux processus de planification des activités du GTNO?	2a)1. Perception qu'ont les participants de l'intégration des communications et services en français aux processus de planification des activités du GTNO	2a)1. Groupes de discussion des CSF

Questions	Sous-questions	Indicateurs	Sources de données
	2b) Les documents, outils et ressources préparés et fournis par le Secrétariat aux affaires francophones répondent-ils aux besoins des ministères et des organismes?	2b)1. Nombre d'initiatives du Secrétariat soutenant les institutions du GTNO 2b)2. Satisfaction des institutions du GTNO quant au soutien du Secrétariat	2b)1. Plan d'action et accord Canada—Territoires du Nord-Ouest sur les services en français, rapports financiers et sur les activités de Patrimoine canadien, registre des travaux de suivi et d'établissement des rapports du Secrétariat 2b)2. Rapports sur le sondage auprès des employés bilingues, groupes de discussion des CSF, entrevues des employés et des hauts fonctionnaires du GTNO, plan d'action et accord Canada—Territoires du Nord-Ouest sur les services en français, entrevues des employés du Secrétariat, rapports financiers et sur les activités de Patrimoine canadien
	2c) Les CSF et les employés du Secrétariat ont-ils été formés et préparés adéquatement à la mise en œuvre du Plan stratégique?	2c)1. Nombre de séances de formation offertes sur la prestation de communications et services en français 2c)2. Satisfaction des institutions du GTNO quant à la qualité de la formation offerte par le Secrétariat	2c)1. Plan d'action et accord Canada—Territoires du Nord-Ouest sur les services en français, rapports financiers et sur les activités de Patrimoine canadien, registre des travaux de suivi et d'établissement des rapports du Secrétariat 2c)2. Rapports sur le sondage auprès des employés bilingues, groupes de discussion des CSF, entrevues des employés et des hauts fonctionnaires du GTNO, plan d'action et accord Canada—Territoires du Nord-Ouest sur les services en français, entrevues des employés du Secrétariat, rapports financiers et sur les activités de Patrimoine canadien, formulaire d'évaluation des formations du Secrétariat
	2d) Y-a-t-il plus de ressources bilingues pour communiquer et offrir des services en français?	2d)1. Nombre d'employés recevant la prime au bilinguisme 2d)2. Nombre et pourcentage de points de services publics francophones proposant activement des communications et services en français 2d)3. Nombre de demandes publiques en français reçues par Services TNO	2d)1. Dossiers de ressources humaines du ministère des Finances, plan d'action et accord Canada—Territoires du Nord-Ouest sur les services en français, liste des employés bilingues (dont ceux de la Commission de la sécurité au travail et de l'indemnisation des travailleurs et de l'Administration des services de santé et des services sociaux de Hay River), rapports financiers et sur les activités de Patrimoine canadien

Questions	Sous-questions	Indicateurs	Sources de données
		<p>2d)4. Nombre et type de commentaires reçus du public</p> <p>2d)5. Nombre de mots traduits par année (y compris sur les médias sociaux), d'après les Normes et la LLO</p>	<p>2d)2. Plan d'action et accord Canada—Territoires du Nord-Ouest sur les services en français, liste des points de services publics francophones, rapports financiers et sur les activités de Patrimoine canadien</p> <p>2d)3. Rapports financiers et sur les activités de Patrimoine canadien, rapports sur les demandes de service présentées à Services TNO, par langues</p> <p>2d)4. Plan d'action et accord Canada—Territoires du Nord-Ouest sur les services en français, rapports financiers et sur les activités de Patrimoine canadien, registre des travaux de suivi et d'établissement des rapports du Secrétariat</p> <p>2d)5. Statistiques du service de traduction en français du GTNO sur le nombre de mots traduits (comprend les données 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), plan d'action et accord Canada—Territoires du Nord-Ouest sur les services en français, rapports financiers et sur les activités de Patrimoine canadien</p>
Question 3 : Quelle a été l'utilité du Plan stratégique 2018-2023 pour la communauté francophone?	3a) Dans quelle mesure la mise en œuvre du Plan stratégique a-t-elle accru la disponibilité et l'accessibilité des communications et services en français pour la communauté francophone?	<p>3a)1. Montant consacré aux publicités en français</p> <p>3a)2. Nombre et pourcentage de sites Web miroirs</p> <p>3a)3. Degré de connaissance des communications et services en français du GTNO par la communauté francophone</p>	<p>3a)1. Rapports de vente de <i>L'Aquilon</i> et de Radio Taïga, rapports financiers et sur les activités de Patrimoine canadien</p> <p>3a)2. Sondage sur la surveillance du français dans les institutions du GTNO, rapports financiers et sur les activités de Patrimoine canadien</p> <p>3a)3. Rapports sur les sondages sur la satisfaction de la communauté francophone, entrevues et groupes de discussion des leaders et des représentants de la communauté francophone, entrevues des employés du Secrétariat</p>

Questions	Sous-questions	Indicateurs	Sources de données
	3b) À quel point la communauté francophone était-elle investie dans la prestation des communications et services en français?	<p>3b)1. Nombre et type d'activités d'engagement du GTNO avec la communauté francophone à propos des communications et services en français, par institutions</p> <p>3b)2. Nombre et type de partenariats établis par le GTNO avec la communauté francophone</p> <p>3b)3. Nombre et type d'activités promotionnelles visant la communauté francophone</p> <p>3b)4. Satisfaction de la communauté francophone quant à la qualité des communications et services en français du GTNO</p>	<p>3b)1. Sondage sur la surveillance du français dans les institutions du GTNO, grilles de suivi des plans de fonctionnement des institutions du GTNO, entrevues et groupes de discussion des leaders et des représentants de la communauté francophone, plan d'action et accord Canada—Territoires du Nord-Ouest sur les services en français, entrevues des employés du Secrétariat, rapports financiers et sur les activités de Patrimoine canadien</p> <p>3b)2. Grilles de suivi des plans de fonctionnement des institutions du GTNO, entrevues et groupes de discussion des leaders et des représentants de la communauté francophone, plan d'action et accord Canada—Territoires du Nord-Ouest sur les services en français, entrevues des employés du Secrétariat, rapports financiers et sur les activités de Patrimoine canadien, registre des travaux de suivi et d'établissement des rapports du Secrétariat</p> <p>3b)3. Grilles de suivi des plans de fonctionnement des institutions du GTNO, entrevues et groupes de discussion des leaders et des représentants de la communauté francophone, plan d'action et accord Canada—Territoires du Nord-Ouest sur les services en français, entrevues des employés du Secrétariat, rapports financiers et sur les activités de Patrimoine canadien</p> <p>3b)4. Rapports sur les sondages sur la satisfaction de la communauté francophone, entrevues et groupes de discussion des leaders et des représentants de la communauté francophone, plan d'action et accord Canada—Territoires du Nord-Ouest sur les services en français, entrevues des employés du Secrétariat, rapports financiers et sur les activités de Patrimoine canadien</p>

Questions	Sous-questions	Indicateurs	Sources de données
Question 4 : Dans quelle mesure les institutions du GTNO ont-elles accru leurs capacités de surveillance et de production de rapports?	4a) Les capacités de surveillance et de production de rapports du GTNO ont-elles augmenté comme prévu?	<p>4a)1. Taux d'occupation du poste de conseiller chargé du suivi et de l'évaluation des services en français</p> <p>4a)2. Nombre et pourcentage d'indicateurs du plan de mesure du rendement inclus dans le Plan SER 2020 (annexe C) ayant fait l'objet d'un rapport, par années</p> <p>4a)3. Nombre et types de vérifications de la conformité effectuées</p> <p>4a)4. Rapidité de la collecte de données et de la production de rapports</p>	<p>4a)1. Dossiers sur les ressources humaines du ministère des Finances</p> <p>4a)2. Rapports sur le sondage auprès des employés bilingues, rapports sur le sondage sur la satisfaction de la communauté francophone, sondage sur le suivi des services en français des institutions du GTNO, grilles de suivi des plans de fonctionnement des institutions du GTNO, plan d'action et accord Canada—Territoires du Nord-Ouest sur les services en français, entrevues des employés du Secrétariat, rapports financiers et sur les activités de Patrimoine canadien, rapport annuel sur les langues officielles</p> <p>4a)3. Rapports de vérification de tiers</p> <p>4a)4. Rapports sur le sondage auprès des employés bilingues, rapports sur le sondage sur la satisfaction de la communauté francophone, sondage sur le suivi des services en français des institutions du GTNO, grilles de suivi des plans de fonctionnement des institutions du GTNO, plan d'action et accord Canada—Territoires du Nord-Ouest sur les services en français, entrevues des employés du Secrétariat, rapports financiers et sur les activités de Patrimoine canadien, rapport annuel sur les langues officielles</p>

CONFIDENTIAL

CONFIDENTIAL



Raymond Chabot
Grant Thornton

An instinct for growth™

rcgt.com