



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

**ÉVALUATION FORMATIVE DE LA
PARTICIPATION FÉDÉRALE AU PROJET
PILOTE DES CENTRES DE SERVICES
BILINGUES DU MANITOBA**

Le 23 juin 2004

Soumis au :
Ministère du Patrimoine canadien

Canada



TABLE DES MATIÈRES

	Sommaire	i
1.0	Contexte	1
2.0	Objectifs et portée de l'évaluation	4
3.0	Description de l'initiative des Centres de services bilingues	6
4.0	Constatations d'évaluation	9
4.1	Pertinence de la participation fédérale à l'initiative	9
4.2	Conception et mise en œuvre et gestion	10
4.3	Probabilité de réalisation des objectifs	16
4.4	Solutions de rechange et coûts	19
5.0	Conclusions	21
5.1	Pertinence de la participation fédérale à l'initiative	21
5.2	Conception et mise en œuvre	22
5.3	Probabilité de réalisation des objectifs	25
5.4	Résumé, recommandations et réponse de la gestion	25

Annexe : Profil des Centres de services bilingues



SOMMAIRE

En mars 1999, le gouvernement du Manitoba annonçait la création de six Centres de services bilingues dans la province. Cette annonce faisait largement écho aux recommandations du *Rapport Chartier*, déposé en mai 1998, qui avait étudié les services en français offerts au sein du gouvernement du Manitoba. Au moment de la présente évaluation, trois Centres de services bilingues étaient en activité et tous les trois bénéficiaient d'une participation fédérale.

Le ministère du Patrimoine canadien a entrepris une évaluation formative portant sur la participation fédérale à l'initiative des Centres de services bilingues. L'évaluation analyse l'efficacité de la mise en œuvre de l'initiative et la probabilité que cette initiative puisse obtenir les résultats visés. Le présent rapport constitue le rapport définitif de cette évaluation. Ce rapport est fondé sur la recherche effectuée par PRA Inc.

Méthodologie

La méthodologie utilisée dans le cadre de cette évaluation comprend :

- Un examen de la documentation administrative pertinente dont les lettres d'entente entre le gouvernement fédéral et le gouvernement du Manitoba et l'information budgétaire.
- La visite des trois Centres de services bilingues actuellement en activité au Manitoba. On y a effectué des entrevues avec le personnel et les gestionnaires.
- Des entrevues auprès de 25 intervenants au total (dont les entrevues faites au cours de la visite des centres). En plus du personnel et des gestionnaires des Centres de services bilingues, la liste d'intervenants comprend des représentants du ministère du Patrimoine canadien, de Ressources humaines et Développement des compétences Canada, de Développement social Canada, de Santé Canada, du Secrétariat du Conseil du Trésor, du sous-comité des langues officielles du Conseil fédéral du Manitoba, du Commissariat aux langues officielles du Canada, du gouvernement du Manitoba et de la ville de Winnipeg.

Description de l'initiative des Centres de services bilingues

Au moment de l'évaluation, trois Centres de services bilingues étaient en activité :

- *Centre de services bilingues - Région urbaine (St-Boniface)*
Le premier Centre de services bilingues fut celui de St-Boniface. Il a été inauguré en avril 2002 et dessert principalement la communauté urbaine de Winnipeg. La concentration de la population francophone environnante se retrouve principalement à St-Boniface, St-Vital et St-Norbert. La ville de Winnipeg compte environ 619 500 habitants, dont près de 4 p. 100 ont le français comme langue maternelle.
- *Centre de services bilingues - Région La Montagne (Notre-Dame-de-Lourdes)*



Le Centre de services bilingues La Montagne, inauguré en mars 2003, est situé dans la région Ouest, au Sud de Portage la Prairie. Le village de Notre-Dame-de-Lourdes compte environ 620 habitants, dont près de 90 p. 100 ont le français comme langue maternelle. La municipalité rurale de Lorne, où se trouvent aussi les villages de St-Claude et de St-Léon, compte une population de 2 033 personnes, dont environ 27 p. 100 ont le français comme langue maternelle.

– *Centre de services bilingues - Région Rivière-Rouge (St-Pierre-Jolys)*

Le Centre de services bilingues Rivière-Rouge a été officiellement inauguré en octobre 2002. Cette région, située au Sud de Winnipeg, compte un certain nombre de communautés à forte concentration francophone, dont Letellier, St-Malo, Ste-Agathe, St-Adolphe et St-Jean-Baptiste. Les municipalités rurales avoisinantes de Montcalm et De Salaberry comptent une population totale de 4 627 personnes, dont environ 45 p. 100 ont le français comme langue maternelle.

Bien que leurs structures soient largement similaires, les centres ont chacun des caractéristiques qui leur sont propres. Dans tous les cas, les gouvernements fédéral et provincial offrent des services à partir des centres. Les administrations municipales offrent des services dans deux de ces centres (St-Boniface et Notre-Dame-de-Lourdes) et la Corporation de développement communautaire de Chaboillé dispense des services au centre de St-Pierre-Jolys.

La participation fédérale consiste essentiellement à offrir de l'information ayant trait aux services de différents ministères fédéraux. Il peut s'agir ici d'aiguiller des citoyens désirant connaître les services liés à un domaine particulier ou d'offrir des formules de demande, des brochures ou des dépliants. Un spécialiste fédéral offre de l'information dans chacun des trois Centres de services bilingues. En outre, différents ministères fédéraux y offrent des services plus pointus. Toutefois, la majorité des ministères fédéraux et des programmes qui ont été considérés comme des participants possibles lors de la mise en œuvre de l'initiative n'offrent pas, de façon systématique, des services dans les centres. On peut cependant y obtenir des brochures ou dépliants d'information sur les services offerts par ces ministères ou organismes fédéraux.

Le gouvernement fédéral a investi près de 3 millions de dollars répartis sur quatre exercices, de 2000-2001 à 2003-2004, afin d'appuyer cette initiative. De ce montant, une somme annuelle de 300 000 dollars provenant du programme de Promotion des langues officielles (PLO) a été accordée à la province du Manitoba et aux municipalités afin qu'elles puissent participer aux Centres de services bilingues.

Constatations d'évaluation

Pertinence de la participation fédérale à l'initiative

Dans l'ensemble, l'initiative des Centres de services bilingues rejoint l'objectif de promotion des deux langues officielles, qui est une composante importante du mandat du ministère du Patrimoine canadien. C'est ce qui explique, entre autres, que le Ministère ait appuyé



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canadaⁱⁱⁱ

financièrement la participation du gouvernement provincial et des administrations municipales à cette initiative, par l'entremise de son programme de Promotion des langues officielles.

L'évaluation indique cependant que la coordination de la participation des différents ministères fédéraux à cette initiative est une démarche qui cadre moins bien avec les objectifs stratégiques du Ministère. Dans une grande mesure, le Ministère s'est trouvé à être, par défaut, l'entité ayant la capacité administrative de recevoir les fonds fédéraux. Le Conseil fédéral du Manitoba, qui a largement coordonné la stratégie fédérale relative à l'initiative des Centres de services bilingues, n'a pas de statut officiel lui permettant de recevoir de tels fonds. Si l'article 42 de la *Loi sur les langues officielles* attribue un rôle de coordination au ministère du Patrimoine canadien dans la promotion du développement des communautés de langue officielle, il n'en demeure pas moins que le Ministère offre peu de services directs au public et peut difficilement intervenir dans la gestion des structures de services au public des autres ministères fédéraux.

De plus, le Ministère ne possède aucune ressource financière opérationnelle lui permettant de défrayer les coûts de base rattachés à la mise en place de services fédéraux. Le financement provenait directement du Conseil du Trésor et couvrait les coûts de la participation fédérale à deux Centres de services bilingues pendant trois ans. Il était prévu que le Ministère tenterait de trouver une solution à long terme pour maximiser l'investissement du gouvernement fédéral, mais cette solution n'a toujours pas été trouvée.

Les entrevues indiquent aussi que la pertinence d'offrir des services bilingues fédéraux à même ces centres, plutôt que dans chaque ministère, ainsi que la valeur ajoutée de cette approche sur le développement des communautés de langue officielle n'avaient pas encore été clairement établies au moment de l'évaluation.

Notons, en dernier lieu, que les ministères fédéraux se doivent toujours d'offrir certains services bilingues dans leurs différents points de services respectifs. Les Centres de services bilingues doivent fonctionner en tenant compte de ce contexte. Cela influence directement la pertinence et la conception des services offerts par le gouvernement fédéral à même ces centres.



Conception et mise en œuvre

La participation de ministères et d'organismes tels que Ressources humaines et Développement des compétences Canada, Développement social Canada, Diversification de l'économie de l'Ouest Canada, Agriculture et Agro-alimentaire Canada, le Bureau des passeports, l'Agence du revenu Canada est essentielle à la viabilité de l'initiative visant à offrir des services fédéraux dans les Centres de services bilingues. Cependant, cette participation ne s'est pas concrétisée tel qu'il était prévu ou souhaité car chaque ministère possède déjà sa propre structure de prestation de services fondée sur la nature des services offerts et la clientèle desservie et sa propre stratégie de prestation de services dans les deux langues officielles.

Ces deux facteurs contribuent à expliquer pourquoi le ministère du Patrimoine canadien a éprouvé de la difficulté à obtenir un appui important des ministères fédéraux en vue d'offrir des services dans les Centres de services bilingues. De plus, un nombre croissant de Canadiens communiquent avec le gouvernement fédéral via le Web et le nombre de contacts de personne à personne est à la baisse.

Les consultations font ressortir que le ministère du Patrimoine canadien n'a pas été en mesure d'élaborer une stratégie coordonnée de prestation de services bilingues dans les Centres de services bilingues. Et, à court terme, rien n'indique que les ministères fédéraux vont changer leur stratégie de prestation de services et participer aux activités de ces centres en y offrant des services directs.

Le manque de consensus entre les ministères fédéraux quant à la forme et à l'ampleur de leur participation à l'initiative a eu, dans une certaine mesure, un impact négatif sur différents aspects de la mise en œuvre de l'initiative fédérale :

- ▶ *Gestion* : Puisque le ministère du Patrimoine canadien offre peu de services directs au public et qu'il ne possède ni un mandat dans ce sens ni une expérience bien établie, il lui est difficile de convaincre les autres ministères de participer à l'initiative et d'offrir une gamme de services directs. Cela n'a cependant pas empêché le Conseil fédéral du Manitoba de promouvoir activement le concept. On a aussi encouragé le gouvernement provincial et les administrations municipales à mettre de l'avant leur vision des Centres de services bilingues.
- ▶ *Délais de mise en œuvre* : La complexité inhérente à cette initiative et le besoin de coordonner une série d'exigences fédérales et provinciales ont occasionné des délais pratiquement inévitables dans la mise en œuvre des centres. En outre, l'initiative n'était pas fondée sur un processus de planification bien défini ou un modèle précis de prestation de services. Le présent rapport soulève un certain nombre de questions quant aux prémisses qui ont servi à planifier la participation de ministères fédéraux à cette initiative. Le modèle n'a pas été défini de façon détaillée et encore moins testé et il repose sur des prémisses incertaines. Le fait que peu de services fédéraux directs soient



offerts par l'entremise de ces centres tend à confirmer que certains problèmes conceptuels existent.

- ▶ *Pouvoir décisionnel* : L'absence de statut officiel a empêché le Conseil fédéral du Manitoba d'assumer un rôle direct en ce qui a trait au pouvoir décisionnel et à la gestion des ressources financières fédérales liées à l'initiative. Le ministère du Patrimoine canadien s'est vu confier un rôle de coordination en raison de son expérience dans le domaine des langues officielles et de sa capacité organisationnelle de gérer des fonds fédéraux, bien qu'il offre peu de services directs à la population. Cette situation a donné lieu à une certaine ambiguïté quant à la structure du programme, aux responsabilités, au leadership et à la reddition de comptes en ce qui concerne la participation fédérale à cette initiative.
- ▶ *Mesure des attentes* : Les attentes des partenaires (provinciaux et municipaux en particulier) ont continué de croître à cause, entre autres, de l'appui fédéral à l'initiative. En particulier, des ministres et des hauts fonctionnaires ont réitéré leur soutien à cette initiative et leur engagement envers celle-ci malgré le peu de progrès réalisés dans la planification et la mise en œuvre de services fédéraux à partir de ces centres. La source de financement principale, soit l'Initiative Service Canada, n'a pas été renouvelée et une stratégie de rechange n'a pas été élaborée.
- ▶ *Objectifs, buts et résultats* : L'absence de services directs de la part des ministères fédéraux a fait en sorte que les objectifs quant au niveau de services à offrir ainsi que les résultats anticipés n'ont jamais été articulés de façon précise. Dans un tel contexte, on ne peut avoir des plans de services précis et des mesures de rendement. En l'absence d'un engagement ferme du gouvernement fédéral, l'élaboration d'un cadre d'évaluation et d'une stratégie de mesure du rendement était, dans une grande mesure, prématurée. C'est ce qui explique, entre autres, qu'il n'y a pas encore de CGRR et de CVAR pour une initiative qui existe depuis deux ou trois ans.
- ▶ *Engagements financiers* : Des baux d'une durée allant jusqu'à 10 ans ont été signés entre la province du Manitoba et la communauté en presumant qu'une source de financement serait éventuellement trouvée. Ces attentes ont été nourries, entre autres, par l'engagement répété de hauts fonctionnaires fédéraux. Les obligations à long terme liées à cette initiative ne coïncident donc pas avec les sources de financement disponibles.

Probabilité de réalisation des objectifs

Étant donné le peu de progrès réalisés jusqu'à ce jour et l'engagement limité et incertain de plusieurs ministères fédéraux clés en vue d'offrir des services directs à partir des Centres de services bilingues, il n'est pas certain que l'initiative puisse atteindre ses objectifs initiaux. L'absence d'une source de financement stable et d'une base administrative s'ajoute à cette problématique. Par conséquent, il est peu probable que l'initiative puisse atteindre les objectifs liés à la participation fédérale.



Recommandations

En tenant compte des constatations ci-dessus, nous présentons les recommandations suivantes :

Recommandation 1

Étant donné que l'initiative des Centres de services bilingues est conforme au mandat et aux objectifs stratégiques du ministère du Patrimoine canadien en matière de langues officielles :

Il est recommandé que le ministère du Patrimoine canadien continue à participer à cette initiative dans le cadre et selon les modalités de son programme d'Appui aux langues officielles.

Réponse de la gestion

La gestion accepte la recommandation.

Le ministère du Patrimoine canadien en région a l'intention de se retirer de la gestion des Centres de services bilingues tout en continuant d'appuyer ce genre d'initiatives dans la mesure où elles sont conformes au mandat établissant les paramètres de la promotion de la dualité linguistique. Le Ministère travaille présentement avec Service Canada pour déterminer les mesures qui s'imposent afin d'effectuer un transfert de responsabilités ou une fermeture des centres d'ici la fin de l'année financière.

Recommandation 2

Étant donné que :

- Le ministère du Patrimoine canadien n'offre pas de services directs au public et peut difficilement intervenir dans la gestion des structures de services au public des autres ministères fédéraux;
- Le Ministère n'a aucune ressource financière opérationnelle pour défrayer les coûts de base rattachés à la mise en place des services fédéraux;
- Aucune stratégie de financement à long terme n'a été élaborée pour remplacer le financement de Service Canada :

Il est recommandé que le ministère du Patrimoine canadien amorce des discussions avec ses partenaires au sein de cette initiative pour en confier la coordination à un ministère ou une agence centrale disposant des ressources nécessaires et du mandat approprié.

Réponse de la gestion



La gestion accepte la recommandation.

Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC) et le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) travaillent, de concert avec les ministères clés qui dispensent les services de personne à personne, sur la conception du futur réseau Service Canada, sur la manière de dispenser les services aux communautés de langue officielle en situation minoritaire et pour déterminer qui prendra la direction des services de personne à personne. RHDCC met présentement sur pied un groupe de travail formé de directeurs généraux, auquel participera activement le ministère du Patrimoine canadien afin de veiller à l'engagement des intervenants clés dans la conception des options, des stratégies et des résultats potentiels de l'entreprise. Le processus de transfert de responsabilités de Patrimoine canadien au nouvel organisme sera élaboré et mis en place d'ici la fin de l'année financière.

Recommandation 3

Étant donné que :

- La pertinence de l'approche du guichet unique n'a pas été établie en ce qui concerne la prestation des services fédéraux dans le cadre de cette initiative;
- Chaque ministère fédéral possède sa propre structure de prestation de services fondée sur la nature des services offerts et la clientèle desservie, et que ces ministères ont leur propre stratégie de prestation des services dans les deux langues officielles;
- La tendance actuelle en matière de prestation de services encourage l'utilisation du téléphone, de systèmes de voix interactive et de sites Web de services à la clientèle.

Il est recommandé que le ministère du Patrimoine canadien insiste auprès de ses partenaires pour que soit préparé et approuvé un cadre de gestion qui détermine clairement :

- **les besoins que l'on veut satisfaire, les objectifs visés et les résultats attendus, les indicateurs de rendement et la stratégie de mesure du rendement;**
- **la nature et le niveau de services offerts dans les deux langues officielles par les ministères fédéraux participants;**
- **la concordance de l'initiative avec les orientations du gouvernement fédéral en matière de modes de prestation de services.**

Réponse de la gestion

La gestion accepte en partie la recommandation.



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

La région travaillera avec le sous-comité des langues officielles et le comité de travail RHDCC formé de directeurs généraux afin d'encourager l'élaboration d'objectifs clairs, de résultats, d'indicateurs de rendement et d'une stratégie de mesure liée à l'offre active dans les deux langues officielles.

Cependant dans la foulée du transfert de responsabilités et d'imputabilité des centres, le ministère du Patrimoine canadien, bien qu'il veuille coopérer, devra éviter de s'ingérer dans la nouvelle gestion des centres et devra se limiter à encourager les ministères participants à déterminer des niveaux de services. Il incombe au Conseil du Trésor d'assurer que les ministères satisfont aux exigences des services dans la langue minoritaire.

Le bureau régional du ministère du Patrimoine canadien continuera de travailler avec les représentants communautaires et le sous-comité des langues officielles du Conseil fédéral afin de faire connaître et faire valoir les besoins de la communauté minoritaire liés au service, les capacités d'intervention des ministères participants et les interventions requises de la part du nouvel organisme parrain choisi pour assurer la continuité du projet.

Il incombe aussi au Conseil du Trésor et au nouvel organisme parrain de juger de la concordance de l'initiative avec les orientations du gouvernement fédéral en matière de modes de prestation de services.



1.0 Contexte

En 1998, le gouvernement du Manitoba a donné le mandat à l'honorable juge Richard Chartier d'effectuer une enquête sur la mise en œuvre de la politique provinciale sur les services en français. Une démarche effectuée en 1997 avait confirmé l'existence de problèmes dans la mise en œuvre de cette politique. Le Secrétariat des services en langue française avait demandé à une « cliente fantôme » de chercher à se prévaloir de services en langue française dans des bureaux désignés à cette fin. On avait alors constaté qu'il était difficile pour un client désirant être servi en français d'obtenir ce service. Le rapport de l'honorable juge Chartier¹ contenait une série de recommandations qui visaient à redresser cette situation. Épousant une stratégie dont le but était de rapprocher les services bilingues des communautés à forte concentration francophone, le juge Chartier mettait de l'avant, dans l'une de ses recommandations principales, le concept de « Centres de services communautaires ».

En mars 1999, le gouvernement du Manitoba annonçait la création de six Centres de services bilingues dans la province. Au moment de la présente évaluation, trois Centres de services bilingues étaient en activité et tous les trois bénéficiaient d'une participation fédérale.

Au moment même où le gouvernement du Manitoba étudiait les problèmes liés à la prestation de ses services en français, le gouvernement fédéral examinait l'impact des transformations gouvernementales sur la dualité linguistique canadienne. Le Secrétariat du Conseil du Trésor avait mandaté un groupe de travail pour étudier cette question et déterminer des pistes de solution. Le groupe de travail concluait dans son rapport que les transformations gouvernementales avaient, dans une grande mesure, mené à une érosion de la dualité linguistique au sein de l'appareil fédéral. Parmi les pistes à explorer pour redresser cette situation, le groupe de travail s'était tourné, entre autres, vers le modèle de guichet unique.

En parallèle à l'initiative du Manitoba, le Secrétariat du Conseil du Trésor du gouvernement du Canada s'était vu accorder, en 1998, le « mandat d'explorer les options en vue de mettre en place une approche intégrée de prestation des services fédéraux afin de créer une nouvelle image du gouvernement et ce, en deux ans »². À cette fin, le Secrétariat du Conseil du Trésor avait lancé l'Initiative Service Canada, offrant aux citoyens « des guichets uniques d'accès aux services gouvernementaux d'une manière rapide, fiable, accessible et à moindre coût »³. Un financement de trois ans, couvrant les exercices 1999-2000, 2000-2001 et 2001-2002, avait été

¹ Chartier, Richard. (1998). *Avant toute chose, le bon sens : Un rapport et des recommandations sur les services en français au sein du gouvernement du Manitoba*. Winnipeg.

² Secrétariat du Conseil du Trésor. (Date non disponible). *Service Canada : Document de travail*, p. 2.

³ Ibid., p. 3.



accordé afin de mettre en place, sur une base de projets pilotes, des centres d'accès Service Canada⁴.

Dans les mois qui ont suivi l'annonce de l'initiative des Centres de services bilingues, le gouvernement du Manitoba et le gouvernement du Canada ont entrepris des négociations afin d'assurer une participation fédérale à l'initiative provinciale sur la prestation de services bilingues. En septembre 2000, la province du Manitoba demandait au gouvernement fédéral de lui faire part de son engagement à l'égard de l'initiative des Centres de services bilingues. En juin 2001, le gouvernement fédéral s'engageait à offrir des services fédéraux dans les Centres de services bilingues de St-Boniface et de Notre-Dame-de-Lourdes. De plus, en janvier 2001, le gouvernement fédéral décidait de s'engager au-delà des deux centres existants et d'offrir des services fédéraux au Centre de services bilingues de St-Pierre-Jolys.

Dans le cas des deux premiers Centres de services bilingues, la stratégie retenue visait à assurer une présence fédérale en établissant des centres d'accès Service Canada à même les nouvelles structures. Ainsi, une somme provenant des fonds pour les projets pilotes des centres d'accès Service Canada pour l'exercice 2000-2001 a été utilisée afin de permettre l'ouverture des deux premiers centres d'accès. On doit noter qu'au moment d'établir ces deux centres d'accès Service Canada, la mise sur pied des deux premiers Centres de services bilingues correspondants n'était toujours pas parachevée. Les délais encourus lors de la mise sur pied des deux premiers Centres de services bilingues ont été surtout causés par des retards dans la rénovation et la construction des centres. Des centres d'accès Service Canada temporaires ont été établis, pour être par la suite transférés aux Centres de services bilingues de St-Boniface et de Notre-Dame-de-Lourdes (voir figure 1 ci-dessous).

La coordination des efforts fédéraux a été, dans une grande mesure, effectuée par le sous-comité des langues officielles qui se rapporte au Conseil fédéral du Manitoba. Le Conseil fédéral du Manitoba n'est pas une entité reconnue qui peut, entre autres, faire une demande de fonds et en recevoir pour un projet tel que celui des Centres de services bilingues. Conséquemment, le ministère du Patrimoine canadien, en tant que ministère responsable de la promotion de la dualité linguistique et de la coordination des articles 41 et 42 de la *Loi sur les langues officielles*, s'est vu confier la responsabilité de parrainer la participation fédérale au projet pilote de guichets uniques au nom du Conseil fédéral du Manitoba.

4

Ce réseau était initialement géré par le Secrétariat du Conseil du Trésor, mais le 1^{er} avril 2002, cette responsabilité a été transférée à Ressources humaines et Développement des compétences Canada. Ces centres d'accès offraient des services gouvernementaux de trois différentes manières. Ils fournissaient une aide de personne à personne, distribuaient les publications et les formulaires les plus couramment demandés et offraient l'accès aux services du gouvernement fédéral par Internet et par téléphone. Le ministère du Patrimoine canadien avait ouvert six centres d'accès Service Canada (Moncton, Ottawa, Toronto, Winnipeg, Calgary et Edmonton). Toutefois, le 31 mars 2003, Patrimoine canadien a fermé ses six centres d'accès de Service Canada en raison des restrictions budgétaires.

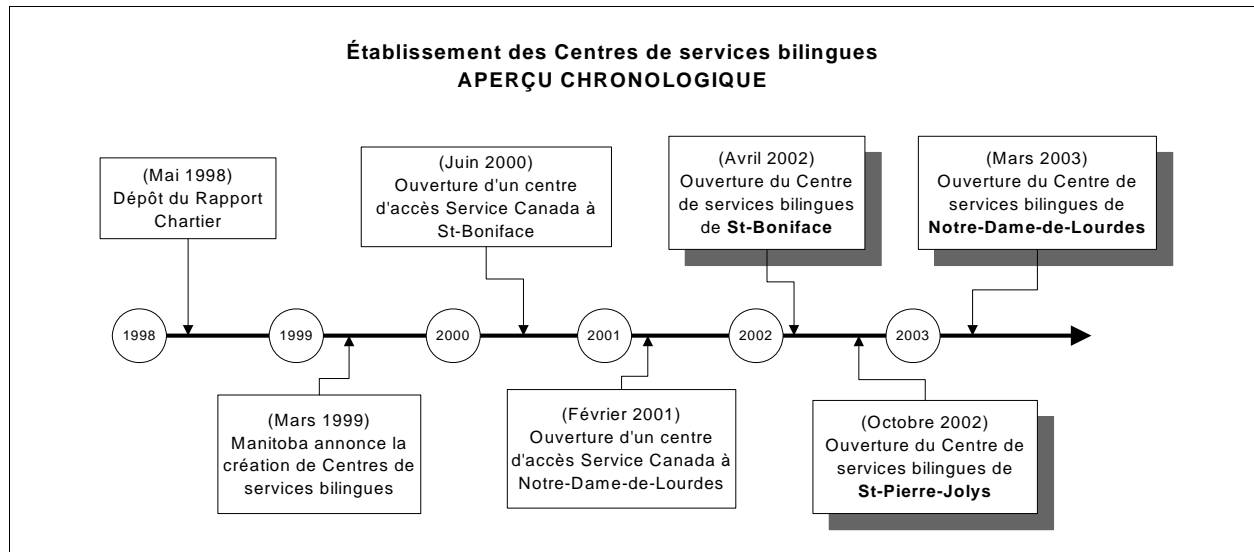


Figure 1

Les objectifs visés par la participation fédérale aux Centres de services bilingues sont les suivants :

- Offrir de meilleurs services en français contribuant au développement et à l'épanouissement de la communauté francophone du Manitoba;
- Offrir un guichet unique francophone de services fédéraux au Manitoba par l'entremise de l'Initiative Service Canada;
- Assurer une prestation intégrée, une égalité d'accès et une constance aux services en français provenant des ministères fédéraux;
- Établir une collaboration entre ministères fédéraux et avec les autres ordres de gouvernement tels que la province du Manitoba et les administrations municipales;
- Assurer une présence accrue de la technologie de l'information comme facteur d'amélioration de l'efficacité du service tout en gardant un équilibre avec les ressources humaines sur place;
- Augmenter la présence et la contribution du gouvernement fédéral dans le développement de la communauté minoritaire de langue officielle par le regroupement, l'accès et la prestation des services en français.



2.0 Objectifs et portée de l'évaluation

Le ministère du Patrimoine canadien a entrepris une évaluation formative portant sur la participation fédérale à l'initiative des Centres de services bilingues. L'évaluation analyse l'efficacité de la mise en œuvre de l'initiative et la probabilité que la participation fédérale à cette initiative puisse atteindre ses objectifs. L'évaluation couvre trois exercices, s'étalant de 2001-2002 à 2003-2004. Ce rapport est fondé sur la recherche effectuée par PRA Inc.

Il convient de souligner qu'au moment où l'évaluation a été entreprise, le centre de St-Boniface était officiellement ouvert depuis 11 mois, le centre de St-Pierre-Jolys depuis six mois et celui de Notre-Dame-de-Lourdes ouvrait ses portes. De plus, le niveau d'achalandage était faible dans les trois centres.

La méthodologie utilisée dans le cadre de cette évaluation comprend :

- Un examen de la documentation administrative pertinente dont les lettres d'entente entre le gouvernement fédéral et le gouvernement du Manitoba et l'information budgétaire. Les Centres de services bilingues ont aussi fourni des données administratives, dont celles provenant de leur système *Call Tracker*. On a aussi examiné les principales études publiées dont les rapports Chartier et Fontaine, de même que celles publiées par le Commissariat aux langues officielles du Canada.
- La visite des trois Centres de services bilingues actuellement en activité au Manitoba. On y a effectué des entrevues avec le personnel et les gestionnaires.
- Des entrevues auprès de 25 intervenants au total (dont les entrevues faites au cours de la visite des centres). En plus du personnel et des gestionnaires des Centres de services bilingues, la liste d'intervenants comprend des représentants du ministère du Patrimoine canadien, de Ressources humaines et Développement des compétences Canada, de Développement social Canada, de Santé Canada, du Secrétariat du Conseil du Trésor, du sous-comité des langues officielles du Conseil fédéral du Manitoba, du Commissariat aux langues officielles du Canada, du gouvernement du Manitoba et de la ville de Winnipeg.
- Un examen de considérations générales relatives aux stratégies de services au public liées aux initiatives Service Canada et Gouvernement en direct, en plus de l'utilisation accrue de l'Internet et de systèmes de voix interactive qui remplacent, en partie, les services directs offerts de personne à personne ou par téléphone.

L'évaluation portait sur les questions suivantes :



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada⁵

- ▶ Pertinence et justification
- ▶ Conception et mise en œuvre
- ▶ Structure et services
- ▶ Succès
- ▶ Coûts et solutions de rechange

Étant donné que les centres ne fonctionnaient que depuis peu au moment où l'évaluation a été entreprise, l'examen des questions ayant trait au succès de l'initiative a été reporté à l'évaluation sommative. La présente évaluation formative porte essentiellement sur les questions de pertinence, de conception et de mise en œuvre et sur la probabilité de réalisation des objectifs.



3.0 Description de l'initiative des Centres de services bilingues

Au moment de l'évaluation, trois Centres de services bilingues étaient en activité :

- *Centre de services bilingues - Région urbaine (St-Boniface)*
Le premier Centre de services bilingues, celui de St-Boniface, a été inauguré en avril 2002 et dessert principalement la communauté urbaine de Winnipeg. La concentration de la population francophone environnante se trouve principalement à St-Boniface, St-Vital et St-Norbert. La ville de Winnipeg compte environ 619 500 habitants, dont près de 27 000 personnes (environ 4 p. 100) ont le français comme langue maternelle.
- *Centre de services bilingues - Région La Montagne (Notre-Dame-de-Lourdes)*
Le Centre de services bilingues La Montagne, inauguré en mars 2003, est situé dans la région ouest, au sud de Portage la Prairie. Le village de Notre-Dame-de-Lourdes compte environ 620 habitants, dont près de 560 personnes (environ 90 p. 100) ont le français comme langue maternelle. La municipalité rurale de Lorne, où se trouvent aussi les villages de St-Claude et de St-Léon, compte une population totale de 2 033 habitants, dont près de 550 personnes (environ 27 p. 100) ont le français comme langue maternelle.
- *Centre de services bilingues - Région Rivière-Rouge (St-Pierre-Jolys)*
Le Centre de services bilingues Rivière-Rouge a été officiellement inauguré en octobre 2002. Située au sud de Winnipeg, cette région compte un certain nombre de communautés à forte concentration francophone, dont Letellier, St-Malo, Ste-Agathe, St-Adolphe et St-Jean-Baptiste. Les municipalités rurales avoisinantes de Montcalm et De Salaberry comptent une population totale de 4 627 habitants, dont près de 2 100 personnes (environ 45 p. 100) ont le français comme langue maternelle.

Bien que leurs structures soient largement similaires, les centres ont chacun des caractéristiques qui leur sont propres (annexe - Profil des Centres de services bilingues). Le gouvernement fédéral et le gouvernement provincial offrent des services à partir de ces trois centres. Les administrations municipales offrent aussi des services dans deux de ces centres (St-Boniface et Notre-Dame-de-Lourdes) et la Corporation de développement communautaire de Chaboillé dispense des services au centre de St-Pierre-Jolys.

La participation fédérale consiste essentiellement à offrir de l'information sur les services dispensés par différents ministères fédéraux. Il peut s'agir ici d'aiguiller des citoyens désirant connaître les services offerts dans un domaine particulier ou d'offrir des formules de demande, des brochures ou des dépliants. Un spécialiste fédéral offre de l'information dans le centre de Notre-Dame-de-Lourdes, une autre dans le centre de St-Pierre-Jolys et deux autres, dans le centre de St-Boniface. La coordonnatrice fédérale des trois centres œuvre au centre de St-Boniface. Ces cinq personnes sont des employées du ministère du Patrimoine canadien. De plus, différents ministères fédéraux offrent des services plus pointus. En voici quelques exemples :



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada⁷

- ▶ Un membre du personnel de Ressources humaines et Développement des compétences Canada se rend une fois par semaine au Centre de services bilingues situé à Notre-Dame-de-Lourdes afin d'offrir certains services directs.
- ▶ La Gendarmerie royale du Canada utilise le centre de Notre-Dame-de-Lourdes pour permettre aux citoyens de rencontrer un agent bilingue.
- ▶ En 2003, les trois Centres de services bilingues ont été autorisés à recevoir les déclarations de revenus des contribuables. En outre, les spécialistes de l'information (employées du ministère du Patrimoine canadien) ont offert, aux individus à faibles revenus, des services d'aide gratuits pour la préparation de leur déclaration de revenus.

Le gouvernement fédéral a investi près de 3 millions de dollars, répartis sur quatre exercices, afin d'appuyer cette initiative (tableau 1).



Tableau 1 : Contribution financière fédérale					
Type de financement	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	Total
Financement initial pour l'établissement de deux centres d'accès Service Canada à St-Boniface et à Notre-Dame-de-Lourdes ¹	461 500\$				461 500\$
Financement pour la participation fédérale, y compris les fonds attribués à St-Boniface et Notre-Dame-de-Lourdes ²		410 000\$	410 000\$	410 000\$	1 230 000\$
Financement additionnel pour la participation fédérale à St-Pierre-Jolys ³			100 000\$		100 000 \$
Financement pour la participation du gouvernement provincial et des administrations municipales ⁴	300 000\$	300 000\$	300 000\$	300 000\$	1 200 000\$
Total :	761 500\$	710 000\$	810 000\$	710 000\$	2 991 500\$
Notes :					
1 Une somme de 461 500 dollars a été accordée au ministère du Patrimoine canadien pour l'exercice 2000-2001 afin de mettre sur pied les deux centres d'accès temporaires de Service Canada à St-Boniface et à Notre-Dame-de-Lourdes. Ce financement provenait du fonds pour projets pilotes de Service Canada.					
2 Une somme annuelle de 410 000 dollars provenant de la réserve opérationnelle du Conseil du Trésor, valable pour les exercices 2001-2002 à 2003-2004, a été allouée au ministère du Patrimoine canadien afin de couvrir les frais liés à la participation fédérale aux Centres de services bilingues à St-Boniface et à Notre-Dame-de-Lourdes : salaires et avantages sociaux, location des bureaux, fournitures de bureau et matériel de promotion. Il est à noter que le salaire de la coordonnatrice fédérale des trois centres est couvert par le Programme des stagiaires en gestion de la fonction publique fédérale. De plus, lorsqu'un ministère assigne un employé à l'un des centres, les coûts de l'affectation (salaires et autres dépenses connexes) sont couverts par le ministère même.					
3 Un financement de 100 000 dollars a été alloué en mars 2001 à la province du Manitoba, afin de couvrir des dépenses liées à la participation fédérale au Centre de services bilingues de St-Pierre-Jolys. Cet investissement a permis au gouvernement fédéral de garantir la location d'un espace dans l'immeuble de 2002 à 2007. Selon les intervenants du Ministère, cette somme a été recueillie grâce à une gestion d'encaisse de la part de Patrimoine canadien et d'une contribution des partenaires fédéraux membres du Conseil fédéral du Manitoba.					
4 Le gouvernement fédéral appuie aussi financièrement la province du Manitoba et les municipalités afin qu'elles puissent participer aux Centres de services bilingues. Ainsi, une somme annuelle de 300 000 dollars, provenant du programme de Promotion des langues officielles (PLO), est allouée à cette fin.					



4.0 Constatations d'évaluation

4.1 Pertinence de la participation fédérale à l'initiative

La pertinence de la participation fédérale à l'initiative des Centres de services bilingues peut être analysée sous deux angles principaux : la promotion des langues officielles et la prestation de services gouvernementaux par l'entremise de guichets uniques.

▸ *L'angle des langues officielles*

La majorité des intervenants interviewés étaient d'avis que le projet des Centres de services bilingues est conforme aux priorités du gouvernement fédéral en matière de promotion des langues officielles. Les centres constituent, selon les répondants, une initiative provinciale importante de promotion des langues officielles. D'ailleurs, le ministère du Patrimoine canadien a appuyé financièrement la participation du gouvernement provincial et des administrations municipales à cette initiative, par l'entremise du programme de Promotion des langues officielles (tableau 1). À cet égard, un certain nombre de répondants ont fait référence à l'engagement fédéral contenu dans la *Loi sur les langues officielles*⁵.

Selon certains répondants, la participation fédérale à cette initiative rejoindrait, en outre, les objectifs fédéraux liés à la mise sur pied de mécanismes innovateurs de prestation de services qui respectent les obligations linguistiques du gouvernement fédéral. On estime que l'initiative des Centres de services bilingues pourrait répondre aux préoccupations ayant trait à l'impact des transformations gouvernementales sur la dualité linguistique.

Des intervenants ont souligné que le Plan d'action pour les langues officielles du gouvernement fédéral reconnaît l'importance d'innover dans la prestation de services gouvernementaux dans les deux langues officielles.

▸ *L'angle des guichets uniques*

L'établissement de guichets uniques, tels que les Centres de services bilingues, s'insère dans un processus plus général de redéfinition des structures de prestation des services gouvernementaux. D'autres initiatives, dont Gouvernement en direct, visent aussi à changer les modes d'interaction entre le gouvernement fédéral et les citoyens. Par contre, certains intervenants ont noté que le

⁵ L'article 43 de la *Loi sur les langues officielles* énonce entre autres que « Le ministre du Patrimoine canadien prend les mesures qu'il estime indiquées pour favoriser la progression vers l'égalité de statut et d'usage du français et de l'anglais dans la société canadienne et, notamment, toute mesure pour encourager et aider les gouvernements provinciaux à favoriser le développement des minorités francophones et anglophones, et notamment à leur offrir des services provinciaux et municipaux en français et en anglais ».



modèle de guichet unique allait à l'encontre de l'approche de plusieurs ministères qui vise à encourager l'utilisation des nouvelles technologies pour gérer un nombre toujours plus grand d'activités. On se demande donc si, à moyen et à long terme, l'établissement de centres qui permettent de décentraliser la prestation de services, cadrera toujours avec l'approche adoptée par ces ministères qui vise justement à maximiser la prestation de services par l'entremise d'Internet et des lignes sans frais 1-800.

Il est à noter qu'au moment d'entreprendre la présente évaluation, le Secrétariat du Conseil du Trésor en était à l'étape de la révision de la stratégie globale du gouvernement fédéral en matière de prestation de services par l'entremise de nouvelles technologies.

4.2 Conception et mise en œuvre

► *Structure de mise en œuvre*

Plusieurs répondants ont rappelé que l'initiative des Centres de services bilingues était celle de la province du Manitoba et, qu'à cet égard, sa conception et sa mise en œuvre revenaient, dans une grande mesure, au gouvernement provincial. Le gouvernement fédéral a été invité à se joindre à cette initiative et il a participé directement à sa planification et à sa mise en œuvre par l'entremise des projets pilotes de l'Initiative Service Canada.

La coordination des efforts fédéraux a été, dans une grande mesure, menée par le sous-comité des langues officielles qui se rapporte au Conseil fédéral du Manitoba. Le Conseil fédéral du Manitoba n'est pas une entité reconnue qui peut, entre autres, faire une demande et recevoir des fonds pour un projet tel que celui des Centres de services bilingues. Certains répondants ont noté que c'est précisément cette absence de statut qui a fait en sorte que le ministère du Patrimoine canadien est devenu, quasiment par défaut, l'entité parrainant la participation fédérale à cette initiative. À cet égard, l'article 42 de la *Loi sur les langues officielles* attribue au ministère du Patrimoine canadien un rôle de coordination dans la mise en œuvre de l'engagement pris par le gouvernement fédéral de favoriser l'épanouissement des communautés des deux langues officielles. On a cependant noté qu'un organisme ou un ministère, autre que Patrimoine canadien, pourrait aussi piloter une telle initiative, surtout qu'il s'agit essentiellement d'une question de mode de prestation de services fédéraux.

Sur une base quotidienne, chaque partenaire œuvrant dans ces centres demeure, en grande partie, autonome. Ainsi, le gouvernement fédéral assume, au prorata selon le nombre de pieds carrés qu'il occupe, les frais de location, de fonctionnement et d'entretien des centres. Le gouvernement fédéral et le gouvernement provincial ont, chacun, embauché un coordonnateur chargé de gérer leurs activités et leurs employés respectifs. Les consultations indiquent qu'une collaboration étroite et efficace s'est développée entre les deux coordonnateurs, facilitant ainsi la gestion des centres.



Les partenaires ont décidé d'adopter le logiciel *Call Tracker* afin de faciliter la collecte de renseignements pour les rapports d'activités des trois Centres de services bilingues. Cette banque de données permet à chaque centre de documenter les activités et les demandes d'information qui leur sont soumises par téléphone, par télécopieur, par courriel ou lors d'une visite. Au moment de l'évaluation, les employés fédéraux, les spécialistes de l'information provinciaux et les réceptionnistes utilisaient ce logiciel. Il est prévu qu'à la fin de l'exercice 2003-2004, tous les partenaires des trois centres l'utiliseront. L'information est par ailleurs centralisée (pour tous les centres et tous les partenaires), ce qui facilite grandement l'établissement de rapport d'activités.

Quelques intervenants interviewés ont souligné que l'appellation « Centres de services bilingues / Bilingual Service Centres » portait à confusion. Cette appellation n'indiquerait en rien qu'il s'agit d'un guichet unique de services gouvernementaux et pourrait laisser croire qu'il s'agit de services de traduction.

La figure 2 ci-dessous indique le volume mensuel des clients du gouvernement fédéral (et non de l'ensemble des partenaires de chaque centre) de novembre 2002 à janvier 2004. Rappelons que le centre situé à St-Boniface avait officiellement ouvert ses portes en avril 2002, que le centre de St-Pierre-Jolys n'a été ouvert officiellement qu'en octobre 2002 et celui de Notre-Dame-de-Lourdes qu'en mars 2003 (les statistiques relatives à ce dernier comprennent les activités qui se sont déroulées alors que le centre fonctionnait de façon informelle sous la bannière de Service Canada). Il est important de souligner que des activités de sensibilisation et des rencontres communautaires sont organisées dans ces centres, surtout dans les deux centres situés en région rurale. Ces activités permettent aux centres de rejoindre plusieurs personnes âgées, des enfants et d'autres membres de la communauté.

Les entrevues ont permis de constater que la promotion des Centres de services bilingues diffère de façon importante, selon que le centre est situé en région urbaine ou rurale. Actuellement, le centre situé à St-Boniface met l'accent sur la promotion des services offerts. En plus de distribuer des annonces, affiches et dépliants qui décrivent de façon générale les services offerts, le centre a entrepris des campagnes axées sur des thèmes précis tels que la déclaration de revenus, la sécurité sur Internet, les célébrations du Canada, etc.

Dans les régions rurales, l'approche est axée sur la sensibilisation de clientèles cibles. Ainsi, les représentants des Centres de services bilingues se rendent dans les écoles, les institutions communautaires, les foyers pour personnes âgées, etc. Les répondants considèrent que cette approche est d'autant plus pertinente que les centres situés en région rurale desservent de vastes territoires.

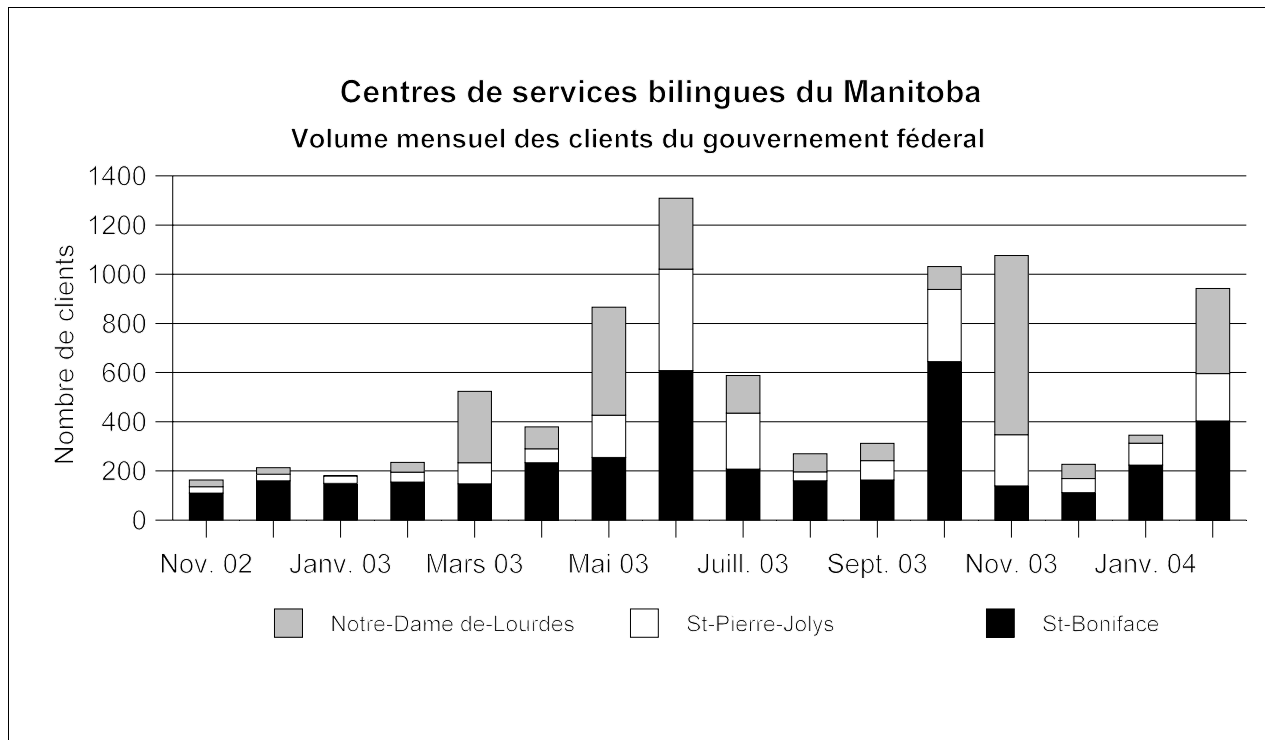


Figure 2

Les entrevues ont permis de confirmer que les Centres de services bilingues font peu de publicité. En effet, on rapporte que les centres n'apparaissent pas dans l'annuaire téléphonique, que leurs activités publicitaires sont rares et que les ministères qui y offrent des services en font une promotion limitée. Il importe de souligner que la présente évaluation formative ne comportait pas de consultations directes (sondages) auprès des populations cibles afin d'évaluer leur niveau de connaissance des centres.

Les intervenants interviewés ont reconnu qu'il y avait encore beaucoup à faire pour bien faire connaître les Centres de services bilingues et expliquer à la population francophone et anglophone les ressources et services offerts par ces centres.

Les entrevues ont permis de soulever certaines lacunes qui ont eu des répercussions sur la mise en œuvre de l'initiative.

- Le gouvernement fédéral et le gouvernement provincial devaient signer un protocole d'entente définissant les responsabilités de chaque partenaire et établissant les principales règles de gestion et d'opération applicables aux Centres de services bilingues. Au moment de l'évaluation, le protocole d'entente n'avait pas encore été signé. Les deux ordres de gouvernement n'avaient échangés que des lettres d'entente. L'incapacité du gouvernement



fédéral à s'engager financièrement sur plus de trois ans serait une des raisons qui retarderaient la signature du protocole d'entente.

- Un cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats devait être élaboré dès la première année de la mise en œuvre des centres. Ce dernier n'a jamais été complété. Un tel cadre aurait permis d'avoir une vision claire des objectifs à atteindre et des résultats prévus mesurables et une reddition de comptes appropriée.
- Après la mise en œuvre des deux premiers centres, le gouvernement du Canada devait déterminer qu'elle serait sa participation éventuelle aux autres centres. Cette analyse n'a toujours pas été entreprise.
- ▶ *Gamme et niveau de services offerts*

Une question importante aux yeux de plusieurs intervenants interviewés est celle de la pertinence des services offerts dans chaque centre. Il s'agit de déterminer si la gamme et le niveau de services offerts répondent aux besoins et aux attentes de la clientèle visée. Trois niveaux de services peuvent essentiellement être offerts dans les Centres de services bilingues :

- *Information* : Un centre peut offrir de l'information sur les programmes et services dispensés par un ordre de gouvernement. Cette information peut se faire sous forme de dépliants, de brochures ou de formules de demande (demande de passeport, de numéro d'assurance sociale, etc.). L'information peut aussi être offerte sur support papier ou électroniquement, via des ordinateurs mis à la disposition des clients du centre.
- *Activités de base* : Un centre peut permettre aux clients d'effectuer certaines activités de base qui requièrent essentiellement qu'un employé du centre ait le pouvoir de procéder à la transaction requise. Ainsi, des clients peuvent payer certaines factures ou les employés peuvent accepter certaines formules de demande au nom d'un ministère ou d'un organisme particulier.
- *Services complets* : Un centre peut offrir aux clients certains services complets, de la même manière que si le client se rendait directement au ministère en question. Ainsi, le client peut rencontrer un employé du ministère et recevoir des services spécialisés de celui-ci.

Les entrevues indiquent que les trois ordres de gouvernement participant actuellement aux Centres de services bilingues offrent une gamme et un niveau de services relativement différents. La figure 3 illustre la nature des services offerts par chaque ordre de gouvernement au moment de l'évaluation.



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada¹⁴

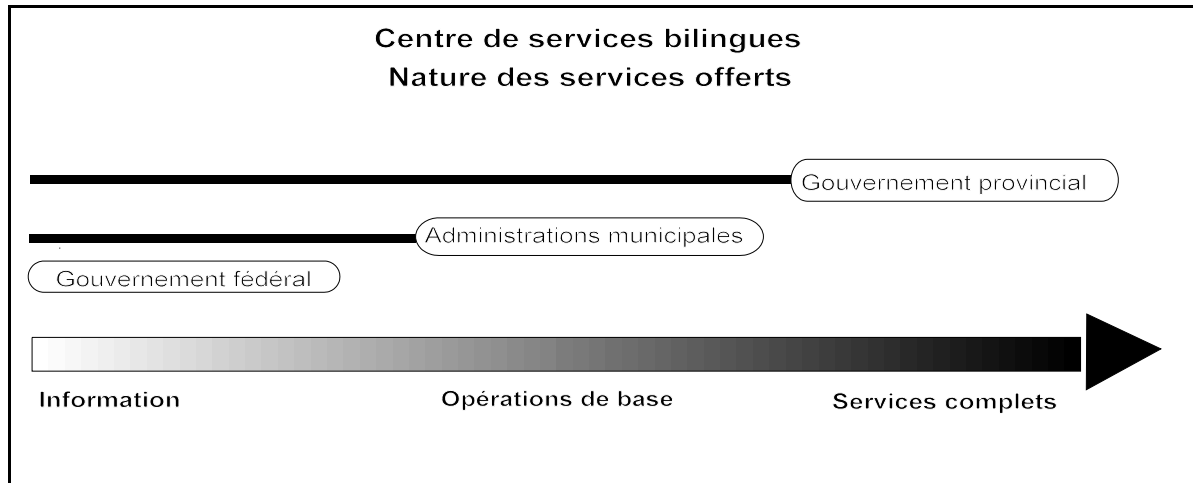




Figure 3

Le gouvernement fédéral tend actuellement à limiter ses services à l'offre d'information générale sur les programmes et services fédéraux, bien que certains services soient actuellement offerts par des ministères fédéraux tels que Ressources humaines et Développement des compétences Canada, Développement social Canada, la Gendarmerie Royale du Canada et l'Agence du revenu Canada. Ainsi, un client peut obtenir des dépliants, des brochures et des formules de demande de différents programmes fédéraux (passeport, numéro d'assurance sociale, Prestation nationale pour enfants, Régime de pensions du Canada, Sécurité de la vieillesse, enregistrement des armes à feu, etc.). Dans la grande majorité des cas, les clients ne peuvent laisser les formules complétées à un employé du centre. Ils doivent les poster eux-mêmes ou, au besoin, se rendent à un bureau du ministère en question afin de compléter la formule.

Il est important de souligner que la majorité des ministères fédéraux et des programmes qui avaient été considérés comme des participants possibles lors de la mise en œuvre de l'initiative n'offrent pas de services de base à partir des centres⁶. Plusieurs raisons peuvent expliquer cette situation, dont les deux suivantes :

- ▶ Premièrement, chaque ministère a une structure de prestation de services qui lui est propre, fondée sur la nature des services offerts et la clientèle desservie. Par exemple, les Centres de services aux entreprises Canada-Manitoba offrent des services qui reposent sur une gamme d'expertise, des centres de ressources et des banques de données électroniques. Ces centres sont situés au centre-ville (près de la bibliothèque principale et des bureaux de Diversification de l'économie de l'Ouest Canada) afin d'être près du quartier des affaires de Winnipeg. Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDC) a aussi établi des sites conjoints de prestation de services avec les ministères provinciaux chargés de la formation et des services sociaux. Ces sites sont, encore ici, situés au centre-ville de Winnipeg. Il est difficile de concevoir une prestation efficace des services spécialisés fédéraux en matière de formation et de programmes sociaux dans un emplacement autre que celui des services provinciaux. Les équipes de conseillers qui travaillent dans ces sites pourraient difficilement être relocalisés dans des Centres de services bilingues.

La Gendarmerie royale du Canada (GRC) offre certains services dans les Centres de services bilingues, mais la gamme de services offerts est limitée. La GRC n'a pas encore élaboré de modèle de police communautaire pour les services offerts en région rurale au Manitoba. Notons, en outre, que les services de la GRC ne couvrent pas le territoire de Winnipeg qui tombe sous la juridiction du Service de police de Winnipeg.

⁶ Sur la question de la planification initiale de la participation fédérale aux Centres de services bilingues, voir l'étude réalisée par Maria Chaput : Patrimoine canadien. (1999). *Plan d'affaires des guichets uniques fédéraux pour la prestation des services en français au Manitoba*. Winnipeg.



Un dernier exemple a trait à Agriculture et Agro-alimentaire Canada qui offre des services à ses bureaux de Brandon et de Winnipeg et aux bureaux de l'Administration du rétablissement agricole des Prairies situés à Brandon, à Morden, à Dauphin, à Beausejour et à Winnipeg. Les services dispensés comprennent des conseils techniques et des programmes d'appui qui peuvent difficilement être offerts par des personnes ne possédant pas les capacités techniques requises.

- ▶ Deuxièmement, les bureaux des différents ministères fédéraux ont leur propre stratégie relative à la prestation de services dans les deux langues officielles. Techniquement, les Manitobains ont le droit d'être servis dans la langue officielle de leur choix dans les bureaux dont les services sont couverts par la *Loi sur les langues officielles*. La présente évaluation ne comportait pas d'enquête pour déterminer si, de fait, les services sont offerts dans les deux langues officielles, mais il demeure que les ministères fédéraux que nous avons consultés cherchent à atteindre cet objectif.

Le gouvernement provincial, quant à lui, offre de l'information sur ses programmes dans les Centres de services bilingues. Ainsi, les ministères provinciaux suivants y offrent de l'information :

- ▶ Enseignement postsecondaire et formation professionnelle
- ▶ Conservation
- ▶ Culture, Patrimoine et Tourisme
- ▶ Services à la famille et Logement
- ▶ Finances
- ▶ Industrie, Commerce et Mines
- ▶ Travail et Immigration

Tout comme dans le cas du gouvernement fédéral, on retrouve un spécialiste provincial de l'information dans chaque Centre de services bilingues.

Le gouvernement du Manitoba offre aussi certains services complets. En particulier, des représentants du ministère des Services à la famille et le Logement travaillent aux centres. Le ministère responsable de l'intégration des nouveaux arrivants a l'intention de financer des services d'intégration ciblés pour les nouveaux arrivants francophones au centre situé à St-Boniface. Notons, en outre, que des services de recherche d'emploi sont offerts directement dans les centres (Centre d'emploi et de ressources communautaires).

La ville de Winnipeg met l'accent sur les activités de base qui peuvent être effectuées complètement sur place, dans les Centres de services bilingues. Ces activités de base comprennent, entre autres, le paiement de factures municipales et de contraventions, l'achat de billets d'autobus et l'acquisition de certains permis municipaux.

D'autres services sont dispensés au centre de Notre-Dame-de-Lourdes dont les services de la Corporation de développement communautaire de Lourdon, du Réseau communautaire et du



village de Notre-Dame-de-Lourdes. Au centre de St-Pierre-Jolys, on trouve aussi des services de la Corporation de développement communautaire de Chaboillé qui visent à appuyer le développement social et économique de la région dont :

- ▶ des services de consultations agricoles
- ▶ le répertoire des gens d'affaires
- ▶ la promotion du tourisme.

En outre, la viabilité des Centres de services bilingues sera, dans une large mesure, déterminée par la pertinence des services que les citoyens pourront y trouver. Si les citoyens estiment que la gamme et le niveau de services offerts sont adéquats et que la qualité du bilinguisme est assurée, ils devraient logiquement utiliser ces centres. Si, cependant, la gamme de services offerts est inadéquate et que les clients doivent, en fin de compte, être systématiquement dirigés vers d'autres bureaux administratifs afin d'obtenir un service complet et ce, même pour les activités de base, on peut s'attendre à ce que l'intérêt pour les centres plafonne, peu importe la qualité du bilinguisme que l'on y trouve.

4.3 Probabilité de réalisation des objectifs

Cette partie porte sur la probabilité que le gouvernement fédéral puisse atteindre ses objectifs dans le cadre de l'initiative. La présente évaluation est de nature formative et ne vise donc pas à établir, sans aucun doute, le succès de la participation fédérale aux Centres de services bilingues. Considérant que les trois centres n'ont été que récemment mis en place, il ne serait ni réaliste ni approprié de tirer des conclusions définitives sur l'atteinte des objectifs.

▶ *Meilleur accès aux programmes et services*

La multitude et la complexité des programmes et services gouvernementaux font en sorte qu'il peut être difficile pour un citoyen de s'y retrouver et de frapper à la bonne porte lorsqu'il a besoin d'aide. L'objectif des Centres de services bilingues est, dans la mesure du possible, de renverser cette dynamique. Plutôt que de s'attendre à ce que le citoyen puisse déterminer le service ou programme dont il a besoin, on s'attend plutôt à ce que les Centres de services bilingues puissent déterminer le programme ou le service qui répond le mieux aux besoins particuliers d'un client.

Les spécialistes d'information fédéraux et provinciaux qui travaillent dans chacun des centres ont donc pour objectif premier d'aiguiller les clients vers le programme ou le service le plus approprié.

Les divers ordres de gouvernement devraient donc être en mesure de donner de l'information sur les programmes et services qu'ils offrent aux citoyens. Cependant, selon les intervenants, cet objectif n'est que partiellement réalisé, surtout en ce qui a trait au gouvernement fédéral. Ces derniers souhaitent que le gouvernement fédéral élargisse la gamme et le niveau de services offerts, afin de permettre qu'un plus grand nombre d'activités de base puissent être effectuées sur place.



Les entrevues indiquent que le fait que le gouvernement fédéral n'offre pas de services directs pose problème et pourrait, à long terme, nuire à l'atteinte de cet objectif. D'après plusieurs répondants, la clientèle des Centres de services bilingues aimerait avoir la possibilité d'effectuer au complet certaines transactions sur place dont celles avec Ressources humaines et Développement des compétences Canada (demandes liées aux programmes d'assurance-emploi), Développement social Canada (Régime de pensions du Canada, Sécurité de vieillesse ou numéro d'assurance sociale), le Bureau des passeports et l'Agence du revenu Canada.

Les entrevues ont fait ressortir les difficultés à la fois technologiques et administratives rattachées à la prestation de tels services gouvernementaux dans les Centres de services bilingues. Plusieurs intervenants ont souligné que les préoccupations grandissantes du gouvernement relatives au terrorisme avaient mené à un resserrement des mécanismes de contrôle entourant plusieurs programmes. Tout en reconnaissant ce contexte particulier, d'autres intervenants ont souligné qu'il est important que le gouvernement fédéral offre un minimum de services sur place, au-delà de l'information sur ses programmes et services.

En ne fournissant essentiellement que de l'information sur les services fédéraux, les Centres de services bilingues forcent les clients à se tourner presque systématiquement vers les bureaux de chaque ministère et organisme.

L'élargissement de la gamme et du niveau de services offerts par les centres devrait se traduire logiquement par un meilleur accès à des services entièrement bilingues provenant de plusieurs ministères et organismes. Une gamme réduite de services risque, quant à elle, de faire en sorte que les centres ne deviennent qu'un « détour bilingue » à travers un processus plus large dont la qualité linguistique demeure inconstante et inégale.

▸ *Qualité accrue du bilinguisme*

La qualité du bilinguisme dans la prestation de services gouvernementaux était au cœur du Rapport Chartier et de l'établissement des Centres de services bilingues. Les entrevues ont permis de constater qu'il existe, encore aujourd'hui et ce, à tous les niveaux de gouvernement, des difficultés en ce qui a trait à l'offre active et à la prestation même de services dans les deux langues officielles. Si l'ampleur des difficultés varie en fonction du ministère et de l'ordre de gouvernement, tous les intervenants interviewés ont reconnu leur existence.

Les visites sur place et les entrevues menées dans le cadre de la présente évaluation ont permis de confirmer que le niveau de bilinguisme des trois Centres de services bilingues est très élevé. L'objectif d'accroître la qualité du bilinguisme des services offerts dans les centres est, en très grande partie, réalisé et des stratégies ont été mises en place pour maintenir cette qualité de bilinguisme dans le futur. Ainsi, tous les employés que nous avons rencontrés sont bilingues et l'offre active de services s'effectue dans les deux langues officielles. En outre, la langue de travail est le français, tel que recommandé dans le Rapport Chartier.

▸ *Collaboration entre ministères fédéraux et autres ordres de gouvernement*



Des structures ont été établies afin de gérer ce partenariat à niveaux multiples. On trouve deux comités conjoints qui opèrent en parallèle avec le Conseil fédéral du Manitoba et son sous-comité sur les langues officielles :

Comité directeur : Le Comité directeur permet à l'ensemble des intervenants concernés par les Centres de services bilingues de concerter leurs efforts, de discuter de l'orientation générale de l'initiative et de traiter, au besoin, de questions ou préoccupations portées à leur attention.

Comités de coordination : Chaque Centre de services bilingues doit avoir un Comité de coordination qui réunit les partenaires particuliers à ce centre. C'est au Comité de coordination que revient la responsabilité de gérer les questions de nature opérationnelle touchant à la mise sur pied et au fonctionnement des centres. Cependant, au moment de l'évaluation, ces comités n'étaient pas encore opérationnels.

Le gouvernement provincial assume un rôle prépondérant quant au partage des responsabilités. Les entrevues ont permis de constater que les différents partenaires des centres ont mis en place des mécanismes qui leur permettent un échange systématique d'information :

- La coordonnatrice fédérale et le coordonnateur provincial des centres travaillent en étroite collaboration, sur une base quotidienne.
- Dans chaque centre, les spécialistes fédéraux et provinciaux de l'information travaillent aussi en étroite collaboration. Cela permet, entre autres, de faciliter l'aiguillage des clients vers les services appropriés. Ces spécialistes font aussi des présentations conjointes de leurs services aux organismes de la communauté.
- Des rencontres du personnel de tous les partenaires sont organisées afin de permettre aux employés d'acquérir une meilleure connaissance des programmes des différents partenaires.

Les intervenants estiment que le partage de l'information et une connaissance accrue des différents services offerts de part et d'autre permettront une véritable implantation du concept de guichet unique couvrant plusieurs ordres de gouvernement. Ils étaient d'accord pour dire que la gestion quotidienne des centres était efficace et que les partenaires possédaient les outils nécessaires pour faire rapport sur leurs activités.

4.4 Solutions de rechange et coûts

Les entrevues n'ont pas permis de trouver des solutions de rechange qui permettraient d'obtenir les mêmes résultats en ce qui a trait à la qualité du bilinguisme. Cependant, il existe des solutions de rechange en ce qui a trait à la prestation de services fédéraux par l'intermédiaire des nouvelles technologies (1-800 et services en ligne). Il est ainsi prévu que d'ici 2005, l'ensemble des services fédéraux seront accessibles par l'entremise des nouvelles technologies. Ceci expliquerait, en partie du moins, l'hésitation de certains ministères à véritablement s'intégrer aux Centres de services bilingues pour y offrir des services directs.



Certains intervenants ont indiqué que, dans la mesure où le gouvernement fédéral n'offre que de l'information sur ses programmes et services, des solutions de rechange telles qu'une ligne 1-800 ou un service en ligne, pourraient être plus efficaces. L'établissement de Centres de services bilingues n'a de sens véritable que dans la mesure où certains services complets y sont offerts.

Il importe de souligner que la présente évaluation formative ne comprenait pas d'analyse coûts-avantages. L'ouverture récente des Centres de services bilingues de St-Pierre-Jolys et de Notre-Dame-de-Lourdes ne permettait pas d'entreprendre une analyse de cette envergure. Cependant, il ne semble pas y avoir eu suffisamment d'analyse pour déterminer les coûts éventuels liés à la prestation de services fédéraux à un très petit nombre de clients. Avec le niveau d'achalandage actuel, l'initiative peut être perçue comme coûteuse. Un rapport récent indique que les transactions faites avec le gouvernement fédéral coûtent, en moyenne, 37 dollars de personne à personne, 19 dollars par la poste, 10 dollars par téléphone et moins de 0,30 dollars via le Web⁷.

L'une des solutions de rechange qui s'offrent au gouvernement fédéral est d'accroître sa capacité d'offrir des services bilingues dans les points de services actuels des différents ministères fédéraux. Les différents ministères fédéraux concernés auraient alors à évaluer leur capacité actuelle d'offrir des services dans les deux langues officielles. Il faut distinguer, à cet égard, les services de première ligne où les employés peuvent déterminer les services requis et diriger les clients au bon endroit et les services qui requièrent des connaissances techniques plus approfondies. Offrir des services bilingues qui font appel à des compétences techniques poussées dans des domaines tels que la fiscalité ou l'agro-alimentaire mobilisent inévitablement plus de ressources.

Une autre solution de rechange serait d'offrir des services de façon plus passive ou « à sens unique » : brochures, dépliants, accès à des banques de données telles que Guichet d'emploi, etc. Les employés provinciaux et municipaux pourraient alors diriger les clients vers les différents points de services des ministères fédéraux.

⁷

Canada. (2003). *Government of Canada; Service Vision for Canadians*. Ottawa, p. 5.



5.0 Conclusions

Les conclusions suivantes sont fondées sur les questions d'évaluation que l'on retrouve à la partie 2. L'évaluation formative d'une initiative dont une grande partie en est encore au stade de la mise en œuvre, comporte certaines limites. Ainsi, la présente évaluation porte sur des questions relatives à la pertinence, à la conception et la mise en œuvre de l'initiative et sur la probabilité que les objectifs puissent être atteints. L'initiative n'a pas été en place durant une période suffisamment longue pour que l'on puisse porter un jugement définitif sur l'obtention des résultats visés et sur les incidences produites.

5.1 Pertinence de la participation fédérale à l'initiative

Dans l'ensemble, l'initiative des Centres de services bilingues rejoint l'objectif de promotion des deux langues officielles, qui est une composante importante du mandat du ministère du Patrimoine canadien. C'est ce qui explique, entre autres, que le Ministère ait appuyé financièrement la participation du gouvernement provincial et des administrations municipales à cette initiative, par l'entremise de son programme de Promotion des langues officielles.

L'évaluation indique cependant que la coordination de la participation des différents ministères fédéraux à cette initiative est une démarche qui cadre moins bien avec les objectifs stratégiques du Ministère. Dans une grande mesure, le Ministère s'est trouvé à être, par défaut, l'entité ayant la capacité administrative de recevoir les fonds fédéraux. Le Conseil fédéral du Manitoba, qui a largement coordonné la stratégie fédérale relative à l'initiative des Centres de services bilingues, n'a pas de statut officiel lui permettant de recevoir de tels fonds. Si l'article 42 de la *Loi sur les langues officielles* attribue au ministère du Patrimoine canadien un rôle de coordination dans la promotion du développement des communautés de langue officielle, il n'en demeure pas moins que le Ministère offre peu de services directs au public et peut difficilement intervenir dans la gestion des structures de services au public des autres ministères fédéraux.

Tel qu'indiqué dans le document du programme, le Ministère n'avait aucune ressource financière opérationnelle pour défrayer les coûts de base rattachés à la mise en place de services fédéraux. Les subventions et contributions à la disponibilité du Patrimoine canadien n'étaient pas conçues pour couvrir ces coûts. Il était prévu que le financement proviendrait directement du Conseil du Trésor et couvrirait les coûts de la participation fédérale à deux Centres de services bilingues pendant trois ans. Le document du programme suggère qu'en collaboration avec Service Canada, le Ministère tenterait de trouver une solution à long terme pour maximiser l'investissement du gouvernement fédéral dans ce projet. Au moment de l'évaluation, cette solution n'avait toujours pas été trouvée. L'utilisation des fonds du ministère du Patrimoine canadien pour appuyer la participation fédérale aux Centres de services bilingues demeure, quant à elle, une approche peu pratique.

L'initiative des Centres de services bilingues vise à obtenir un certain nombre de résultats. La pertinence d'offrir des services bilingues fédéraux à même ces centres, plutôt qu'à partir de chaque ministère, ainsi que la valeur ajoutée de cette approche sur le développement des



communautés de langue officielle n'étaient pas encore clairement établies au moment de l'évaluation.

L'objectif d'assurer une présence accrue de la technologie de l'information tout en gardant un équilibre avec les ressources humaines sur place va, dans une certaine mesure, à l'encontre des pratiques visant à encourager l'utilisation du téléphone, de systèmes de voix interactive et de sites Web de services à la clientèle dans les secteurs public et privé. Aucun plan particulier n'a été élaboré, dans le cadre de l'initiative, afin de réaliser cet objectif relativement complexe.

Rappelons simplement que la tendance actuelle préconise l'utilisation de services électroniques donnant lieu à peu d'interaction avec des employés.

Notons finalement que les ministères fédéraux se doivent toujours d'offrir certains services bilingues dans leurs différents points de services respectifs. Si les Centres de services bilingues et les points de services jouent des rôles largement complémentaires, il n'en demeure pas moins qu'on possède peu d'information sur le niveau réel des services bilingues offerts au Manitoba par le gouvernement fédéral. Il semble que cette information n'ait pas été recueillie et que le gouvernement fédéral n'ait pas établi clairement la façon dont les Centres de services bilingues pourraient s'aligner sur les services bilingues offerts par chaque ministère ou jouer un rôle complémentaire. La raison d'être de l'établissement des Centres de services bilingues était d'offrir de meilleurs services en français. Le fait que le gouvernement fédéral se doive toujours d'offrir des services bilingues dans ses différents points de services constitue donc un élément important du contexte dans lequel les Centres de services bilingues doivent fonctionner. Cela influence directement la pertinence et la conception des services offerts par le gouvernement fédéral à même les centres.

5.2 Conception et mise en œuvre

Une des attentes exprimées dans le document du programme est que les ministères fédéraux collaborent afin de déterminer les services à offrir dans les Centres de services bilingues. La participation de ministères et d'organismes tels que Ressources humaines et Développement des compétences Canada, Développement social Canada, Diversification de l'économie de l'Ouest Canada, Agriculture et Agro-alimentaire Canada, le Bureau des passeports, l'Agence du revenu Canada est essentielle à la viabilité de l'initiative visant à offrir des services fédéraux dans les Centres de services bilingues. Cependant, cette participation ne s'est pas concrétisée tel qu'il était prévu ou souhaité car chaque ministère possède déjà sa propre structure de prestation de services fondée sur la nature des services offerts et la clientèle desservie, et sa propre stratégie de prestation de services dans les deux langues officielles. De plus, les mesures accrues de sécurité mises en œuvre par les différents ministères à la suite des événements du 11 septembre n'ont pas favorisé la prestation directe de services fédéraux dans le cadre de cette initiative.

Ces deux facteurs contribuent à expliquer pourquoi le ministère du Patrimoine canadien a éprouvé des difficultés à obtenir un appui important des ministères fédéraux en vue d'offrir des services dans les Centres de services bilingues. Cependant, en plus de la question de la complémentarité des services existants, il est important de prendre en considération le rôle du service de personne à



personne dans une structure de guichet unique telle que les Centres de services bilingues. Un récent rapport de la vérificatrice générale du Canada souligne que :

« le gouvernement continuera de fournir ces services par les moyens classiques comme le téléphone, le courrier et les contacts personnels. Même si les Canadiens utilisent de plus en plus Internet, un grand nombre de gens continuent de recourir aux méthodes classiques pour communiquer avec les ministères et les organismes fédéraux. »⁸

On y note un accroissement important de l'utilisation de l'Internet pour communiquer avec le gouvernement fédéral (de 22% à 34%), alors que les contacts de personne à personne sont à la baisse de 10%.

À la lumière des considérations relatives au modèle de prestation de services et du fait que chaque ministère est tenu d'offrir certains services bilingues dans ses bureaux, il n'est pas surprenant que le ministère du Patrimoine canadien n'ait pas été en mesure d'élaborer une stratégie coordonnée de prestation de services bilingues dans les Centres de services bilingues. À court terme, rien n'indique, en outre, que les ministères fédéraux vont changer leur stratégie de prestation de services et participer aux activités des centres en y offrant des services directs.

Le manque de consensus entre les ministères fédéraux quant à la forme et à l'ampleur de leur participation à l'initiative a eu, dans une certaine mesure, un impact négatif sur différents aspects de la mise en œuvre de l'initiative fédérale :

- ▶ *Gestion* : Puisque le ministère du Patrimoine canadien offre peu de services directs au public et qu'il ne possède ni un mandat dans ce sens ni une expérience bien établie en la matière, il lui est difficile de convaincre les autres ministères de participer à l'initiative et d'offrir une gamme de services directs. Cela n'a cependant pas empêché le Conseil fédéral du Manitoba de promouvoir activement le concept. Cette initiative a encouragé le gouvernement provincial et les administrations municipales à mettre de l'avant leur vision des Centres de services bilingues. Il est bon de noter que la structure des Centres de services bilingues se prête généralement mieux à la prestation des services provinciaux et municipaux que des services fédéraux (en permettant, par exemple, le paiement de factures de taxes provinciales ou municipales).
- ▶ *Délais de mise en œuvre* : La complexité inhérente à cette initiative et le besoin de coordonner une série d'exigences fédérales et provinciales ont occasionné des délais pratiquement inévitables dans la mise en œuvre des centres. En outre, l'initiative n'était pas fondée sur un processus de planification bien défini ou un modèle précis de prestation de services. Le présent rapport soulève un certain nombre de questions quant aux prémisses qui ont servi à planifier la participation de ministères fédéraux à cette initiative. Le modèle

⁸

Bureau de la vérificatrice générale du Canada. (Novembre 2003). *Les technologies de l'information* : www.oag-bvg.gc.ca/domino/rapports.nsf/html/20031101cf.html, paragr. 1.13.



n'a pas été défini de façon détaillée et encore moins testé et il repose sur des prémisses incertaines. Le fait que peu de services fédéraux directs soient offerts par l'entremise de ces centres tend à confirmer que certains problèmes conceptuels existent.

- ▶ *Pouvoir décisionnel* : L'absence de statut officiel a empêché le Conseil fédéral du Manitoba d'assumer un rôle direct en ce qui a trait au pouvoir décisionnel et à la gestion des ressources financières fédérales liées à l'initiative. Le ministère du Patrimoine canadien s'est vu confier un rôle de coordination en raison de son expérience dans le domaine des langues officielles et de sa capacité organisationnelle de gérer des fonds fédéraux, bien qu'il offre peu de services directs à la population. Cette situation a donné lieu à une certaine ambiguïté quant à la structure du programme, aux responsabilités, au leadership et à la reddition de comptes en ce qui concerne la participation fédérale à cette initiative.
- ▶ *Mesure des attentes* : Les attentes des partenaires (provinciaux et municipaux en particulier) ont continué de croître à cause, entre autres, de l'appui fédéral à l'initiative. En particulier, des ministres et des hauts fonctionnaires ont réitéré leur soutien à cette initiative et leur engagement envers celle-ci malgré le peu de progrès réalisé dans la planification et la mise en œuvre de services fédéraux à partir de ces centres. La source de financement principale, soit l'Initiative Service Canada, n'a pas été renouvelée et une stratégie de rechange n'a pas encore été élaborée.
- ▶ *Objectifs, buts et résultats* : L'absence de services directs de la part des ministères fédéraux a fait en sorte que les objectifs quant au niveau de services à offrir ainsi que les résultats anticipés n'ont jamais été articulés de façon précise. Dans un tel contexte, on ne peut avoir des plans de services précis et des mesures de rendement. En l'absence d'un engagement ferme du gouvernement fédéral, l'élaboration d'un cadre d'évaluation et d'une stratégie de mesure du rendement était, dans une grande mesure, prématurée. C'est ce qui explique, entre autres, qu'il n'y a pas encore de cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) et de cadre de vérification axé sur les résultats (CVAR) pour une initiative qui existe depuis deux ou trois ans. Les données sur le rendement sont donc limitées à l'information recueillie par l'entremise du système *Call Tracker*. La figure 2 indique que le nombre de clients du gouvernement fédéral varie considérablement, d'environ 200 à 1 300 clients par mois.
- ▶ *Engagements financiers* : Des baux d'une durée allant jusqu'à 10 ans ont été signés entre la province du Manitoba et la communauté en présumant qu'une source de financement serait éventuellement trouvée. Ces attentes ont été nourries, entre autres, par l'engagement répété de hauts fonctionnaires fédéraux. Les obligations à long terme liées à cette initiative ne coïncident donc pas avec les sources de financement disponibles.

5.3 Probabilité de réalisation des objectifs



Étant donné le peu de progrès réalisé jusqu'à ce jour et l'engagement limité et incertain de plusieurs ministères fédéraux clés en vue d'offrir des services directs à partir des Centres de services bilingues, il n'est pas certain que l'initiative puisse atteindre ses objectifs initiaux. L'absence d'une source de financement stable et d'une base administrative s'ajoute à cette problématique. Par conséquent, il est peu probable que l'initiative puisse atteindre les objectifs liés à la participation fédérale.

5.4 Résumé, recommandations et réponse de la gestion

Nos consultations confirment l'importance d'offrir des services qui répondent aux besoins de la communauté francophone du Manitoba. L'orientation générale établie par le Rapport Chartier a été acceptée par le gouvernement fédéral, le gouvernement provincial et les administrations municipales. Au même moment, cependant, de nouvelles considérations relatives à la prestation des services gouvernementaux, particulièrement en ce qui concerne l'utilisation d'Internet, ouvrent la voie à la prestation de services à des coûts passablement moins élevés que ceux liés aux modèles de prestation traditionnels. L'établissement de guichets uniques offre une occasion intéressante de regrouper des services gouvernementaux, particulièrement des services de différents ordres de gouvernement. Cependant, les Centres de services bilingues n'ont pas réussi, jusqu'à maintenant, à amener un nombre important de ministères fédéraux à y offrir des services directs. Le modèle actuel semble offrir peu sur le plan des services fédéraux et il s'agit d'un modèle qui n'a toujours pas de base de financement stable. Une étude de besoins, un plan de services et une analyse coûts-avantages sont les prochaines étapes les plus logiques.

Recommandations

En tenant compte des constatations ci-dessus, nous présentons les recommandations suivantes :

Recommandation 1

Étant donné que l'initiative des Centres de services bilingues est conforme au mandat et aux objectifs stratégiques du ministère du Patrimoine canadien en matière de langues officielles :

Il est recommandé que le ministère du Patrimoine canadien continue à participer à cette initiative dans le cadre et selon les modalités de son programme d'Appui aux langues officielles.

Réponse de la gestion

La gestion accepte la recommandation.

Le ministère du Patrimoine canadien en région a l'intention de se retirer de la gestion des Centres de services bilingues tout en continuant d'appuyer ce genre d'initiatives dans la mesure où elles sont conformes au mandat établissant les paramètres de la promotion de la dualité linguistique. Le Ministère travaille présentement avec Service Canada pour



déterminer les mesures qui s'imposent afin d'effectuer un transfert de responsabilités ou une fermeture des centres d'ici la fin de l'année financière.

Recommandation 2

Étant donné que :

- Le ministère du Patrimoine canadien n'offre pas de services directs au public et peut difficilement intervenir dans la gestion des structures de services au public des autres ministères fédéraux;
- Le Ministère n'a aucune ressource financière opérationnelle pour défrayer les coûts de base rattachés à la mise en place des services fédéraux;
- Aucune stratégie de financement à long terme n'a été élaborée pour remplacer le financement de Service Canada :

Il est recommandé que le ministère du Patrimoine canadien amorce des discussions avec ses partenaires au sein de cette initiative pour en confier la coordination à un ministère ou une agence centrale disposant des ressources nécessaires et du mandat approprié.

Réponse de la gestion

La gestion accepte la recommandation.

Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC) et le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) travaillent, de concert avec les ministères clés qui dispensent les services de personne à personne, sur la conception du futur réseau Service Canada, sur la manière de dispenser les services aux communautés de langue officielle en situation minoritaire et pour déterminer qui prendra la direction des services de personne à personne. RHDCC met présentement sur pied un groupe de travail formé de directeurs généraux, auquel participera activement le ministère du Patrimoine canadien afin de veiller à l'engagement des intervenants clés dans la conception des options, des stratégies et des résultats potentiels de l'entreprise. Le processus de transfert de responsabilités de Patrimoine canadien au nouvel organisme sera élaboré et mis en place d'ici la fin de l'année financière.

Recommandation 3

Étant donné que :

- La pertinence de l'approche du guichet unique n'a pas été établie en ce qui concerne la prestation des services fédéraux dans le cadre de cette initiative;
- Chaque ministère fédéral possède sa propre structure de prestation de services fondée sur la nature des services offerts et la clientèle desservie, et que ces



ministères ont leur propre stratégie de prestation des services dans les deux langues officielles;

- La tendance actuelle en matière de prestation de services encourage l'utilisation du téléphone, de systèmes de voix interactive et de sites Web de services à la clientèle.

Il est recommandé que le ministère du Patrimoine canadien insiste auprès de ses partenaires pour que soit préparé et approuvé un cadre de gestion qui détermine clairement :

- **les besoins que l'on veut satisfaire, les objectifs visés et les résultats attendus, les indicateurs de rendement et la stratégie de mesure du rendement;**
- **la nature et le niveau de services offerts dans les deux langues officielles par les ministères fédéraux participants;**
- **la concordance de l'initiative avec les orientations du gouvernement fédéral en matière de modes de prestation de services.**

Réponse de la gestion

La gestion accepte en partie la recommandation.

La région travaillera avec le sous-comité des langues officielles et le comité de travail RHDCC formé de directeurs généraux afin d'encourager l'élaboration d'objectifs clairs, de résultats, d'indicateurs de rendement et d'une stratégie de mesure liée à l'offre active dans les deux langues officielles.

Cependant dans la foulée du transfert de responsabilités et d'imputabilité des centres, le ministère du Patrimoine canadien, bien qu'il veuille coopérer, devra éviter de s'ingérer dans la nouvelle gestion des centres et devra se limiter à encourager les ministères participants à déterminer des niveaux de services. Il incombe au Conseil du Trésor d'assurer que les ministères satisfont aux exigences des services dans la langue minoritaire.

Le bureau régional du ministère du Patrimoine canadien continuera de travailler avec les représentants communautaires et le sous-comité des langues officielles du Conseil fédéral afin de faire connaître et faire valoir les besoins de la communauté minoritaire liés au service, les capacités d'intervention des ministères participants et les interventions requises de la part du nouvel organisme parrain choisi pour assurer la continuité du projet.

Il incombe aussi au Conseil du Trésor et au nouvel organisme parrain de juger de la concordance de l'initiative avec les orientations du gouvernement fédéral en matière de modes de prestation de services.



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

ANNEXE

PROFIL DES CENTRES DE SERVICES BILINGUES



<i>Centre de services bilingues - Région urbaine (St-Boniface)</i>	
Emplacement	Centre La Vérendrye, St-Boniface
Ouverture officielle	Avril 2002
Zone desservie	Région urbaine de Winnipeg
Gouvernement du Manitoba	<p>Les ministères suivants offrent de l'information et/ou certains services à même le Centre - Région urbaine :</p> <ul style="list-style-type: none">▶ Conservation (pêche, faune, parcs, foresteries, etc.)▶ Culture, Patrimoine et Tourisme▶ Finances▶ Industrie, Commerce et Mines▶ Justice▶ Services à la famille et Logement (ce Ministère offre des services directs au centre)▶ Transports et Services gouvernementaux▶ Travail et Immigration (ce Ministère compte financer des services d'intégration pour nouveaux arrivants francophones à même le centre)▶ Information générale (un spécialiste de l'information offre des services d'appui et d'aiguillage)▶ Le Coordonnateur provincial des Centres de services bilingues œuvre à même le Centre.
Gouvernement du Canada	<ul style="list-style-type: none">▶ Le gouvernement fédéral offre de l'information concernant un éventail de programmes fédéraux dont des brochures, formules et dépliants. Un spécialiste de l'information et une représentante - services à la clientèle sont sur place pour offrir des services d'appui et d'aiguillage. La Coordinatrice fédérale des Centres de services bilingues œuvre à même le Centre. Il s'agit d'employées du ministère du Patrimoine canadien.▶ Le Centre de services aux entreprises du Canada et du Manitoba possède un comptoir d'information au Centre de services bilingues. On y trouve un consultant d'affaires.
Ville de Winnipeg	<p>Les transactions suivantes peuvent être effectuées à même le Centre :</p> <ul style="list-style-type: none">▶ Paiement de factures d'eau▶ Paiement d'impôt fonciers▶ Paiement de contraventions▶ Paiement de services ambulanciers▶ Achat de cartes et de billets d'autobus▶ Achat de permis de garde de chien▶ Achat de permis de stationner dans les rues résidentielles <p>La ville offre en outre de l'information générale sur les horaires d'autobus, les permis de construction, les déchets et ordures, etc.</p>



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

<i>Le Centre de services bilingues - Région La Montagne (Notre-Dame-de-Lourdes)</i>	
Emplacement	Notre-Dame-de-Lourdes
Ouverture officielle	Mars 2003
Zone desservie	Municipalité rurale de Lorne et les environs
Gouvernement du Manitoba	Les ministères suivants offrent de l'information et/ou certains services à même le Centre - Région urbaine : <ul style="list-style-type: none">▸ Enseignement postsecondaire et formation professionnelle▸ Conservation▸ Culture, Patrimoine et Tourisme▸ Services à la famille et logement▸ Finances▸ Industrie, Commerces et Mines▸ Travail et immigration
Gouvernement du Canada	<ul style="list-style-type: none">▸ Le gouvernement fédéral offre de l'information concernant un éventail de programmes fédéraux dont des brochures, formules et dépliants. Un spécialiste de l'information, employée du ministère du Patrimoine canadien, est sur place pour offrir des services d'appui et d'aiguillage.▸ Le Centre de services aux entreprises du Canada et du Manitoba possède un comptoir d'information au Centre de services bilingues.▸ Ressources humaines et Développement des compétences Canada et Développement social Canada offrent certains services à même le centre, une fois par semaine.▸ La Gendarmerie royale du Canada peut recevoir des dépositions au Centre.
Village de Notre-Dame-de-Lourdes	<ul style="list-style-type: none">▸ Caissier municipal▸ Renseignements généraux (permis de construction, pompiers, etc.)▸ Bibliothèque Père-Champagne▸ Musée des Chanoinesses et des pionniers▸ District de loisir Lorne
Corporation de développement communautaire Lourdeon	La Corporation offre différents services visant à appuyer le développement social et économique de la région dont : <ul style="list-style-type: none">▸ Plans d'affaires, stratégies de marketing▸ Conseils pour les jeunes entrepreneurs▸ Promotion de la région▸ Consultations communautaires régionales
Réseau communautaire	<ul style="list-style-type: none">▸ Promotion de la langue et de la culture françaises▸ Promotion de la communauté dans les médias▸ Source d'information régionale▸ Appui pour l'identification de sources de financement▸ Liaison avec les autres communautés francophones



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

<i>Le Centre de services bilingues - Région Rivière-Rouge (St-Pierre-Jolys)</i>	
Emplacement	St-Pierre-Jolys
Ouverture officielle	Octobre 2002
Zone desservie	Municipalité rurale De Salaberry et Montcalm
Gouvernement du Manitoba	<p>Les ministères suivants offrent de l'information et/ou certains services au Centre - Région Rivière-Rouge :</p> <ul style="list-style-type: none">▸ Enseignement postsecondaire et formation professionnelle (des services de formation professionnelle sont offerts sur place)▸ Centre d'emploi et de ressources communautaires (des services de recherche d'emploi sont offerts sur place)▸ Conservation (pêche, faune, parcs, foresteries, etc.)▸ Culture, Patrimoine et Tourisme▸ Finances▸ Industrie, Commerce et Mines▸ Services à l'enfance et la famille de Winnipeg (des services de soutien, de réunification, de placement en famille d'accueil et de soutien sont offerts sur place)▸ Transports et Services gouvernementaux▸ Travail et Immigration▸ Information générale (un spécialiste de l'information offre des services d'appui et d'aiguillage)
Gouvernement du Canada	<ul style="list-style-type: none">▸ Le gouvernement fédéral offre de l'information concernant un éventail de programmes fédéraux dont des brochures, formules et dépliants. Un spécialiste de l'information, employée du ministère du Patrimoine canadien, est sur place pour offrir des services d'appui et d'aiguillage.▸ Le Centre de services aux entreprises du Canada et du Manitoba possède un comptoir d'information au Centre de services bilingues.
Corporation de développement communautaire Chaboillé	<p>La Corporation offre différents services visant à appuyer le développement social et économique de la région dont :</p> <ul style="list-style-type: none">▸ Services de consultations agricoles▸ Répertoire des gens d'affaires▸ Promotion du tourisme