



**Industrie
Canada** **Industry
Canada**

Évaluation formative de l'Initiative de l'industrie de la langue Industrie Canada

Rapport final

**Préparé pour:
Direction générale de la vérification et de l'évaluation**

**Préparé par:
Samson & associés et
Le Groupe-conseil baastel**

Mai 2006

**Présenté et approuvé par le
CMVÉ le 9 janvier 2007**

Canada

Table des matières

Sommaire	i
1.0 Introduction	1
1.1 Contexte de l'étude	1
1.2 Plan du rapport	1
2.0 Profil de l'Initiative	2
2.1 Plan d'action pour les langues officielles	2
2.2 Contexte de l'industrie	2
2.3 Mandat de l'Initiative	4
2.4 Structure organisationnelle et financement	4
3.0 Éléments d'évaluation et méthode	8
3.1 Éléments et questions à examiner	8
3.2 Aperçu et limites de la méthode	9
3.3 Examen des documents et des renseignements disponibles	10
3.4 Entrevues avec des répondants-clés	10
3.5 Sondage auprès de participants au Programme de l'industrie de la langue	11
3.6 Analyse intégrée	13
4.0 Constatations et analyse	14
4.1 Pertinence du programme	14
4.2 Conception et exécution	17
4.3 Progrès et résultats attribuables à l'IIL	27
4.4 Rentabilité de l'Initiative	30
5.0 Conclusions et recommandations	32
Annexe A : Liste des principaux documents consultés	A-1
Annexe B : Liste des personnes interviewées	B-1
Annexe C : Guides d'entrevue	C-1
Annexe D : Guides de sondage	D-1
Annexe E : Liste des acronymes	E-1

NOTE:

Des changements mineurs ont été apportés à ce rapport pour le rendre plus facilement accessible sur le site Web d'Industrie Canada (y compris le retrait des Annexes tels que la liste et les questionnaires d'entrevues). Les lecteurs qui désirent recevoir une copie de la version originale de ce rapport peuvent communiquer avec la Direction générale de la vérification et de l'évaluation d'Industrie Canada.

Sommaire

Contexte

L'Initiative de l'industrie de la langue (IIL) a été créée en 2003 sous le Plan d'action pour les langues officielles annoncé la même année, lequel est doté d'un cadre d'imputabilité et de trois axes de développement (l'éducation, les communautés et la fonction publique). L'industrie de la langue comprend trois principaux secteurs : la traduction, la formation linguistique et les technologies langagières.

À son lancement, la justification de l'IIL reposait sur le principe que la capacité de l'industrie de la langue à répondre à l'accroissement futur de la demande provoqué par le Plan d'action serait grandement mise en péril par les quatre problèmes ou défis suivants : fragmentation de l'industrie, manque de visibilité, pénurie de ressources humaines et manque de recherche et développement (R-D) et de compétences en technologies langagières. Ces problèmes/défis avaient été identifiés avant le lancement de l'IIL par le secteur privé à l'occasion des consultations sur l'industrie de la langue menés dans le cadre de la Stratégie d'innovation.

Sous le Plan d'action, Industrie Canada a reçu un montant total de 10 millions de dollars pour la mise en oeuvre de la composante de l'IIL qui vise les activités de réseautage et de coordination ainsi que le marketing et le développement d'images de marque sur une période de cinq ans (2003-2008). Ces deux volets incluent un Secrétariat responsable de la coordination et de la tenue d'activités axées sur le développement de l'industrie (études, missions commerciales, etc.), du programme de l'Industrie de la langue (PIL) et d'un paiement de transfert destiné au fonctionnement de l'Association de l'industrie de la langue (AILIA). L'IIL inclut un montant additionnel de 10 millions de dollars pour améliorer la R-D et les compétences dans le secteur des technologies langagières. Cette composante de l'Initiative est administrée par le Conseil national de recherche du Canada (CNRC) et ne fait cependant pas partie de la présente évaluation.

Éléments à évaluer et méthode

Industrie Canada a demandé une évaluation formative de l'IIL. L'évaluation a porté sur des éléments concernant la pertinence, la conception et l'exécution, les progrès et les résultats et la rentabilité (analyse sommaire) de l'Initiative. Les éléments à évaluer et les questions à examiner pour chacun (dix-huit questions au total) ont été préalablement identifiés dans le Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) et précisés par le personnel de l'Initiative pour les fins de la présente évaluation.

La méthode utilisée pour cette évaluation formative comprenait les éléments suivants :

- un examen des documents et des renseignements disponibles sur l'Initiative;
- des entrevues avec dix-sept répondants-clés;
- un sondage auprès d'une sélection de bénéficiaires du PIL et d'entreprises s'étant retirées ou dont la demande a été refusée (trente-huit répondants au total);
- une analyse intégrée de l'information provenant des trois éléments précédents.

L'évaluation a couvert les trois secteurs de l'industrie de la langue, c'est-à-dire la traduction, la formation linguistique et les technologies langagières. Bien que l'élément *Innovation technologique* de l'IIL, lequel inclut le rôle et fonctionnement du Centre de recherche en technologies langagières (CRTL), soit sous la responsabilité du CNRC et ne fasse pas directement partie de cette évaluation, les liens de complémentarité et la coordination entre le CNRC/élément *Innovation technologique* d'une part et l'IIL/élément *Mise en valeur du potentiel de l'industrie de la langue* d'autre part ont été inclus dans l'étude.

Conclusions et recommandations

L'énoncé détaillé des principales conclusions de l'évaluation et recommandations sont présentées à la section suivante. Afin de simplifier les actions à entreprendre par l'IIL dans le but de répondre aux recommandations, ces dernières sont classées en trois catégories :

- critique au succès de l'Initiative (critique);
- fortement suggérée pour améliorer la gestion de l'Initiative (fortement suggérée); et,
- suggérée pour répondre à des faiblesses mineures observées (mineure).

Pertinence

En général, les répondants estiment que l'Initiative est pertinente et que l'investissement du gouvernement fédéral doit continuer. Cependant, l'équipe d'examen constate que la définition du lien entre l'IIL et le Plan d'action pour les langues officielles a besoin d'être redéfini. Au départ, la pertinence de l'IIL en tant qu'élément du Plan reposait en partie sur l'anticipation d'une hausse de la demande nationale pour les produits et services linguistiques dans les quatre secteurs de l'industrie. Or l'évaluation a démontré que l'incidence du Plan d'action pour cette demande n'est pas appuyée par des données formelles. L'équipe d'examen remarque également que l'Initiative met davantage l'emphase sur la notion de multilinguisme que sur celle du bilinguisme, élément central du Plan d'action qui inclut le développement des communautés de langue officielle minoritaire. En conséquence, la pertinence de l'IIL dans le contexte du Plan d'action pourrait en être affectée.

Recommandation : Que l'IIL éclaire les éléments liés à son positionnement par rapport au Plan d'action pour les langues officielles, plus spécialement sur le plan de la demande de biens et services linguistiques et du support aux communautés de langue officielle minoritaire et, au besoin, redéfinisse ce positionnement. (Critique)

La pertinence de l'IIL repose également sur sa capacité à surmonter les quatre défis caractérisant l'industrie de la langue (fragmentation, pénurie des ressources humaines, visibilité et R-D). L'évaluation a permis d'observer que si la plupart des répondants s'entendent sur l'existence de ces défis, on perçoit peu les nuances quant à leur nature, impact et applicabilité aux divers secteurs. Cette lacune pourrait s'expliquer en partie par un nombre insuffisant d'études entreprises par l'IIL destinées à approfondir le contexte de ces quatre défis.

Recommandation : Que l'IIL enrichisse et supporte davantage l'information concernant les quatre défis de l'industrie de la langue quant à leurs définitions, particularités par secteur et impacts et qu'elle communique cette information aux intervenants-clés de l'industrie. (Critique)

Conception et exécution de l'IIL

Bien que la conception et l'exécution de l'IIL soient satisfaisantes dans l'ensemble, des améliorations à la fois mineures et majeures sont toutefois requises.

Secrétariat :

L'équipe d'examen a noté que contrairement à ses composantes, l'IIL est peu visible auprès des répondants-clés comme entité à part entière. Ce fait a tendance à diminuer la compréhension de la cohésion d'ensemble des activités de l'IIL et du positionnement stratégique l'IIL.

Recommandation : Que l'IIL augmente sa visibilité auprès des intervenants-clés de l'industrie de la langue en communiquant de façon efficace : son mandat, ses objectifs, son positionnement stratégique, ses activités et ses résultats anticipés afin d'augmenter la compréhension de la cohésion d'ensemble de ses activités et de son positionnement stratégique. (Fortement suggérée)

En ce qui regarde l'ensemble des activités du secrétariat, l'évaluation démontre que l'équipe a été à l'origine de nombreuses études, activités et outils visant à faire avancer la compréhension de la problématique de l'industrie canadienne de la langue, à augmenter sa visibilité et à mieux la positionner à l'étranger (foires et missions). La seule lacune à cet effet est que les efforts accordés au développement des communautés de langue officielle en situation minoritaire, plus spécialement au sort des entreprises de l'industrie de la langue issues de ces communautés, sont peu documentés.

Recommandation : Que l'IIL documente plus clairement la place qu'il accorde au développement des communautés de langue officielle en situation minoritaire, plus spécialement au sort des entreprises de l'industrie de la langue issues de ces communautés. (Fortement suggérée)

Malgré le bien-fondé des missions commerciales et participations aux foires commerciales, on dénote qu'une orientation stratégique visant à illustrer l'ensemble des activités internationales passées et futures n'est pas clairement documentée.

Recommandation : Que l'IIL envisage de mieux documenter la stratégie relative au développement des marchés étrangers pour l'industrie canadienne de la langue (priorités commerciales gouvernementales, etc.), ainsi que l'information de base (historique, indicateurs, etc.) pour chaque marché ciblé. (Fortement suggérée)

Enfin, tout indique que le secrétariat devrait augmenter la surveillance concernant l'utilisation des contributions financières versées aux bénéficiaires du PIL de façon efficace sans trop alourdir le processus et circonscire davantage ses rapports annuels.

Recommandation : Que l'IIL identifie un moyen efficace pour effectuer une meilleure surveillance de l'utilisation des contributions financières versées aux bénéficiaires du PIL. (Mineure)

Recommandation : Que l'IIL augmente le niveau de détail de ses rapports annuels de façon à rendre plus explicite les résultats, défis, priorités stratégiques, et autres. (Fortement suggérée)

AILIA :

Depuis son démarrage, l'Association a mis beaucoup d'emphase sur des activités visant à promouvoir le concept d'une industrie regroupant trois secteurs, ainsi que sur l'accroissement du nombre de ses membres. Elle est aussi bien engagée dans des activités destinées à faire avancer les questionnements relatifs aux ressources humaines. Toutefois, il semble que le positionnement de l'AILIA et ses retombées potentielles ne soient pas assez clairs ou pas assez expliqués aux intervenants-clés de l'industrie et aux organisations convoitées. De plus, l'équipe d'examen se questionne sur l'adéquation des ressources de l'AILIA. Selon le personnel de l'Association, le nombre de ressources est insuffisant pour répondre aux objectifs qu'elle s'est fixés. Finalement, il apparaît que l'AILIA ne sera pas en mesure d'atteindre l'autofinancement au terme de son entente avec Industrie Canada.

Recommandation : Que l'IIL intervienne auprès de l'AILIA pour que celle-ci définisse plus clairement son positionnement et les retombées qu'elle procure à ses membres et le communique de façon appropriée. (Fortement suggérée)

Comité directeur :

Le comité directeur de l'IIL ne répond pas encore aux attentes préalablement établies, à savoir : orienter et surveiller de façon pro-active les activités. L'équipe d'examen, à l'instar de personnes-clés de l'Initiative, croit qu'une meilleure représentation du secteur privé et d'experts de l'industrie de la langue au sein même du comité directeur en rehausserait le mandat. Cependant, un tel changement ne pourrait se faire que de façon graduelle.

Recommandation : Que l'IIL augmente graduellement la représentation du secteur privé et d'experts de l'industrie de la langue au sein de son comité directeur et s'assure par la suite que ce dernier répond aux attentes préalablement établies. (Mineure)

PIL :

Les entrevues avec les répondant-clés, le sondage auprès d'un échantillon de participants au PIL et la revue du résultat des consultations tenues par l'IIL à l'été 2005 indiquent clairement à l'équipe d'examen que le programme nécessite certaines modifications. Le constat le plus important est sans contredit le taux de participation nettement plus élevé des entreprises du secteur de la formation linguistique. Pour des raisons qui ne sont pas toutes connues, les critères d'admissibilité, les activités admissibles et l'incitatif financier (50 % des dépenses admissibles et montant maximum de 10 000 \$) conviennent beaucoup mieux à ce secteur qu'à ceux de la traduction et des technologies langagières. Plusieurs mesures correctives ont été suggérées par les personnes consultées dans le but d'améliorer le programme. Ajoutons que le sondage auprès d'un échantillon de bénéficiaires a cependant révélé un haut taux de satisfaction.

Recommandation : Que l'IIL prenne les mesures nécessaires afin d'améliorer le PIL selon les suggestions émises lors des deux récents processus de consultation, incluant l'atteinte d'un meilleur équilibre entre les secteurs des taux de participation des entreprises. (Critique)

Coopération interministérielle et partenariats :

En général, les répondants-clés ont dit apprécier l'efficacité de la coopération interministérielle et des partenariats. On souhaite cependant un partenariat accru au sein du secteur de la formation linguistique, ainsi qu'avec le Bureau de la traduction et le Centre Asticou afin de réduire la fragmentation de l'industrie et faciliter l'essai de nouvelles technologies. À cet effet, l'équipe d'examen souligne que les réalisations et les objectifs quant aux partenariats souhaités ne sont pas clairement communiqués par l'IIL.

Recommandation : Que l'IIL, de concert avec des intervenants-clés de l'industrie, identifie et définisse les partenariats jugés importants pour le développement de l'industrie de la langue. (Mineure)

Facteurs importants liés à l'atteinte des résultats :

Trois facteurs qui ont eu ou qui pourraient avoir un impact important pour l'atteinte des résultats de l'IIL ont été identifiés. Tout d'abord, le retard considérable du lancement du portail pour l'industrie de la langue a sans doute amoindri la visibilité du concept d'une industrie unique et du rôle de l'IIL dans cette industrie. Ce lancement doit se tenir prochainement. D'autre part, l'échec récent de la tentative d'harmonisation des normes et des spécifications nationales dans le secteur de la formation linguistique devrait être interprété comme une réticence de ce secteur à répondre aux défis qui caractérisent l'industrie de la langue ainsi qu'à reconnaître le rôle de l'IIL à cet égard. Enfin, le financement précaire du CRTL et son incapacité à influencer les décisions au sein du Centre de recherche de l'Initiative constituent une menace importante pour les résultats à moyen et long termes de l'IIL. La situation pourrait en effet compromettre la cohérence entre les recherches effectuées et les besoins réels de l'industrie.

Recommandation : *Que l'IIL travaille avec ses partenaires, le CNRC et le Bureau de la traduction, afin de trouver une solution à long terme par rapport aux difficultés éprouvées par le CRTL. (Critique)*

Progrès et résultats attribuables à l'IIL

Le Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) de l'IIL présente les résultats immédiats, intermédiaires et finaux envers lesquels cette dernière s'était engagée. L'évaluation a démontré qu'il existe en général un retard dans l'atteinte de ces résultats. L'étude des résultats immédiats a amené l'équipe d'examen à constater que certains de ceux-ci n'ont pas été mesurés ou que l'outil de mesure n'existe pas ou n'est pas approprié. Dans le cas des résultats intermédiaires, la plupart ne sont pas atteints. Cette situation s'explique par le manque de temps consacré à cette activité par le personnel de l'IIL, par le lent départ de certaines activités et par les attentes trop ambitieuses pour l'arrivée de certains résultats. L'équipe d'examen reconnaît toutefois qu'il est courant d'en arriver à de telles constatations pour des programmes d'âge récent tel que l'IIL, puisque la gestion du rendement est rarement une priorité lors des premières années d'activité.

Recommandation : *Que l'IIL mette à jour son CGRR afin d'actualiser les résultats et les indicateurs de rendement et s'assure d'avoir un système de gestion du rendement fonctionnant de façon appropriée. (Critique)*

D'autres points à améliorer ont été constatés par l'équipe d'examen quant à la gestion du rendement. En tenant compte de son objectif initial, notons que l'AILIA accuse un retard dans l'accroissement du nombre de ses membres. Dans le cas du PIL, il semble difficile d'obtenir de l'information de la part des bénéficiaires sur l'impact de la contribution financière. Il existe également peu d'information permettant d'évaluer le taux d'accroissement de l'accès aux marchés nationaux et internationaux et leur développement. La même situation prévaut pour le niveau de connaissance du PIL par les représentants des communautés de langue officielle minoritaire.

Recommandation : Que l'IIL, dans sa mise à jour du système de gestion de rendement, établisse des indicateurs de rendement permettant de mesurer le taux d'accroissement de l'accès aux marchés nationaux et internationaux; ainsi que le niveau de connaissance du PIL par les représentants des communautés de langue officielle minoritaire. (Fortement suggérée)

Rentabilité de l'IIL

L'équipe d'examen estime qu'il est présentement trop tôt pour évaluer la rentabilité de l'IIL de façon précise. Bien que l'ensemble des constatations ne remet pas en cause la rentabilité à long terme de l'Initiative, certains éléments ont retenu l'attention. Il semble que l'autonomie financière de l'AILIA tel qu'anticipée pour la fin du 1^{er} cycle de l'IIL devra être reconsidérée. La mesure du niveau de rentabilité du PIL, des missions organisées par le secrétariat et des diverses études et activités réalisées ou financées par l'IIL est largement tributaire des résultats atteints pour chacun. Or il a été discuté précédemment que le système de gestion du rendement requiert des correctifs.

1.0 Introduction

1.1 Contexte de l'étude

Industrie Canada a demandé une évaluation formative de l'Initiative de l'industrie de la langue (IIL) en 2005-2006. L'Initiative a été créée en 2003 sous le Plan d'action pour les langues officielles annoncé la même année, lequel est doté d'un cadre d'imputabilité et de trois axes de développement (l'éducation, les communautés et la fonction publique). Le Plan vise, entre autres, à apporter une aide au développement de l'industrie de la langue afin d'appuyer le développement de ses trois axes. Les trois secteurs visés de l'industrie sont la traduction, la formation linguistique et les technologies langagières. Industrie Canada avait, au préalable, identifié les lacunes qui freinent le développement de ces secteurs par le biais d'une consultation des intervenants de l'industrie.

Sous le Plan d'action, Industrie Canada a reçu un montant total de 10 millions de dollars pour la mise en oeuvre de la composante de l'IIL qui vise les activités de réseautage et de coordination ainsi que le marketing et le développement d'images de marque sur une période de cinq ans (2003-2008). L'IIL inclut un montant additionnel de 10 millions de dollars pour améliorer la recherche et développement (R-D) et les compétences dans le secteur des technologies langagières. Cette composante de l'Initiative est administrée par le Conseil national de recherche (CNRC) et ne fait cependant pas partie de la présente évaluation.

Un Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) a été élaboré pour l'IIL et présente le contexte de l'industrie en 2003, le modèle logique de l'Initiative, ainsi que ses stratégies de mesure de rendement et d'évaluation. Par son contenu, le CGRR représente un des documents clés pour l'évaluation de l'IIL.

1.2 Plan du rapport

Le présent rapport présente le profil de l'IIL, la méthode d'évaluation et les constatations, conclusions et recommandations pour l'évaluation formative de l'Initiative. Le profil est décrit au chapitre 2 et comprend le contexte de l'industrie de la langue, le mandat de l'Initiative et sa structure organisationnelle. Les éléments d'évaluation et les questions à examiner ainsi que la méthode utilisée pour l'examen des documents disponibles, les entrevues et le sondage sont présentés au chapitre 3, alors que la liste des documents consultés, la liste des personnes interviewées, les guides d'entrevue et guides de sondage apparaissent aux annexes A à D respectivement. Les constatations et l'analyse font l'objet du chapitre 4 alors que les conclusions et recommandations sont présentées au chapitre 5.

2.0 Profil de l'Initiative

2.1 Plan d'action pour les langues officielles

L'industrie de la langue comprend trois principaux secteurs : la traduction, incluant l'interprétation et la localisation, la formation linguistique et les technologies langagières. Dans le contexte de la mondialisation, l'industrie de la langue devient un pilier du commerce et de la croissance économique.

Au Canada, le bilinguisme est au coeur de la définition même du pays. À cet effet, le Gouvernement du Canada s'engageait formellement en 2001 à placer la promotion de la dualité linguistique canadienne dans les priorités de son mandat. En 2002, le Gouvernement renouvelait son engagement de présenter un Plan d'action qui permettrait de renforcer la dualité linguistique de la nation.

Le Plan d'action pour les langues officielles a été lancé officiellement en mars 2003. Il était convenu au départ que la mise en oeuvre du Plan ferait augmenter la demande liée à la traduction, à la formation linguistique et aux technologies langagières. En conséquence, le Plan d'action nécessitait que les secteurs de l'industrie de la langue soient en mesure de mieux répondre à cette demande accrue, et ce en travaillant sur les défis de l'industrie qui avaient été identifiés auparavant par Industrie Canada. C'est pourquoi le Plan d'action inclut un volet sur l'industrie de la langue visant principalement à rencontrer les principaux défis de l'industrie. Ces défis sont décrits dans la sous-section 2.2.

L'IIL découle directement du Plan d'action pour les langues officielles. L'Initiative comprend deux éléments, soient la Mise en valeur du potentiel de l'industrie de la langue et l'Innovation technologique confiés respectivement à Industrie Canada et au CNRC. Chaque élément s'est vu allouer des fonds de 10 millions de dollars sur cinq ans (2003-2008). L'élément *Mise en valeur du potentiel de l'industrie de la langue* se divise en deux volets, soient les activités de réseautage, de coordination et de gouvernance, ainsi que les activités de marketing et de promotion de l'image de marque visant à mieux faire connaître l'industrie de la langue.

La stratégie proposée par le Plan d'action renforce la capacité d'Industrie Canada d'atteindre des résultats au chapitre de ses trois objectifs stratégiques : innovation, marché et commerce. En ce qui concerne l'innovation, les activités de l'IIL donnent suite au processus de consultation tenu en 2002 dans le cadre de la Stratégie d'innovation. Durant ces consultations, on a déterminé les défis que doivent relever les secteurs de l'industrie de la langue afin de devenir plus concurrentielle et novatrice.

2.2 Contexte de l'industrie

Selon le CGRR complété en 2003, la justification de l'IIL reposait sur le principe que la capacité de l'industrie de la langue à répondre à l'accroissement futur de la demande provoqué par le Plan

d'action pour les langues officielles serait grandement mise en péril par les problèmes ou défis suivants : fragmentation de l'industrie, manque de visibilité, pénurie de ressources humaines et manque de R-D et de compétences en technologies langagières. Ces problèmes/défis, dont la mise en contexte est présentée ci-dessous, avaient été identifiés avant le lancement de l'IIL par le secteur privé à l'occasion des consultations sur l'industrie de la langue menés dans le cadre de la Stratégie d'innovation en 2002.

Fragmentation de l'industrie de la langue

La fragmentation de l'industrie de la langue et le manque de réseautage constituent le premier défi. La plupart des entreprises canadiennes appartenant aux secteurs de l'industrie de la langue sont des "microentreprises". Il existe peu de grosses compagnies et la liaison entre elles est minime. Bien que des associations aient été formées, aucune ne représente toutes les entreprises. En général, ces dernières n'ont pas les ressources pour investir dans la recherche et le développement (R-D), le marketing, le perfectionnement des compétences, le recrutement et la technologie. Également, elles n'ont pas la capacité d'offrir des services intégrés alors que les marchés canadien et international demandent des services à guichet unique. Cette faiblesse a pour conséquence de rendre difficile la défense d'une position commune, l'influence sur les politiques, l'accroissement de la visibilité et l'investissement collectif dans le marketing, le perfectionnement des ressources humaines et la R-D.

Manque de visibilité

L'industrie de la langue est grandement méconnue aussi bien au Canada qu'à l'étranger. En raison de la fragmentation, de la grandeur réduite et du manque de visibilité de cette industrie, il est difficile de promouvoir le succès des activités ou des produits et d'influer sur l'adoption de politiques gouvernementales. Par exemple, on néglige généralement les secteurs de l'industrie dans la planification de projets de commercialisation comme les missions d'Équipe Canada. On remarque également que les jeunes, les professeurs, les orienteurs et le milieu de l'éducation en général connaissent peu les perspectives d'emploi dans ce domaine.

Pénurie de ressources humaines

La demande de travailleurs très spécialisés dans l'industrie de la langue au Canada, et plus particulièrement la demande de traducteurs, excède déjà l'offre. Chaque année, l'industrie souhaite un recrutement de mille professionnels, alors que les universités ne produisent que trois cents diplômés. C'est pourquoi l'industrie doit s'adapter à un écart croissant entre les besoins en ressources humaines et leur capacité à répondre à ces besoins. Si la situation ne change pas, il n'y aura pas assez de nouveaux venus dans l'industrie pour répondre aux besoins à l'échelle nationale, ce qui ouvrira la porte à la concurrence internationale. Il devient donc impératif de remédier au besoin de ressources humaines.

Manque de R-D et de compétences en technologies langagières

Le manque de technologies langagières, tels que les outils de traduction assistée par ordinateur et de prestation de services en direct, ainsi que les lacunes observées sur le plan de leur commercialisation nuisent à la capacité de l'industrie de la langue au Canada d'être concurrentielle et de répondre aux besoins de plus en plus complexes en communication et en gestion de l'information. Étant donné la fragmentation qui caractérise cette industrie, les secteurs qui la constituent n'ont ni la masse critique, ni la planification et le leadership stratégique voulus pour bénéficier d'investissements en R-D. Le secteur privé ne dispose pas de fonds nécessaires, et le gouvernement ne s'est pas penché sur les besoins de ce secteur. La problématique entourant la R-D est davantage de la responsabilité du CNRC dans le contexte du Plan d'action.

2.3 Mandat de l'Initiative

L'objectif de l'IIL, tel que défini dans le CGRR, est d'aider les secteurs de l'industrie de la langue à établir des orientations stratégiques, à renforcer les liens entre les partenaires et à améliorer leur capacité à répondre à l'accroissement de la demande pour les produits et les services linguistiques, à la suite de la mise en oeuvre du Plan d'action pour les langues officielles. Les volets de l'Initiative comporte également les sous-objectifs suivants :

Réseautage et coordination : Favoriser la mise sur pied d'au moins une association viable et durable de l'industrie de la langue, favoriser le réseautage, représenter les intérêts des trois secteurs de l'industrie et faciliter le recrutement de nouveaux talents.

Marketing et image de marque : Améliorer l'image des industries de la langue, promouvoir leurs produits et leurs services au Canada et à l'étranger, accroître leur visibilité et faciliter le recrutement de nouveaux talents.

À son lancement, il était convenu que l'Initiative permettrait non seulement d'appuyer le Plan d'action pour les langues officielles, mais contribuerait également à l'application de la Stratégie d'innovation et à la réalisation du programme *Le perfectionnement des compétences au Canada*. En outre, elle devait propulser l'industrie de la langue sur les scènes nationale et internationale en devenant un chef de file pour la prestation de services et de produits linguistiques.

2.4 Structure organisationnelle et financement

Afin de répondre aux problématiques spécifiques de l'industrie de la langue au Canada, l'IIL a été conçue de façon à présenter deux volets distincts et complémentaires. Chaque volet a été doté d'un montant de cinq millions de dollars sur cinq ans et les composantes respectives sont décrites ci-dessous :

Volet réseautage et coordination

Ce volet est composé principalement de trois composantes : la création et le maintien d'une association représentative de l'industrie, un secrétariat chargé de la mise en oeuvre de l'IIL et un comité directeur.

Association de l'industrie de la langue

Cette composante prévoyait la création d'au moins une association viable et durable représentant les intérêts de tous les sous-secteurs des industries de la langue et contribuant à la formation d'une masse critique. C'est dans cette optique que l'Association de l'industrie de la langue (AILIA) a été lancée à l'automne 2003. L'Association reçoit un montant de 600 000 \$ par année (trois millions de dollars sur cinq ans) à partir du budget de l'IIL par le biais d'une entente de contribution qui a été signée en janvier 2004. Il est cependant prévu que l'AILIA doit trouver le moyen de s'autofinancer au cours de ce délai, soit avant la fin de l'exercice de 2007-2008.

Le présent mandat de l'AILIA est de réunir les forces vives de l'industrie de la langue et d'en devenir le porte-parole afin de faire du Canada un chef de file mondial dans le domaine. L'Association compte quatre comités, un pour chacun des éléments suivants : traduction; ressources humaines; communications; Carte routière technologique¹. En plus de la gestion de ces comités, les principales activités de l'AILIA incluent les efforts de promotion de l'industrie (tournées de promotion, foires, etc.) et le soutien à des études spécialisées (ressources humaines, compétences, carte routière technologique, etc.).

Secrétariat de l'IIL

À l'origine de l'IIL, on prévoyait un secrétariat formé de trois équivalents temps plein (ETP) pour assurer la mise en oeuvre de l'Initiative, établi au sein de la Direction générale des industries de services d'Industrie Canada. Ce secrétariat est responsable de plusieurs activités, soit : la création et le soutien de l'AILIA; les services de coordination avec autres partenaires et de soutien administratif au comité directeur; les rapports concernant l'état d'avancement de la mise en oeuvre de l'IIL; les analyses et enquêtes permettant de mieux faire connaître l'industrie; la gestion et la surveillance du programme de contributions aux entreprises pour leurs activités de marketing et de promotion de l'image de marque. Le secrétariat a un budget de 400 000 \$ par année (deux millions de dollars sur cinq ans).

¹ Ce comité n'est plus actif depuis mars 2005 en raison du transfert des responsabilités liées à la Carte routière technologique du Centre de recherche en technologies langagières (CRTL).

Comité directeur

Le comité directeur, composé de plus d'une dizaine d'intervenants des secteurs public et privé, a pour mandat de donner une orientation générale à l'Initiative et d'agir à titre d'organe de surveillance. Il était prévu selon le CGRR que le comité devait tenir environ trois rencontres par année. De façon plus spécifique, ce comité s'est vu confier le rôle de parrainage des études, le rôle d'aviseur auprès du secrétariat sur l'amélioration de la cueillette des données, sur l'établissement des priorités en matière de recherches et d'analyses, ainsi que pour aider à résoudre les problèmes qui pourraient survenir lors de la mise en oeuvre de l'IIL.

Volet marketing et image de marque

Ce volet vise à rehausser l'image de l'industrie de la langue ainsi que de ses produits et services au Canada et à l'étranger. Il compte deux éléments, soit l'ensemble des diverses activités internes (promotion, enquêtes, etc.) visant à appuyer le marketing et l'image de marque et le Programme de l'industrie de la langue.

Activités internes

Un grand nombre d'activités liées au marketing et à l'image de marque sont initiées ou réalisées par le secrétariat de l'IIL en consultation avec l'industrie. Les plus importantes portent sur des enquêtes, études de marché, production de produits d'information ou concernent la tenue de missions commerciales et de foires destinées à démontrer les capacités de l'industrie. Un montant de 600 000 \$ par année (trois millions de dollars sur cinq ans) est disponible pour ces activités sous forme de fonds de fonctionnement et d'entretien.

Programme de l'industrie de la langue

Le programme de l'industrie de la langue (PIL) a été élaboré dans le but de travailler en collaboration avec les organisations du secteur privé afin de bâtir une industrie solide et compétitive. Le programme est axé sur l'aide aux entreprises afin qu'elles puissent entreprendre des activités de marketing et des activités visant à accroître l'image de marque au Canada et à l'étranger. Les exemples d'activités admissibles incluent principalement la participation à des foires commerciales, le développement de plans de commercialisation et de stratégies de communication, la création d'outils de promotion (vidéo, disques compacts, etc.) et les missions commerciales. Les contributions accordées doivent, en principe, permettre l'augmentation de la présence de l'industrie de la langue, la création et le développement d'entreprises compétitives sur les marchés nationaux et internationaux et l'augmentation du niveau de compétences et du nombre de professionnels permettant d'améliorer la productivité des entreprises.

L'appui financier est limité à 50 % des coûts admissibles jusqu'à concurrence de 10 000 \$ par entreprise sur une base annuelle. Un montant de 400 000 \$ par année est disponible pour le PIL, pour un total de deux million de dollars pour les cinq ans de l'Initiative. Enfin, le PIL s'adresse aux trois secteurs de l'industrie la langue, soit la traduction, la formation linguistique et les technologies langagières.

3.0 Éléments d'évaluation et méthode

3.1 Éléments et questions à examiner

L'évaluation formative de l'IIL a porté sur les éléments suivants :

- la pertinence de l'Initiative;
- sa conception et son exécution;
- ses progrès et ses résultats (succès);
- sa rentabilité (analyse sommaire).

Les éléments à évaluer et les questions à examiner pour chacun ont été préalablement identifiés dans le CGRR et précisés par le personnel de l'Initiative pour les fins de la présente évaluation. Ces éléments et questions à examiner sont énumérés dans le tableau suivant.

Tableau 3-1 : Éléments d'évaluation et questions à examiner

1. Pertinence
▶ L'Initiative concernant les industries de la langue est-elle toujours pertinente et appropriée?
▶ L'environnement des industries de la langue a-t-il changé, indiquant ainsi que des modifications devraient être apportées à l'Initiative? Quels seraient les changements/modifications alors requis (s'il en existe)?
▶ L'Initiative concernant les industries de la langue demeure-t-elle cohérente avec les objectifs de la Politique de développement économique du gouvernement fédéral relative aux industries de la langue?
2. Conception et exécution
▶ Dans quelle mesure la conception et la prestation de l'Initiative sont adéquates? Y-a-t-il des possibilités d'améliorations? Des changements possibles?
▶ Quel a été le niveau d'efficacité de la coopération interministérielle (Patrimoine canadien, Commerce international Canada, Industrie Canada)?
▶ Quel est le niveau de satisfaction des bénéficiaires et participants en regard des divers éléments de la prestation des services?
▶ Dans quelle mesure les partenariats qui ont été établis ont-ils été efficaces? De quelle façon peuvent-ils être améliorés?

▶ Quelles sont les contraintes opérationnelles ayant un effet sur la capacité de l'Initiative à atteindre les objectifs et les résultats prévus? Quels sont les changements pouvant être effectués afin d'améliorer l'efficacité opérationnelle?
▶ Les activités de surveillance et de rapport permettent-elles de soutenir efficacement la prestation de l'Initiative et la prise de décision? Dans quelle mesure existe-t-il une cueillette des données?
3. Progrès et résultats (succès)
▶ Dans quelle mesure les partenariats ont-ils accomplis des progrès vis-à-vis des résultats attendus liés au renforcement des capacités (duplication des adresses, visibilité et planification pour la relève)?
▶ Dans quelle mesure l'IIL a-t-elle produit une infrastructure durable pour les industries de la langue?
▶ Dans quelle mesure l'IIL a-t-elle garanti et accru l'accès aux marchés nationaux et internationaux et permis de développer ces derniers?
▶ Quels facteurs ont facilité et/ou empêché l'implantation de l'Initiative?
▶ Dans quelle mesure l'IIL atteint-elle son public cible?
▶ Dans quelle mesure l'IIL a-t-elle contribué à mieux faire connaître le Programme des industries de la langue par les représentants des communautés de langue officielle minoritaire?
4. Rentabilité
▶ Dans quelle mesure l'IIL est-elle rentable? Y a-t-il des possibilités d'amélioration?
▶ L'IIL a-t-elle été gérée efficacement?
▶ Le programme a-t-il été financé et conçu de façon adéquate?

3.2 Aperçu et limites de la méthode

La méthode utilisée pour cette évaluation formative comprenait les éléments suivants :

- un examen des documents et des renseignements disponibles sur l'Initiative;
- des entrevues avec dix-sept répondants-clés;
- un sondage auprès d'une sélection de bénéficiaires du PIL et d'entreprises s'étant retirées ou dont la demande a été refusée;
- une analyse intégrée de l'information provenant des trois éléments précédents.

L'évaluation a couvert les trois secteurs de l'industrie de la langue, c'est-à-dire la traduction, la formation linguistique et les technologies langagières. Bien que l'élément *Innovation technologique* de l'IIL, lequel inclut le rôle et fonctionnement du Centre de recherche en technologies langagières (CRTL), soit sous la responsabilité du CNRC et ne fasse pas directement partie de cette évaluation, les liens de complémentarité et la coordination entre le CNRC/élément *Innovation technologique* d'une part et l'IIL/élément *Mise en valeur du potentiel de l'industrie de la langue* d'autre part ont été inclus dans l'étude.

Dans la mesure où le budget et le temps disponible le permettaient, la méthode d'évaluation a été conçue et traitée de façon à tirer le maximum d'information pertinente, de faire en sorte que les constatations soient valides et de tenir compte de l'ensemble des points de vue recueillis.

Cependant, en raison des ressources limitées, les consultations se sont tenues auprès des organisations et individus qui connaissent une partie ou l'ensemble des activités de l'IIL. D'autre part, le lien avec l'organisme chargé de la coordination du Plan d'action pour les langues officielle, c'est-à-dire le Bureau du conseil privé (BCP), n'a pas été examiné.

3.3 Examen des documents et des renseignements disponibles

Une liste de documents a été soumise par le secrétariat de l'IIL en début de mandat pour fin d'évaluation. L'examen de ces documents, en plus de d'autres documents pertinents qui se sont ajoutés par la suite et la revue des sites web jugés importants devaient mener à une meilleure définition du contexte de l'évaluation et faciliter l'étude des différents éléments à évaluer. Une liste complète des documents qui ont été examinés est soumise à l'annexe A.

Les sites web de l'AILIA, du PIL et de certaines organisations représentées par des personnes à interviewer (voir section suivante) ont également été consultés dans le cadre de cette évaluation. Le portail de l'industrie de la langue était encore en développement au moment de l'évaluation.

3.4 Entrevues avec des répondants-clés

Au total, dix-sept entrevues avec des répondants-clés ont été réalisées lors de cette évaluation formative. Les candidats aux entrevues ont été choisis par le secrétariat de l'IIL (la liste complète apparaît à l'annexe B).

Deux guides d'entrevue ont été préparés pour les entrevues individuelles : un premier conçu à l'intention du personnel actuel et d'anciens employés de l'IIL ainsi que pour les intervenants et experts de l'industrie de la langue, et un second pour les personnes-clés de l'AILIA. Les guides d'entrevue ont été élaborés de façon à couvrir les quatre éléments d'évaluation ainsi que les questions à examiner (voir tableau 3-1) dans la limite où cela était pertinent. Ces guides ont été

approuvés par le comité directeur de l'évaluation² et traduits en anglais. Un exemplaire de chaque guide est présenté à l'annexe C. Les entrevues ont été réalisées en personne ou par téléphone dans la langue de choix de l'individu. La durée moyenne des entrevues était de 60 minutes.

3.5 Sondage auprès de participants au Programme de l'industrie de la langue

Afin de mieux évaluer l'IIL, et plus particulièrement le Programme de l'industrie de la langue (PIL) qui a été mis sur pied par l'Initiative, un sondage a été mené auprès de bénéficiaires du programme, c'est-à-dire d'entreprises ayant reçu au moins une contribution financière et d'entreprises qui se sont retirées du processus ou dont la demande a été refusée. Comme il a été souligné auparavant, ce programme vise les entreprises privées des secteurs de la traduction, de la formation linguistique et des technologies langagières. L'objectif du sondage était de mettre en évidence les commentaires pertinents à la conception et à l'exécution ainsi qu'aux résultats du PIL du point de vue des participants.

L'échantillon d'entreprises sollicitées pour une entrevue fut établi à partir de la base de données fournie par le secrétariat du PIL. En date du 13 décembre 2005, le nombre de demandes acceptées et de demandes non concluantes (demandes refusées ou retraits des entreprises) par exercice financier est présenté dans le tableau suivant.

Tableau 3-2 : Nombre de demandes au PIL acceptées et refusées/retraits

Données	2003-2004	2004-2005	2005-2006 (au 13 décembre)	Total
Demandes acceptées	13	38	69	120
Demandes refusées/ retraits	12	23	16	51
Total des demandes	25	61	85	171

La base de donnée démontrait que les 171 demandes de contribution provenaient de 114 entreprises puisque plusieurs d'entre elles ont fait plus d'une demande.

² Le comité directeur de l'évaluation était composé de sept membres représentant Industrie Canada (IIL, PIL), le ministère du Patrimoine canadien, Statistiques Canada et Passeport Canada.

Ces 114 entreprises étaient réparties comme suit :

- entreprises ayant obtenu une contribution : 56
- entreprises ayant obtenu deux ou trois contributions : 28
- entreprises n'ayant pas obtenu de contribution : 30

Un échantillon de 86 entreprises a été sélectionné pour fin de consultation à partir des 114 de la banque de données. Le profil de l'échantillon a été défini de façon à obtenir une représentation équivalente à la population totale de la province d'origine, du secteur de l'industrie (traduction, formation linguistique, technologies langagières) et du statut de la demande (acceptée et refusée/retrait). Le sondage s'est déroulé par téléphone sur une période de trois semaines. Un système de rappel a été utilisé pour les entreprises n'ayant pas donné suite au premier message laissé à la personne ressource. La durée moyenne des entrevues a été de vingt minutes.

Deux questionnaires ont été conçus pour le sondage, l'un pour les bénéficiaires et l'autre pour les entreprises n'ayant pas reçu de contribution (rejets et retraits). Les deux questionnaires ont été élaborés de façon à couvrir seulement les éléments d'évaluation pertinents dans le cadre du sondage, soit la conception et l'exécution du PIL ainsi que les résultats du PIL et de la contribution financière. Ils incluaient à la fois des questions fermées et ouvertes, ces dernières afin de permettre aux répondants de formuler leurs opinions. Les questionnaires ont été approuvés par le comité directeur de l'évaluation et traduits en anglais. Un exemplaire de chaque questionnaire est présenté à l'annexe D.

Un total de 38 entreprises ont répondu au sondage pour un taux de réponse de 44 %. Ces dernières représentent 33 % du nombre total d'entreprises ayant soumis au moins une demande de contribution financière au PIL en décembre 2005.

Le tableau 3-3 procure une ventilation détaillée du nombre de répondants selon le résultat de la demande au PIL et selon le secteur de l'industrie de la langue.

Tableau 3-3 : Ventilation du nombre de répondants au sondage

Nombre de répondants selon le résultat de la demande		Nombre de répondants selon le secteur de l'industrie de la langue	
Résultat de la demande	Nombre et pourcentage de répondants	Secteur de l'industrie	Nombre et pourcentage de répondants
Nombre de bénéficiaires (au moins 1 contribution reçue)	26 68 %	Traduction	4 11 %
Nombre d'entreprises dont la demande a été rejetée ou qui se sont retirées	12 32 %	Formation linguistique	27 71 %
		Technologies langagières	7 18 %
Total	38 100 %	Total	38 100 %

Le nombre de répondants parmi les bénéficiaires correspond à 31 % (26/84) du nombre total de bénéficiaires à l'intérieur de la banque de données, alors que le nombre de répondants parmi les entreprises dont la demande a été rejetée ou qui se sont retirées s'établit à 40 % (12/30) du nombre total d'entreprises de la banque de données qui correspondent à ces caractéristiques. Au total, le nombre de répondants correspond à 33 % (38/114) du nombre total d'entreprises de la banque de données.

3.6 Analyse intégrée

À la suite de la cueillette de données pour chaque source d'information (documents pertinents, entrevues et sondage), celles-ci ont d'abord été intégrées et organisées selon les éléments à évaluer et les questions à examiner et ont par la suite été analysées. Les constatations qui découlent de cette analyse intégrée sont présentées au chapitre 4.

4.0 Constatations et analyse

4.1 Pertinence du programme

- a) *L'environnement des industries de la langue a-t-il changé, indiquant ainsi que des modifications devraient être apportées à l'Initiative? Quels seraient les changements/modifications alors requis (s'il en existe)?*

Tel que mentionné dans la section 2.2 (Contexte de l'industrie), la justification de l'IIL repose d'une part sur l'anticipation d'une forte augmentation de la demande de produits et de services linguistiques découlant de la mise en oeuvre du Plan d'action pour les langues officielles et d'autre part, sur l'existence de défis importants pouvant compromettre la capacité de l'industrie de la langue à répondre aux besoins futurs. Ces défis ou faiblesses touchent divers facteurs de l'environnement de l'industrie incluant : la fragmentation, la visibilité, la disponibilité de ressources humaines et la R-D. En conséquence, la pertinence de l'IIL doit se défendre par une documentation approfondie de ces facteurs pour chaque secteur de l'industrie (traduction, formation linguistique et technologies langagières), ainsi que par un suivi rigoureux de leur évolution. Par exemple, l'augmentation de la demande de produits et de services linguistiques devrait reposer en partie sur des données quantitatives, lesquelles seraient ré-évaluées de façon périodique afin de vérifier la tendance en se basant sur une année de référence. Or, l'IIL n'a pas encore atteint ce niveau de développement.

La plupart des répondants-clés considèrent que les défis de l'industrie de la langue demeurent valides. La même constatation découle d'études et de consultations effectuées sous le couvert de l'IIL dont l'étude sur la perception de Hill & Knowlton (2004) et la Carte routière technologique 2003-2007. Cependant les entrevues avec les répondants-clés apportent des nuances importantes concernant certains de ces défis. Par exemple, le secrétariat de l'IIL reconnaît la difficulté à trouver de bons indicateurs pour démontrer ces défis/faiblesses de l'industrie, ce qui se traduit par un manque de données complètes sur le sujet. Également, on remarque que l'ampleur d'un défi donné n'est pas le même d'un secteur de l'industrie à l'autre et peut même ne pas s'appliquer. De plus, des écarts ont été observés entre les répondants-clés par rapport à leur compréhension de la nature et de l'impact de chaque défi.

La fragmentation des entreprises s'applique avant tout au secteur de la traduction. Bien que l'ensemble des répondants s'entende sur le fait que ce secteur est très fragmenté, c'est-à-dire composé de plusieurs micro-entreprises, ils sont partagés à l'effet qu'il s'agisse tout simplement d'une caractéristique incontournable du contexte actuel (plein emploi, forte demande, etc.) ou, à l'opposé, d'une véritable faiblesse qui amène des problèmes tels que le manque de synergie et d'encadrement. À cet effet, les *Consultations auprès des représentants des secteurs de la traduction et des technologies langagières* qui se sont tenues en juin 2005 dans cinq villes canadiennes (même si elles étaient destinées avant tout à l'évaluation du PIL seulement) ont démontré une grande diversité d'opinions quant à la fragmentation du secteur, allant de l'acceptation de l'état actuel à l'urgence d'agir le plus rapidement possible. Il ne semble pas exister, pour le moment, de données

claires permettant de valider le degré de fragmentation des secteurs de l'industrie et d'en expliquer clairement les implications stratégiques.

La plupart des répondants consultés confirment que la pénurie de ressources humaines semble toujours s'avérer un défi de taille davantage dans le secteur de la traduction et est en augmentation dans celui de la formation linguistique. L'étude réalisée par Gestion Auri Inc. concernant les choix de carrière dans l'industrie de la langue (janvier 2005) renforce l'existence de cette pénurie. Ce constat s'appuie sur des perspectives telles que les besoins de remplacement de la main-d'oeuvre actuelle et la croissance anticipée du marché de la traduction dans les deux langues officielles et dans d'autres langues qui découleront de l'augmentation du volume d'information. En outre, il a été soulevé par quelques répondants et mentionné dans certains documents-clés que le problème de la pénurie de main-d'oeuvre devrait être traité avec la notion de compétence des individus. À l'image du concept de la fragmentation, il ne semble pas avoir encore de données quantitatives formelles pour appuyer la situation actuelle et les répercussions à long terme de cette faiblesse. Il sera cependant expliqué dans une des sections suivantes que l'AILIA travaille présentement sur la question des ressources humaines.

La présence d'un manque de visibilité de l'industrie ainsi que d'un manque de R-D et de compétences dans le secteur des technologies langagières n'ont été réfutés par aucun des répondants-clés et semblent se confirmer dans les études réalisées jusqu'à maintenant. Dans le cas de la visibilité, certains constatent cependant une amélioration continue alors que pour la R-D, la centralisation récente des activités de recherche du CRTL permettra d'accélérer la progression.

En résumé, les principales lacunes qui ont été identifiées pour chaque secteur sont les suivantes :

- *traduction* : fragmentation, pénurie de ressources humaines et manque de visibilité;
- *formation linguistique* : absence de normes et de spécifications nationales, pénurie de ressources humaines et manque de visibilité
- *technologies langagières* : manque de R-D et de compétences.

Enfin, en ce qui concerne les résultats du Plan d'action pour les langues officielles, les avis sont partagés à savoir si ce dernier a induit ou non une augmentation de la demande pour les produits et services liées aux langues officielles. On reconnaît que le Plan est encore jeune et que son impact peut prendre quelques années à se concrétiser. Le secrétariat de l'IIL mise beaucoup sur une importante étude qui est effectuée présentement par Statistique Canada et dont les résultats devraient permettre d'établir les données de référence.

b) *L'Initiative concernant les industries de la langue est-elle toujours pertinente et appropriée?*

L'objectif de l'IIL est d'aider les secteurs de l'industrie de la langue à établir des orientations stratégiques, à renforcer les liens entre les partenaires et à améliorer leur capacité à répondre à l'accroissement de la demande pour les produits et les services linguistiques, à la suite de la mise en œuvre du Plan d'action pour les langues officielles.

Dans l'ensemble, les répondants-clés sont d'avis que l'IIL est pertinente. Il en va de même pour chacun de ses volets et composantes, c'est-à-dire le Réseautage et coordination (AILIA, secrétariat) et le Marketing et image de marque (PIL, missions, études internes, etc.). La revue des principaux documents relatifs à la nature et aux activités de ces volets et composantes révèle également leur pertinence : ils répondent tous à la problématique de l'industrie (la fragmentation, la visibilité, la disponibilité de ressources humaines et la R-D).

Les personnes-clés de l'IIL et de l'AILIA affirment que le concept visant à *regrouper les secteurs (liens entre les partenaires)* de la traduction, de la formation linguistique et des technologies langagières en une seule industrie est un des objectifs majeurs de l'IIL. Entre autres, on admet que la reconnaissance de "l'industrie de la langue" plutôt que trois industries séparées facilite la négociation, est plus facile à vendre aux Canadiens et permet de mieux se préparer vis-à-vis la concurrence étrangère. Cet objectif va dans le sens d'une des principales constatations de l'étude sur la perception de Hill & Knowlton (2004), laquelle soulève le manque de visibilité de l'industrie de la langue dans son ensemble et de ses secteurs en particulier sur les plans national et international. Il a été noté cependant que certains intervenants du secteur de la formation linguistique s'opposent au concept d'intégration des trois secteurs.

Le positionnement stratégique de l'IIL par rapport au Plan d'action pour les langues officielles n'est pas tout à fait clair. Certains répondants-clés de l'IIL semblent ne pas se soucier du manque d'information concernant l'impact direct du Plan d'action pour la demande de biens et services dans l'industrie. Dans la même veine, quelques répondants avouent même que la priorité est avant tout le multilinguisme et que le but premier de l'IIL est de répondre à la Stratégie d'innovation d'Industrie Canada, et non au Plan d'action.

Au-delà du fait que le renforcement de l'industrie de la langue constitue un moyen privilégié pour faire face à une hausse projetée de la demande de produits et services, donner la priorité à la Stratégie d'innovation pourrait laisser présager que la tendance et les impacts du bilinguisme au Canada sont considérées secondaires par l'IIL. Or cette perception pourrait avoir des répercussions négatives lors d'un éventuel renouvellement du Plan d'action pour les langues officielles puisque ce dernier repose avant tout sur le bilinguisme.

c) L'Initiative concernant les industries de la langue demeure-t-elle cohérente avec les objectifs de la Politique de développement économique du gouvernement fédéral relative aux industries de la langue?

La cohérence avec les objectifs de la Politique de développement économique du gouvernement fédéral a soulevé peu de commentaires précis parmi les personnes consultées. Plusieurs d'entre elles avouent ne pas connaître cette politique ou la nature du lien avec l'IIL. Selon un des répondants-clés de l'IIL, la Politique appuie l'article 41 de la *Loi sur les langues officielles*. Cet article stipule l'engagement du gouvernement canadien à favoriser l'épanouissement des minorités francophones et anglophones du Canada, à appuyer leur développement et à promouvoir la pleine reconnaissance de l'usage du français et de l'anglais de la société canadienne.

À cet effet, l'IIL s'était engagé à favoriser le développement des communautés de langue officielle en situation minoritaire, puisque les entreprises de ces communautés auront accès à des réseaux qui feront valoir leurs intérêts auprès du gouvernement. Bien que la conception de l'IIL et de ses composantes possède les caractéristiques pour favoriser cet engagement, l'évaluation n'a pas permis de relever d'indices qu'un effort important est investi dans cette direction. Cette question sera élaborée davantage dans la section 4.2.

4.2 Conception et exécution

a) *Dans quelle mesure la conception et la prestation de l'Initiative sont adéquates? Y-a-t-il des possibilités d'améliorations? Des changements possibles? Atteint-elle son public cible?*

Afin de répondre à cette question, nous avons concentré notre évaluation sur les composantes suivantes de l'IIL : le Secrétariat, l'AILIA, le comité directeur, les missions/foires commerciales à l'étranger et le PIL.

Secrétariat de l'IIL

La consultation des répondants-clés et le sondage effectué auprès de participants au PIL a révélé que l'IIL est peu connue par bon nombres d'intervenants et d'entreprises de l'industrie de la langue, alors que les composantes telles que l'AILIA et le PIL le sont. Plusieurs répondants attribuent les réalisations du secrétariat de l'IIL davantage à Industrie Canada ou à l'AILIA qu'à l'Initiative elle-même. Cette perception a tendance à diminuer la compréhension de l'ensemble des activités et du positionnement stratégique de cette dernière, ainsi que du rôle précis et des réalisations du secrétariat. La plupart des répondants qui ont eu par le passé une interaction avec le personnel du secrétariat se disent très satisfaits de son niveau de compétence ainsi que de la qualité des services et de l'information reçues.

L'examen des documents soumis par le secrétariat de l'IIL révèle que ce dernier a été à l'origine de nombreuses études et activités destinées à faire avancer la connaissance des particularités de

l'industrie de la langue dans son ensemble ou d'un secteur en particulier, ainsi que d'outils visant à répondre aux défis connus. Il semble également exister une cohérence d'ensemble si on étudie la séquence temporelle de ces études, activités et outils, ainsi que les explications qui ont été données par le personnel du secrétariat relativement aux objectifs et résultats. Notons que ces études, activités et outils touchent à la fois aux deux volets de l'IIL (*Réseautage et coordination* et *Marketing et images de marque*), même si leur financement est rattaché au second volet seulement. Voici quelques exemples de documents qui ont été jugés importants en terme de retombées :

- *“The Canadian Language Industry - Perception Audit” - Hill & Knowlton, 2004* : le rapport présente l'opinion de cent répondants du milieu de l'industrie de la langue à un sondage visant à déterminer la situation de l'industrie en général et des secteurs en particulier, le rôle du gouvernement du Canada et les besoins les plus pressants en vue de répondre aux lacunes.
- *Tables rondes sur l'industrie de la langue concernant les principaux enjeux et les perspectives technologiques, AMEC Earth & Environmental Limited, 2003* : Le rapport présente les résultats des consultations tenues dans cinq grandes villes canadiennes concernant le CRTL, la future AILIA et les enjeux, forces et faiblesses des trois secteurs de l'industrie.
- *Plan intégré de marketing et des communications, Hill & Knowlton, 2004* : Le but de l'outil est de permettre à l'IIL d'adopter une stratégie mieux coordonnée afin d'améliorer ses activités de marketing et d'exécution du programme au Canada et à l'étranger à partir de 2004.
- *L'industrie de la langue offre des choix de carrière intéressants, Gestion Auri, 2005* : Document de promotion pour les professions liées à l'industrie de la langue offrant une bonne description de la hausse anticipée des activités, des conditions de travail et de l'accès aux professions.

Le seul élément négatif qui découle de la revue des études, activités et outils réalisées ou initiées par le secrétariat est le peu de documentation formelle accordée au développement des communautés de langue officielle en situation minoritaire et de façon plus spécifique, à celui des entreprises spécialisées dans l'industrie de la langue et issues de ces communautés. Comme il s'agit d'un impact avoué et d'un objectif important du Plan d'action pour les langues officielles, on pourrait s'attendre à voir cet aspect du développement de l'industrie de la langue de façon plus présente dans la conception et l'exécution de l'Initiative.

Enfin, il a été observé lors de l'évaluation que le secrétariat comptait sept employés, ce qui excède le nombre de trois employés qui était prévu lors de la conception de l'IIL. Il a été mentionné qu'effectivement, le nombre d'employés requis pour faire fonctionner le secrétariat de façon efficace avait été sous-estimé. Les quatre employés supplémentaires sont présentement payés par Industrie Canada.

AILIA

L'AILIA est en opération depuis l'automne 2003 et est dotée d'un budget annuel d'environ 700 000 \$ (600 000 \$ d'Industrie Canada et 100 000 \$ de revenus divers). L'AILIA a reçu un montant additionnel de 300 000 \$ (en 2005-2006) de la part du ministère des Ressources humaines et Développement Social Canada (RHDSC) pour l'élaboration d'une stratégie en ressources humaines.

Le personnel-clé de l'IIL se dit très satisfait du rôle et des réalisations de l'AILIA malgré le retard pris à faire démarrer l'organisation, ainsi qu'à se positionner de façon formelle au sein de l'industrie. On remarque que l'Association permet de faire avancer les choses sur le plan des grands défis de l'industrie de la langue. Par contre, on observe une certaine ambivalence d'opinion de la part des autres répondants concernant le rôle de l'AILIA, plus particulièrement parmi ceux du secteur de la formation linguistique. Par exemple, certains se questionnent sur ce que l'AILIA peut apporter de plus par rapport à ce que les associations existantes dans le domaine des écoles de langue (Conseil des langues de Canada (CLC), Association canadienne des écoles de langues privées (ACELP), etc.) apportent déjà au secteur, alors que d'autres voient une valeur ajoutée au nouvel apport de l'Association. Plusieurs répondants s'entendent cependant sur le fait que l'AILIA devra faire davantage pour expliquer sa raison-d'être et sa valeur ajoutée à ses membres ainsi qu'aux organisations qu'elle convoite afin de mieux répondre à ses objectifs.

La revue du site web de l'AILIA et du rapport annuel de l'organisation ainsi que l'entrevue avec le personnel-clé de l'Association démontrent qu'elle répond aux objectifs de l'IIL. Ces sources d'information indiquent également qu'elle a mis beaucoup d'emphase sur les activités visant à accroître sa propre visibilité et celle de l'industrie de la langue. Les tournées annuelles dans une sélection de villes canadiennes et la première foire commerciale de l'industrie de la langue tenue à Ottawa le 16 septembre 2005 témoignent de cet effort. Le personnel de l'AILIA tente également de faire pression (lobbying) sur le gouvernement fédéral pour changer les pratiques d'appel d'offre, spécialement dans le domaine de la traduction, afin d'encourager le regroupement d'entreprises.

L'AILIA est présentement en mesure de répondre de façon plus active aux défis touchant les besoins en ressources humaines et les niveaux de compétence dans l'industrie de la langue par l'entremise d'une contribution financière de RHDSC pour l'exercice financier 2005-2006. Son comité des ressources humaines avait auparavant élaboré une stratégie en ressources humaines de trois ans (2004-2007) touchant les trois secteurs de l'industrie et comptant les quatre volets suivants : promotion des professions, intégration en emploi, perfectionnement professionnel et élaboration de normes professionnelles.

Le personnel de l'AILIA a deux préoccupations majeures : le nombre insuffisant de ressources et le financement à long terme de l'organisation. L'AILIA compte présentement trois employés, soit la directrice générale, un agent de communication et un agent responsable de la gestion de l'entente avec RHDSC. On estime qu'il manque une ou deux ressources pour effectuer les activités de lobbying et pour le support administratif. Cette déficience serait le frein majeur à l'augmentation

des services réclamés par plusieurs membres de l'Association. D'autre part, il était convenu que l'AILIA devait atteindre l'auto-financement au terme des cinq premières années d'existence de l'IIL, soit en 2008. On sait déjà que l'auto-financement sera difficile à atteindre en raison de certains facteurs, dont un nombre de membres inférieur aux prévisions (voir section 4.3). Des sources alternatives de financement sont présentement étudiées dont la vente de services, les commandites et la publicité. L'AILIA est également préoccupée, de façon mineure toutefois, par le fait que sa présence à Montréal ne favorise pas les activités de lobbying, pas plus qu'elle ne favorise les échanges avec les centres d'expertise de l'industrie de la langue en général, lesquels sont situés dans la région de Gatineau. Le personnel-clé de l'AILIA croient cependant qu'un déménagement pourrait être envisagé à cet égard dans les prochaines années.

Comité directeur de l'IIL

Le comité directeur de l'IIL s'est rencontré deux fois depuis la création de l'Initiative, alors qu'une troisième rencontre est prévue à la fin de l'exercice financier 2005-2006. Les entrevues avec les répondants-clés et la consultation des procès-verbaux des deux réunions démontrent que ces rencontres ont d'abord permis de procurer de l'information aux membres du comité sur les composantes de l'Initiative. Les rencontres ont également mené à des échanges d'information de base concernant les grandes orientations de l'IIL. Il est toutefois souhaité par le personnel du secrétariat de l'IIL que ce comité joue un rôle plus pro-actif sur le plan des orientations stratégiques ainsi que pour la surveillance des activités de l'IIL. C'est d'ailleurs le rôle qui avait été attribué au comité lors de la création de l'IIL. Certains répondants croient que la solution serait d'avoir un nombre plus élevé de représentants du secteur privé au sein du comité directeur ou de faire en sorte que l'ensemble de ses membres détienne une plus grande connaissance de l'industrie de la langue.

Les commentaires recueillis suggèrent que la composition et le mode de fonctionnement du comité ne permet pas présentement de répondre aux objectifs fixés au départ.

Missions et foires commerciales à l'étranger

Selon les rapports d'activité de l'IIL pour les exercices financiers 2003-2004 et 2004-2005, le secrétariat de l'Initiative a organisé les missions commerciales et participations aux foires commerciales suivantes :

- Mission commerciale exploratoire en Chine : décembre 2003
- Mission commerciale exploratoire au Chili (Équipe Canada) : décembre 2003
- Foires commerciales en Angleterre (BETT) et en France (forum culturel) : janvier 2004
- Mission langagière au Chili : octobre 2004
- Mission exploratoire au Brésil (Équipe Canada) : novembre 2004
- Mission en Chine (Équipe Canada) : janvier 2005
- Foires commerciales au Brésil, en Espagne et en Angleterre : 2004-2005

Selon l'ensemble des répondants, les missions commerciales canadiennes et participations aux foires commerciales spécialisées répondent à un objectif important de l'IIL. La revue de la documentation pertinente démontre que les missions et participations aux foires sont soutenues par des études préalables ou des rapports de mission. Cependant, il a été observé qu'une orientation stratégique visant à illustrer l'ensemble des activités internationales passées et futures n'est pas clairement documentée. Il a été également noté que les retombées à plus long terme de ces activités sont peu documentées. Ce dernier point sera discuté à la section 4.3.

Programme de l'industrie de la langue (PIL)

De l'avis de l'ensemble des répondants-clés, la participation au PIL des entreprises du secteur de la formation linguistique a été de loin supérieure à celle des entreprises des secteurs de la traduction et des technologies langagières. Puisque ce programme a été conçu pour répondre aux spécificités des trois secteurs, on peut entrevoir ce résultat comme un demi-succès ou comme une indication que les secteurs de la traduction et des technologies langagières ont beaucoup moins besoin de ce type d'aide.

Les modifications suggérées pour attirer les secteurs de la traduction et des technologies langagières incluent l'autorisation d'un appui financier maximum supérieur à la limite de 10 000 \$ ou à celle de 50 % des coûts admissibles ainsi qu'une re-définition des dépenses admissibles. Certains répondants-clés croient que les trois secteurs sont suffisamment différents pour justifier des modalités de programme (critères d'admissibilité, dépenses admissibles, etc.) spécifiques à chacun. À ces suggestions s'ajoutent d'autres modifications suggérées telles que la réduction du délai d'attente pour le versement des contributions attribuées, un effort marketing accru pour faire connaître le programme et une meilleure communication des raisons expliquant le refus d'une demande.

Les autres mises-au-point proposées afin d'optimiser le PIL incluent une simplification du processus de demande et l'augmentation des contrôles visant à s'assurer que les fonds transférés ont été dépensés selon les objectifs visés. Cette opinion, formulée par le personnel du PIL, sera discutée à la fin de la section 4.2. Enfin, on remarque que l'impact de la contribution financière est grandement réduite puisqu'elle est assujettie à l'impôt.

Les consultations tenues par l'IIL auprès des représentants des secteurs de la traduction et des technologies langagières à l'été 2005, dont le but était d'évaluer le PIL et de mieux répondre aux besoins des secteurs, ont permis de faire des constatations importantes. Ces consultations se sont déroulées sous la forme de groupes de discussion et se sont tenues à Vancouver, Toronto, Ottawa, Montréal et Moncton. Le rapport présente les principales constatations par secteur, ainsi que des conclusions et recommandations visant à améliorer le Programme. Parmi les principales conclusions, on note que :

- le montant maximal alloué par le PIL n'est pas suffisant;

- la nature et les besoins de chaque secteur sont suffisamment différents pour justifier un programme à trois volets avec des conditions spécifiques pour chacun;
- l'IIL se doit de mieux promouvoir le PIL compte tenu du nombre de participants qui n'en avaient jamais entendu parler avant les consultations;
- le PIL doit devenir beaucoup plus souple face aux genres de dépenses et d'activités permises ainsi qu'au processus d'approbation.

Le sondage effectué dans le cadre de cette évaluation auprès d'un échantillon de participants au PIL était en partie destiné à valider ces informations. Les résultats du sondage sont présentés plus loin dans la présente section (sous-section c).

b) *Quel a été le niveau d'efficacité de la coopération interministérielle (Patrimoine canadien, Commerce international Canada, Industrie Canada)?*

La majorité des répondants-clés a indiqué qu'une coopération interministérielle forte constitue un facteur de réussite important pour l'atteinte des objectifs de l'IIL. Dans l'ensemble, les répondants ont indiqué que cette coopération est efficace sauf pour une exception. Les ministères qui ont été identifiés par les répondants et avec lesquels une coopération adéquate existe sont les suivants : CNRC, Patrimoine canadien (PCH), RHDSC, Citoyenneté et Immigration Canada (CIC) et Statistiques Canada (StatCan). Seul Immigration et Citoyenneté Canada a été désigné comme ministère pour lequel il serait souhaitable d'obtenir une meilleure collaboration. On croit que ce dernier pourrait coordonner des activités de promotion avec les ambassades afin d'attirer les étudiants étrangers à venir apprendre le français ou l'anglais au Canada, de façon à contribuer à l'augmentation de la part de marché du secteur de la formation linguistique sur le marché international.

Enfin, certains répondants soutiennent qu'un changement de pratique dans l'attribution des contrats de traduction fédéraux visant à utiliser davantage les grandes firmes de traduction – ce qui constitue un des moyens envisagés pour contrer la fragmentation – serait possible par la coopération d'un nombre important de ministères.

c) ***Quel est le niveau de satisfaction des bénéficiaires et participants en regard des divers éléments de la prestation des services?***

Le niveau de satisfaction des participants au PIL a été mesuré par un sondage auprès de 38 firmes incluant 26 bénéficiaires du Programme et 12 entreprises dont la demande a été rejetée ou qui se sont retirées du processus. Rappelons que les projets soumis au Programme incluent les participations à des missions et foires commerciales, la création d'outils de promotion, et la mise-à-jour de sites Web. Les paramètres du sondage sont présentés à la section 3.5.

En général, *les répondants trouvent ce programme très utile*. Ils se disent satisfaits de la prestation des services offerts par l'IIL, une majorité de répondants soulignent la très bonne gestion des ressources travaillant pour le PIL, en faisant référence à la qualité du service rendu, l'amabilité, la disponibilité et la serviabilité du personnel ainsi qu'à la clarté du processus.

La plupart des bénéficiaires reconnaissent que sans cette contribution, leur capacité de promotion serait limitée. Ces entreprises, se sachant appuyées par le gouvernement, deviennent plus agressives quand aux techniques de pénétration de marchés. Les entreprises ayant déjà eu une contribution dans les années précédentes sont à même de mesurer les retombées et reconnaissent qu'il y a eu beaucoup d'améliorations au programme.

Les principaux faits saillants découlant du sondage sont les suivants :

- 92 % des répondants estiment que le Programme est un outil important pour l'industrie;
- 94 % des répondants souhaitent soumettre une nouvelle demande au PIL au cours des prochaines années;
- 79 % des répondants pensent que le processus du Programme (demande, évaluation, etc.) est adéquat;
- 77 % des répondants précisent que le Programme leur permet d'atteindre leurs objectifs;
- 47 % des répondants qui ont obtenu au moins une contribution n'auraient pu faire le projet sans l'aide du PIL;
- 43 % des répondants estiment que la publicité du PIL devrait être améliorée.

Parmi les bénéficiaires interrogés provenant du secteur de la formation linguistique, plusieurs soulignent que les résultats sont mesurables par le nombre d'élèves inscrits dans les écoles.

Les résultats du sondage corroborent ceux des consultations tenues à l'été 2005 auprès de représentants des secteurs de la traduction et des technologies langagières.

Les commentaires des répondants ont permis d'identifier cinq thèmes pour lesquels il existe des observations pertinentes. Ces thèmes et observations les plus importantes sont présentés ci-dessous.

Souplesse du programme : les critères d'admissibilité du projet ne tiennent pas compte de la réalité de chaque secteur et le PIL ne devrait pas favoriser seulement la promotion, mais également l'innovation. Par exemple, l'élargissement des critères d'admissibilité et des activités éligibles en incluant davantage l'innovation technologique serait probablement plus attrayant pour le secteur des technologies langagières.

Montant de la contribution : la somme de 10 000 \$ est insuffisante pour faire réellement la différence au niveau de la promotion et les montants ne sont remboursés qu'à la fin du projet, de sorte que les petites entreprises ne peuvent pas toujours avancer la partie remboursable.

Visibilité du PIL et de l'IIL : plusieurs répondants croient que la publicité du PIL n'est pas suffisante et une majorité de répondants ne connaissent pas l'IIL.

Communication : certains répondants constatent un manque de suivi de la part des employés assignés au PIL sur les projets et un manque de direction concernant les réclamations et rapports.

Coopération de Immigration et Citoyenneté Canada : plusieurs écoles de langue trouvent difficile la position de ce ministère par rapport aux droits des étudiants étrangers; ces derniers ne sont pas autorisés à travailler hors campus et plusieurs se voient refuser l'accès au Canada.

Pour les répondants qui n'ont reçu aucune contribution du PIL (demande refusée ou retrait de l'entreprise), on signale que le processus décisionnel n'est pas assez transparent et que les explications offertes par le Programme quant au refus de la demande ne sont pas satisfaisantes. Cependant, plusieurs d'entre eux mentionnent qu'ils présenteront une nouvelle demande dans le futur.

d) *Dans quelle mesure les partenariats qui ont été établis ont-ils été efficaces? De quelle façon peuvent-ils être améliorés?*

Selon les personnes-clés de l'IIL, les partenariats issus de l'Initiative sont nombreux. Il en existe plusieurs par l'entremise de l'AILIA (ex. CRTL) et par les missions commerciales à l'étranger. Un exemple de partenariat efficace souligné par les répondants est celui entre l'AILIA et RHDSC. Ce dernier a investi 300 000 \$ en 2005-2006 afin que l'Association soit en mesure de faire avancer la stratégie en ressources humaines.

Certaines lacunes ont été observées sur le plan de l'efficacité des partenariats. On signale entre autres la difficulté à faire émerger des partenariats solides dans le secteur de la formation linguistique, lequel met un frein évident dans l'atteinte d'une stratégie nationale unifiée. D'autre part, plusieurs répondants ont reconnu le rôle important du Bureau de la traduction comme partenaire de l'IIL. En effet, le Bureau pourrait être un catalyseur pour permettre le renversement de tendance qui est tant souhaité dans le secteur de la traduction, soit le regroupement des micro-entreprises. Il pourrait modifier les pratiques de recrutement de firmes de traduction en favorisant l'élaboration

d'ententes de services avec des plus grandes entreprises. De la même façon, certains répondants croient que les partenariats avec le Bureau de la traduction et le Centre Asticou devraient favoriser l'essai de nouvelles technologies dans l'industrie de la langue. Ces deux organisations pourraient constituer, en raison du rôle important et de l'influence qu'elles ont dans l'industrie de la langue, des laboratoires d'essais importants pour les nouvelles technologies langagières et pour l'émergence de nouvelles idées.

e) *Quelles sont les contraintes opérationnelles ayant un effet sur la capacité de l'Initiative à atteindre les objectifs et les résultats prévus? Quels sont les changements pouvant être effectués afin d'améliorer l'efficacité opérationnelle?*

L'évaluation a permis d'identifier trois contraintes qui ont ou qui pourraient avoir un impact important pour l'atteinte des résultats de l'IIL : 1) le rôle et statut financier du CRTL; 2) l'absence d'harmonisation des normes et des spécifications nationales dans le secteur de la formation linguistique; 3) retard considérable pour la mise en place d'un portail internet destiné à l'industrie de la langue.

Alors que le CRTL était vu au départ comme l'entité responsable de la gestion des opérations de R-D en technologies langagières, les discussions avec les répondants-clés révèlent que l'organisme est davantage une vitrine du centre de recherche. En effet, le CRTL est un organisme à but non lucratif dont le rôle principal consiste en la commercialisation des technologies et la visibilité de la R-D en technologies langagières. Comme les chercheurs sont engagés par le CNRC à même le budget de 10 millions de dollars octroyé sous le Plan d'action pour les langues officielles, le CRTL a peu d'impact sur les orientations en matière de recherche¹. Cette situation pourrait compromettre la pertinence de certaines recherches ou créer une dysfonction entre l'IIL et de sa fonction R-D dans le secteur des technologies langagières.

Le CRTL vit également un problème de financement puisque son financement pour l'année 2006-2007 n'est pas assuré. Bien que le CNRC ait défrayé la totalité du budget de fonctionnement de l'organisme en 2004-2005 ainsi qu'une partie de ce budget en 2005-2006, il ne s'est pas engagé à soutenir financièrement le CRTL à long terme. Le fonctionnement du CRTL a même été assuré cette année par un versement de 300 000 \$ provenant de l'IIL, montant qui avait été épargné à la suite du lancement tardif de l'AILIA en 2003-2004. Cette situation crée un malaise qui, jumelé à la situation décrite précédemment, semble compromettre le développement concerté du secteur des technologies langagières.

¹Lorsque l'on fait allusion au CRTL, il est possible de confondre deux éléments distincts: le CRTL en temps qu'organisme à but non lucratif composé d'un directeur et d'un assistant et le centre de recherche (infrastructures, chercheurs, etc.). Ce qui a été communiqué lors des entrevues, c'est que le premier élément a peu d'impact sur les décisions relatives aux activités en recherche du second.

L'atteinte d'une harmonisation des normes et des spécifications nationales dans le secteur de la formation linguistique avait été identifiée comme un moyen privilégié pour faire face à la concurrence mondiale. Pour atteindre cet objectif, il est primordial que les deux principales associations canadiennes dans le secteur, le CLC et l'ACELP, s'entendent pour harmoniser leurs propres normes et spécifications. C'est pourquoi l'IIL a tenté récemment de réunir ces deux associations à la même table afin qu'ils initient le processus d'harmonisation. Selon les premières constatations de la part des associations concernées et de certains intervenants-clés, les résultats ont été mitigés.

Un des moyens importants qui avait été identifiés pour augmenter la visibilité de l'industrie de la langue était, sans contredit, le lancement d'un portail visant à représenter le fondement, les activités et les orientations stratégiques de cette industrie. Toutefois, diverses difficultés opérationnelles dont l'harmonisation avec les sites internet de l'AILIA et du CRTL en ont retardé la réalisation. De plus, il a été mentionné par une ressource-clé de l'IIL que le coût associé à la gestion future du portail avait été sous-estimé et que des discussions à cet effet sont en cours. L'absence d'un portail dans les premières années d'opération de l'IIL expliquerait en partie le manque de visibilité de l'IIL (à l'opposé de celle de ses composantes), ainsi qu'un manque de compréhension des défis de l'industrie de la langue tel que perçu par les répondants-clés.

f) Les activités de surveillance et de rapport permettent-elles de soutenir efficacement la prestation de l'Initiative et la prise de décision? Dans quelle mesure existe-t-il une cueillette des données?

Le personnel de l'IIL assigné à la gestion du PIL souhaite augmenter les suivis auprès des bénéficiaires du Programme afin d'assurer que les contributions financières ont été utilisées selon les modalités convenues. Rappelons que le Cadre de vérification axé sur les risques (CVAR) de l'IIL en 2003 spécifie qu'il ne sera pas nécessaire d'effectuer des vérifications de bénéficiaires en raison des faibles valeurs des ententes de contribution. Cependant, ce même document signale que des méthodes strictes de surveillance devront être établies. Les commentaires obtenus démontrent plutôt l'absence d'un tel processus. Dans le cas de la surveillance des activités de l'AILIA, les mécanismes en place semblent appropriés.

Chaque année, l'IIL prépare un rapport résumant les activités réalisées l'année précédente et celles planifiées pour l'année en cours. L'examen des rapports 2003-2004 et 2004-2005 démontre que ceux-ci présentent un résumé complet de l'ensemble des activités, en plus de procurer une grande transparence au niveau des dépenses. Il n'existe cependant pas de rapport détaillé offrant davantage de précision sur les objectifs et les résultats des activités ainsi que sur les réalisations et défis majeurs de l'IIL.

4.3 Progrès et résultats attribuables à l'IIL

Le CGRR de l'IIL contient des sections importantes relativement à l'atteinte des résultats. Le *Modèle logique* présente les résultats immédiats, intermédiaires et finaux de l'IIL, alors que la *Stratégie de mesure du rendement* décrit les indicateurs de rendement ainsi que les sources et méthodes de cueillette d'information. Cette information a été comparée aux résultats attribuables à l'IIL afin d'en vérifier la concordance. Le tableau 4-1 (page suivante) expose la progression des activités envers les résultats immédiats et intermédiaires pour chacun des deux volets de l'IIL, accompagné de commentaires sur les niveaux d'atteinte respectifs. Ces niveaux ont été examinés à partir de la revue des documents et des entrevues avec les répondants-clés. Les résultats finaux sont exclus du tableau puisque leur portée dépasse largement l'âge de l'Initiative.

Tableau 4-1 : Résultats obtenus par rapport aux résultats prévus selon le CGRR

Types de résultats	Résultats attendus	Commentaires
Volet Réseautage et coordination		
Résultats immédiats	Plan d'action pour le perfectionnement des RH	Résultat atteint. Un plan stratégique des RH et un plan d'action a été élaboré par l'AILIA.
	Orientation stratégique claire	Une orientation stratégique de l'IIL existe par l'entremise des quatre défis, mais incomplet.
	Consensus des secteurs de l'industrie sur l'orientation stratégique	En cours de réalisation, mais il n'y a pas encore de consensus sur tous les éléments de l'orientation stratégique
	Connaissance des possibilités	A été atteint en partie, mais a besoin d'être plus approfondi et mieux communiqué aux partenaires.
Résultats intermédiaires	Synergie entre les secteurs de l'industrie	Pas encore atteint. Il doit y avoir un consensus complet au préalable.
	Élaboration de programmes dans les établissements d'enseignement et expansion	Pas encore atteint. Il faudra démontrer que les résultats observés pour cet élément découlent des activités de l'IIL.
	Élimination de l'écart entre la demande du marché et les RH disponibles	Pas encore atteint. On travaille présentement sur les outils pour y arriver; l'analyse sera effectuée plus tard.

<i>Volet Marketing et image de marque</i>		
Résultats immédiats	Sensibilisation accrue des clients éventuels et des étudiants à l'industrie de la langue	A été atteint partiellement. Des efforts ont été mis dans la création d'outils et d'activités pour augmenter la visibilité, mais le niveau de sensibilisation des clients est à mesurer.
	Sensibilisation accrue des représentants du Canada à l'étranger à l'industrie de la langue	A été atteint partiellement. Le niveau de sensibilisation devra cependant être mesuré plus formellement.
	Participation accrue à des missions et à des foires commerciales	A été atteint, mais les indicateurs de performance devraient être formalisés davantage.
	Compréhension des occasions de marché à l'étranger	A été atteint individuellement. Une synthèse d'ensemble des marchés étudiés et à sonder aurait une valeur ajoutée.
	Utilisation accrue des programmes gouvernementaux par l'industrie de la langue	N'a pas été mesuré. L'outil de mesure devra être amélioré: identification des programmes, etc.
Résultats intermédiaires	Volume d'affaires accru de la part des entreprises de l'industrie	N'a pas été mesuré. Trop ambitieux à moyen terme et difficulté à obtenir cette information de l'industrie.
	Niveau viable de remplacement des ressources humaines	Le niveau de remplacement requis est présentement analysé. L'atteinte d'un niveau viable est trop ambitieux à ce stade.
	Augmentation du nombre de contrats et part accrue du marché international	Atteinte partielle probable, mais pas mesuré formellement. Difficulté à obtenir la participation de l'industrie.
	Présence accrue de l'industrie de la langue à des activités de promotion internationales	A été atteint; mais les indicateurs de performance devraient être formalisés davantage.

Dans le cas des résultats immédiats, on remarque qu'il existe différents constats dont : le résultat a été atteint de façon complète ou partielle; le résultat n'a pas été mesuré par l'IIL; l'outil de mesure n'existe pas ou est déficient. Pour les résultats intermédiaires, on remarque que la plupart n'ont pas encore été atteints. Le lent départ de certaines activités, les attentes trop ambitieuses par rapport à certains de ces résultats intermédiaires et l'âge relativement jeune de l'initiative peuvent en être la cause. Le personnel de l'IIL explique cette situation par le manque de temps pour réviser le degré d'atteinte des résultats; l'effort a été davantage consacré à l'exécution des activités de l'IIL. On a

cependant mentionné qu'il était prévu que le modèle logique et la stratégie de mesure de rendement soient revues au cours de l'année 2006-2007.

En excluant le contexte propre au CGRR, l'évaluation a permis de relever des éléments positifs et négatifs concernant l'atteinte des résultats. En outre, les personnes-clés de l'AILIA s'entendent pour dire que l'industrie de la langue se dirige vers une synergie de ses trois secteurs. Cependant, l'association accuse un retard dans l'accroissement de ses membres : elle en comptait 162 au début de janvier 2006 dont 102 entreprises et 60 travailleurs autonomes (ces derniers issus majoritairement du secteur de la traduction). Puisque l'objectif pour la fin de 2005-2006 est de 250 membres, cela se traduit par un déficit de 88 entreprises et individus. Certains intervenants-clés constatent que l'AILIA ne représente encore que 10 % de l'industrie et qu'elle devrait faire davantage pour accélérer l'accroissement du nombre de membres. Enfin, les représentants de l'AILIA se disent satisfaits de la proportion actuelle des membres par secteur qui est la suivante : 45 % en traduction, 40 % en formation linguistique et 15 % en technologies langagières.

Les attentes sont grandes pour l'étude réalisée présentement par Statistique Canada visant à dresser un portrait complet des établissements privés des services de traduction et d'interprétation et des écoles de langue. Selon plusieurs répondants, cette étude (dont le rapport est attendu dans les prochaines semaines) permettra d'établir l'année de référence pour les futures analyses des résultats de l'IIL. On souligne également qu'elle a pris plus de temps que prévu à démarrer en raison du processus long et complexe.

Dans le cas du PIL, il a été observé que malgré les quelques exemples de résultats positifs précis, il n'y a pas eu d'analyse globale visant à évaluer les résultats du programme. À cet égard, le fait qu'il s'agisse d'une contribution remboursable limite la cueillette d'information auprès des bénéficiaires relatant les effets bénéfiques du projet soutenu par le programme.

b) Dans quelle mesure les partenariats ont-ils accomplis des progrès vis-à-vis des résultats attendus liés au renforcement des capacités (duplication des adresses, visibilité et planification pour la relève)?

L'examen des documents ainsi que l'avis de plusieurs répondants-clés confirment que le travail effectué sur le plan des ressources humaines par l'AILIA grâce à la participation financière de RHDSC constitue un bon exemple de résultat atteint à la suite d'un partenariat. Les retombées issues du partenariat entre l'AILIA et le CRTL est un autre exemple de réussite. Tel que mentionné auparavant, on remarque que cet aspect des résultats de l'IIL peut être amélioré par une plus grande implication d'organisations-clés telles que le Bureau de la traduction et le Centre Asticou.

c) *Dans quelle mesure l'IIL a-t-elle produit une infrastructure durable pour les industries de la langue?*

Il est encore trop tôt pour déterminer si les activités de l'IIL tendent vers une infrastructure durable de l'industrie. Il faudra d'abord décider de l'avenir du CRTL et, à plus long terme, de l'AILIA.

d) *Dans quelle mesure l'IIL a-t-elle garanti et accru l'accès aux marchés nationaux et internationaux et permis de développer ces derniers?*

Certaines personnes-clés de l'IIL admettent qu'il existe peu de résultats permettant d'évaluer l'impact des missions et des participations aux foires commerciales par les entreprises de la langue, malgré la présence de rapports de missions. Le tableau 4-1 démontre clairement qu'il existe un retard dans la mesure de ces résultats. Même si beaucoup de travail est fait dans la préparation des activités, dans l'identification des marchés prometteurs et dans des rapports de mission (court terme), encore trop peu est accompli pour mesurer les impacts à moyen et long termes.

e) *Quels facteurs ont facilité et/ou empêché l'implantation de l'Initiative?*

Ces facteurs ont été traités dans la sous-section e) : *Contraintes opérationnelles ayant un impact sur l'atteinte des résultats prévus* de la section 4.2.

f) *Dans quelle mesure l'IIL a-t-elle contribué à mieux faire connaître le Programme des industries de la langue par les représentants des communautés de langue officielle minoritaire?*

Cet aspect semble constituer une faiblesse au sein de l'IIL, spécialement en raison du fait que l'Initiative est financée par la Plan d'action pour les langues officielles. Le niveau de connaissance du PIL par les représentants des communautés de langue officielle minoritaire ne fait pas partie des éléments à mesurer dans le CGRR. Ajoutons que cet élément n'a pas retenu l'attention des répondants-clés et que la consultation des communautés de langue minoritaire ne faisait pas partie de l'étude.

4.4 Rentabilité de l'Initiative

a) *Dans quelle mesure l'IIL est-elle rentable? Y a-t-il des possibilités d'amélioration?*

L'IIL est encore trop jeune pour traiter de son niveau de rentabilité globale. Cet aspect sera l'objet de l'évaluation sommative qui sera effectuée au terme du premier cinq ans de l'Initiative. Cependant, la présente évaluation n'a pas permis d'identifier d'éléments majeurs pouvant remettre en cause la rentabilité actuelle de l'IIL. Les quelques constations présentées ci-dessous font plutôt état d'éléments qui ont eu ou qui pourraient avoir un impact négatif sur la rentabilité de l'IIL.

- Le montant de 300 000 \$ accordé au CRTL pour son financement partiel de 2005-2006 n'apporte pas un impact direct dans le cadre des objectifs de l'IIL, mis-à-part la survie d'un organisme partenaire. Ce montant pourrait s'avérer une perte directe advenant la disparition de l'organisme faute de fonds de fonctionnement à partir de 2006-2007.
- L'AILIA doit en principe atteindre l'autonomie financière avant la fin du premier cycle de cinq ans de l'IIL. Or le personnel-clé de l'AILIA estime que cet objectif sera difficile à atteindre. Le niveau de rentabilité à long terme du volet *Réseautage et coordination* risque donc d'être grandement affecté par la situation financière future de l'AILIA.
- L'IIL dépense des sommes relativement importantes pour des études, outils et consultations de diverses natures. Ces activités sont assez nombreuses alors que l'information sur les justifications, objectifs et résultats de celles-ci est fragmentaire. Ce manque d'information permet difficilement de juger du niveau de rentabilité de façon individuelle ou pour l'ensemble.
- L'examen de la rentabilité des missions commerciales, des participations aux foires commerciales et du PIL dépend fortement de la capacité à en évaluer les résultats de façon tangible. Les commentaires précédents soulignant la difficulté à obtenir ces résultats accroît la difficulté à mesurer leur niveau de rentabilité.

b) *L'IIL a-t-elle été gérée efficacement?*

Les commentaires précédents de la sous-section a) s'appliquent à celle-ci.

c) *Le programme a-t-il été financé et conçu de façon adéquate?*

Les commentaires précédents de la sous-section a) s'appliquent à celle-ci.

5.0 Conclusions et recommandations

L'évaluation formative confirme d'une part le bien-fondé (ou la pertinence) de l'ILL et l'efficacité de sa mise en oeuvre malgré la révision nécessaire de certaines mesures. Elle indique cependant que l'Initiative doit améliorer son système de gestion des résultats. Soulignons que l'Initiative est relativement jeune (2003) et que la mise en oeuvre de certaines composantes n'en est qu'à ses débuts ou n'a simplement pas encore débuté.

L'énoncé détaillé des principales conclusions de l'évaluation et recommandations sont présentées à la section suivante. Afin de simplifier les actions à entreprendre par l'ILL dans le but de répondre aux recommandations, ces dernières sont classées en trois catégories :

- critique au succès de l'Initiative (critique);
- fortement suggérée pour améliorer la gestion de l'Initiative (fortement suggérée); et,
- suggérée pour répondre à des faiblesses mineures observées (mineure)

a) *Pertinence de l'ILL*

La pertinence de l'ILL en tant qu'élément du Plan d'action repose en partie sur l'anticipation d'une hausse de la demande nationale pour les produits et services linguistiques dans les secteurs de la traduction, de la formation linguistique et des technologies langagières. Or l'évaluation a démontré que l'incidence du Plan d'action pour cette demande n'est pas appuyée par des données formelles. Également, les activités visant à favoriser le développement des communautés de langue officielle minoritaire sont peu documentées. En négligeant cet aspect, la pertinence de l'ILL, toujours dans le contexte du Plan d'action, pourrait en être affectée. Ces constats démontrent qu'un repositionnement de l'ILL par rapport au Plan d'action pourrait s'avérer important.

Recommandation : *Que l'ILL éclaire les éléments liés à son positionnement par rapport au Plan d'action pour les langues officielles, plus spécialement sur le plan de la demande de biens et services linguistiques et du support aux communautés de langue officielle minoritaire et, au besoin, redéfinisse ce positionnement. (Critique)*

La pertinence de l'ILL repose également sur sa capacité à surmonter les quatre défis caractérisant l'industrie de la langue, à savoir : la fragmentation, la pénurie de ressources humaines, l'absence de visibilité ainsi que le manque de R-D et de compétences. Selon le concept de départ de l'ILL, ces défis ou faiblesses pourraient compromettre une partie du Plan d'action puisque l'augmentation anticipée de la demande requiert une industrie de la langue forte. L'évaluation a permis d'observer que si la plupart des répondants s'entendent sur l'existence de ces défis, on perçoit peu les nuances quant à leur nature, impact et applicabilité aux divers secteurs. Cette lacune pourrait s'expliquer par un nombre insuffisant d'études entreprises par l'ILL destinées à approfondir le contexte de ces quatre défis, ainsi que par un manque de communication sur les constats se dégageant des quelques études

déjà réalisées. L'équipe d'examen soutient que l'adhésion de la majorité des membres de l'industrie de la langue aux définitions, particularités et impacts de ces quatre défis est garante de la pertinence à long terme de l'Initiative.

Recommandation : *Que l'IIL enrichisse et supporte davantage l'information concernant les quatre défis de l'industrie de la langue quant à leurs définitions, particularités par secteur et impacts et qu'elle communique cette information aux intervenants-clés de l'industrie. (Critique)*

b) Conception et exécution de l'IIL

Bien que la conception et l'exécution de l'IIL soient satisfaisantes dans l'ensemble, des améliorations à la fois mineures et majeures sont toutefois requises.

Secrétariat :

L'équipe d'examen a noté que contrairement à ses composantes, l'IIL est peu visible auprès des répondants-clés comme entité à part entière. Par exemple, on connaît les individus du secrétariat, dont on perçoit la haute compétence bien qu'on associe leur travail à celui d'un groupe d'Industrie Canada. Cette confusion a tendance à diminuer la compréhension de la cohésion d'ensemble des activités de l'IIL et du positionnement stratégique l'IIL.

Recommandation : *Que l'IIL augmente sa visibilité auprès des intervenants-clés de l'industrie de la langue en communiquant de façon efficace : son mandat, ses objectifs, son positionnement stratégique, ses activités et ses résultats anticipés afin d'augmenter la compréhension de la cohésion d'ensemble de ses activités et de son positionnement stratégique. (Fortement suggérée)*

En ce qui regarde l'ensemble des activités du secrétariat, l'évaluation démontre que l'équipe a été à l'origine de nombreuses études, activités et outils visant à faire avancer la compréhension de la problématique de l'industrie canadienne de la langue, à augmenter sa visibilité et à mieux la positionner à l'étranger (foires et missions). Cependant, les efforts consentis au développement des communautés de langue officielle en situation minoritaire, plus spécialement au sort des entreprises de l'industrie de la langue issues de ces communautés, sont peu documentés. Malgré le bien-fondé des missions commerciales et participations aux foires commerciales, on dénote qu'une orientation stratégique visant à illustrer l'ensemble des activités internationales passées et futures n'est pas clairement documentée. Enfin, tout indique que le secrétariat devrait augmenter la surveillance concernant l'utilisation des contributions financières versées aux bénéficiaires du PIL de façon efficace sans trop alourdir le processus et circonstancier davantage ses rapports annuels.

Recommandations : *Que l'IIL documente plus clairement la place qu'il accorde au développement des communautés de langue officielle en situation*

minoritaire, plus spécialement au sort des entreprises de l'industrie de la langue issues de ces communautés. (Fortement suggérée)

Que l'IIL envisage de mieux documenter la stratégie relative au développement des marchés étrangers pour l'industrie canadienne de la langue (priorités commerciales gouvernementales, etc.), ainsi que l'information de base (historique, indicateurs, etc.) pour chaque marché ciblé. (Fortement suggérée)

Que l'IIL identifie un moyen efficace pour effectuer une meilleure surveillance de l'utilisation des contributions financières versées aux bénéficiaires du PIL. (Mineure)

Que l'IIL augmente le niveau de détail de ses rapports annuels de façon à rendre plus explicite les résultats, défis, priorités stratégiques, et autres. (Fortement suggérée)

AILIA :

Les attentes envers l'AILIA sont très grandes puisque selon son positionnement dans l'échiquier de l'IIL, elle doit à long terme assurer une bonne partie du réseautage et de la coordination de l'industrie de la langue. Depuis son démarrage, l'Association a mis beaucoup d'emphasis sur des activités visant à promouvoir le concept d'une industrie regroupant trois secteurs, ainsi que sur l'accroissement du nombre de ses membres. Elle est aussi bien engagée dans des activités destinées à faire avancer les questionnements relatifs aux ressources humaines. Toutefois, il semble que le positionnement de l'AILIA et ses retombées potentielles ne soient pas assez clairs ou pas assez bien expliqués aux intervenants-clés de l'industrie et aux organisations convoitées. De plus, l'équipe d'examen se questionne sur l'adéquation des ressources de l'AILIA. Selon le personnel de l'Association, le nombre de ressources est insuffisant pour répondre aux objectifs qu'elle s'est fixés. Finalement, il apparaît que l'AILIA ne sera pas en mesure d'atteindre l'autofinancement au terme de son entente avec Industrie Canada.

Recommandation : *Que l'IIL intervienne auprès de l'AILIA pour que celle-ci définisse plus clairement son positionnement et les retombées qu'elle procure à ses membres et le communique de façon appropriée. (Fortement suggérée)*

Comité directeur :

Le comité directeur de l'IIL ne répond pas encore aux attentes préalablement établies, à savoir : orienter et surveiller de façon pro-active les activités. L'équipe d'examen, à l'instar de personnes-clés de l'Initiative, croit qu'une meilleure représentation du secteur privé et d'experts de l'industrie de la langue au sein même du comité directeur en rehausserait le mandat. Cependant, un tel changement ne pourrait se faire que de façon graduelle.

Recommandation : *Que l'IIL augmente graduellement la représentation du secteur privé et d'experts de l'industrie de la langue au sein de son comité directeur et s'assure par la suite que ce dernier répond aux attentes préalablement établies. (Mineure)*

PIL :

Les entrevues avec les répondant-clés, le sondage auprès d'un échantillon de participants au PIL et la revue du résultat des consultations tenues par l'IIL à l'été 2005 indiquent clairement à l'équipe d'examen que le programme nécessite certaines modifications. Le constat le plus important est sans contredit le taux de participation nettement plus élevé des entreprises du secteur de la formation linguistique. Pour des raisons qui ne sont pas toutes connues, les critères d'admissibilité, les activités admissibles et l'incitatif financier (50 % des dépenses admissibles et montant maximum de 10 000 \$) conviennent beaucoup mieux à ce secteur qu'à ceux de la traduction et des technologies langagières. Plusieurs mesures correctives ont été suggérées par les personnes consultées dans le but d'améliorer le programme. Ajoutons que le sondage auprès d'un échantillon de bénéficiaires a cependant révélé un haut taux de satisfaction.

Recommandation : *Que l'IIL prenne les mesures nécessaires afin d'améliorer le PIL selon les suggestions émises lors des deux récents processus de consultation, incluant l'atteinte d'un meilleur équilibre entre les secteurs des taux de participation des entreprises. (Critique)*

Coopération interministérielle et partenariats :

En général, les répondants-clés ont dit apprécier l'efficacité de la coopération interministérielle et des partenariats. La seule amélioration souhaitée sur ce plan est un partenariat accru au sein du secteur de la formation linguistique, ainsi qu'avec le Bureau de la traduction et le Centre Asticou afin de réduire la fragmentation de l'industrie et faciliter l'essai de nouvelles technologies. A cet effet, l'équipe d'examen souligne que les réalisations et les objectifs quant aux partenariats souhaités ne sont pas clairement communiqués par l'IIL.

Recommandation : *Que l'IIL, de concert avec des intervenants-clés de l'industrie, identifie et définisse les partenariats jugés importants pour le développement de l'industrie de la langue. (Mineure)*

Atteinte des résultats :

Trois facteurs qui ont eu ou qui pourraient avoir un impact important pour l'atteinte des résultats de l'IIL ont été identifiés :

1. Le retard considérable du lancement du portail pour l'industrie de la langue a sans doute amoindri la visibilité du concept d'une industrie unique et du rôle de l'IIL dans cette industrie. Comme ce lancement doit se tenir prochainement, le tout devrait se rétablir graduellement.

2. L'échec récent de la tentative d'harmonisation des normes et des spécifications nationales dans le secteur de la formation linguistique devrait être interprété comme une réticence de ce secteur à répondre aux défis qui caractérisent l'industrie de la langue ainsi qu'à reconnaître le rôle de l'IIL à cet égard. L'approfondissement de ces défis et de leur impact futur dans l'industrie pourraient augmenter le niveau de coopération en autant que le résultat soit communiqué clairement aux intervenants-clés de ce secteur.
3. Enfin, le financement précaire du CRTL et son incapacité à influencer les décisions au sein du Centre de recherche de l'Initiative constituent une menace importante pour les résultats à moyen et long termes de l'IIL. La situation pourrait en effet compromettre la cohérence entre les recherches effectuées et les besoins réels de l'industrie.

Recommandation : *Que l'IIL travaille avec ses partenaires, le CNRC et le Bureau de la traduction, afin de trouver une solution à long terme par rapport aux difficultés éprouvées par le CRTL. (Critique)*

c) Progrès et résultats attribuables à l'IIL

Le CGRR de l'IIL présente les résultats immédiats, intermédiaires et finaux envers lesquels cette dernière s'était engagée. L'évaluation a démontré qu'il existe en général un retard dans l'atteinte de ces résultats. L'étude des résultats immédiats a amené l'équipe d'examen à constater que certains de ceux-ci n'ont pas été mesurés ou que l'outil de mesure n'existe pas ou n'est pas approprié. Dans le cas des résultats intermédiaires, la plupart ne sont pas atteints. Cette situation s'explique par le manque de temps consacré à cette activité par le personnel de l'IIL, par le lent départ de certaines activités et par les attentes trop ambitieuses pour l'arrivée de certains résultats. De plus, il ne semble pas que l'année de référence pour leur analyse ait été établie puisqu'on attend les résultats d'une étude de Statistiques Canada à cet effet.

D'autres points faibles ont été constatés par l'équipe d'examen quant à la gestion du rendement. En tenant compte de son objectif initial, notons que l'AILIA accuse un retard dans l'accroissement du nombre de ses membres. Dans le cas du PIL, il semble difficile d'obtenir de l'information de la part des bénéficiaires sur l'impact de la contribution financière et ce, sans doute parce qu'il s'agit d'une contribution en partie remboursable dans le cas où des retombées financières sont encourues. Il existe également peu d'information permettant d'évaluer le taux d'accroissement de l'accès aux marchés nationaux et internationaux et leur développement. La même situation prévaut pour le niveau de connaissance du PIL par les représentants des communautés de langue officielle minoritaire.

Finalement, bien que certaines données permettent d'affirmer que l'IIL évolue dans la bonne direction, le système de gestion du rendement de l'Initiative n'est pas au point et nécessite une revue par le personnel dont une mise à jour du CGRR. La situation n'est pas encore alarmante puisque

l'Initiative est relativement jeune. Toutefois, l'équipe d'examen est d'avis qu'elle devra mettre en place un système de gestion du rendement efficient avant la fin de son 1^{er} cycle .

Recommandations : *Que l'IIL mette à jour son CGRR afin d'actualiser les résultats et les indicateurs de rendement et s'assure d'avoir un système de gestion du rendement fonctionnant de façon appropriée. (Critique)*

Que l'IIL, dans sa mise à jour du système de gestion de rendement, établisse des indicateurs de rendement permettant de mesurer le taux d'accroissement de l'accès aux marchés nationaux et internationaux; ainsi que le niveau de connaissance du PIL par les représentants des communautés de langue officielle minoritaire. (Fortement suggérée)

d) Rentabilité de l'IIL

L'équipe d'examen estime qu'il est présentement trop tôt pour évaluer la rentabilité de l'IIL de façon précise. Bien que l'ensemble des constatations ne remet pas en cause la rentabilité à long terme de l'Initiative, certains éléments ont retenu l'attention. Il semble que l'autonomie financière de l'AILIA tel qu'anticipée pour la fin du 1^{er} cycle de l'IIL devra être reconsidérée. La mesure du niveau de rentabilité du PIL, des missions organisées par le secrétariat et des diverses études et activités réalisées ou financées par l'IIL est largement tributaire des résultats atteints pour chacun. Or il a été discuté précédemment que le système de gestion du rendement requiert des correctifs.