

Réseau **Circum** inc.
consultation en gestion et en recherche

74, rue Val Perché
Hull (Québec) J8Z 2A6
819.770.2423, ☎ 819.770.5196
service@circum.com
<http://circum.com>

Évaluation des mécanismes de mise en oeuvre de la Politique du Québec à l'égard des communautés francophones et acadiennes du Canada

Rapport synthèse

Présentée à

M^{me} Francine Lalonde
Secrétariat aux affaires intergouvernementales canadiennes
875, Grande-Allée Est, 2^e étage
Québec (Québec) G1R 4Y8

Préparé par le

Réseau **Circum** inc.

14 février 2000

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES	iii
Chapitre 1	
INTRODUCTION	1
Chapitre 2	
RÉALISATIONS	4
2.1 Contexte	4
2.2 Mécanismes	7
2.3 Partenariats	9
2.4 Résultats	10
Chapitre 3	
ENJEUX	11
3.1 Approche partenariale	11
3.2 Gestion centralisée	12
3.3 Arrimage des mécanismes	13
3.4 Dédouplements et priorités	14
3.5 Ressources	15
3.6 Petits organismes et communautés éloignées	15
3.7 Communications	16
3.8 Forum et partenariats	17
3.9 Réflexion versus action	17
3.10 Interministériel	18
3.11 Vocabulaire	19
3.12 Suffisance de l'effort	19

Chapitre 4

PROPOSITIONS	21
4.1 Approche partenariale	21
4.2 Gestion centralisée	22
4.3 Arrimage des mécanismes	23
4.4 Dédouplements et priorités	24
4.5 Ressources	25
4.6 Petits organismes et communautés éloignées	26
4.7 Communications	26
4.8 Forum et partenariats	26

Chapitre 1

INTRODUCTION

Ce document présente les conclusions et les recommandations d'une évaluation portant sur les premières années de la mise en oeuvre de la Politique du Québec à l'égard des communautés francophones et acadiennes du Canada. Comme l'objet de la politique s'inscrit dans un lent processus de changement, on ne s'attend pas à documenter maintenant des impacts tangibles, substantiels et définitifs. Cette évaluation vérifie donc avant tout si les conditions nécessaires à l'atteinte éventuelle des objectifs de la politique ont été mises en place ou si elles sont en voie de l'être. Elle jette un regard critique sur les réalisations des quatre dernières années, sans complaisance mais sans attente excessive sur le plan des retombées tangibles. La politique vise l'établissement de liens et se fonde sur l'idée de partenariat. Ce sont là des aspects cruciaux de l'analyse.

L'évaluation consiste en trois volets :

- ① le développement d'un portrait des activités complétées depuis 1995 dans le cadre de la mise en oeuvre de la Politique; cette étape est basée sur une analyse de la documentation et sur la description des aspects concrets du partenariat tel que vécu depuis 1995;
- ② l'analyse des forces et faiblesses de la mise en oeuvre actuelle; utilisant le portrait de l'étape 1, cette étape se fonde sur quinze entrevues en profondeur et sur les réponses d'une cinquantaine d'intervenants à un sondage auto-administré;

- ③ l'analyse stratégique des défis et perspectives auxquelles la mise en oeuvre de la Politique fait face; s'appuyant sur l'analyse des forces et faiblesses, cette dernière étape identifie les axes de changement souhaitables et avance des propositions concrètes d'action; c'est le sujet du présent rapport.

Portrait des activités

L'étape 1 visait à produire un portrait factuel des activités entamées ou complétées dans le cadre de la mise en oeuvre de la Politique depuis 1995. Ce portrait comporte deux composantes :

- la première est un rapport d'activité factuel, en bonne et due forme, basé sur une revue de la documentation existante (en particulier, les données informatisées sur les projets soutenus par le Programme de soutien financier aux partenariats);
- la deuxième décrit comment le concept de partenariat s'est concrétisé dans les projets subventionnés par le Programme au cours des dernières années et comment cette opérationnalisation a évolué d'année en année; nous y développons des indicateurs observables de la nature et de l'intensité du partenariat et nous appliquons cette grille de lecture à environ 40 projets; l'information provient de contacts téléphoniques avec les promoteurs des projets.

Le produit de cette étape est un document décrivant les activités des quatre dernières années et l'évolution des aspects pratiques du partenariat. Il est disponible sous la forme de document annexe.

Analyse des forces et faiblesses

Le rapport de la première étape constitue la base pour l'analyse des forces et faiblesses de la mise en oeuvre de la politique. Il était donc disponible à toutes les personnes impliquées dans la seconde étape.

L'étape 2 comprenait deux volets : des entrevues en profondeur et des questionnaires auto-administrés.

- Quinze entrevues en profondeur ont été réalisées par deux membres seniors de l'équipe au cours de la seconde moitié d'octobre 1999. Les personnes consultées incluent des représentants d'associations nationales, des représentants d'associations provinciales, des membres des structures de mise en oeuvre de la Politique et des partenaires de projets appuyés par le Programme de soutien financier aux partenariats.

- Deux cents questionnaires auto-administrés ont été acheminés par la poste à des intervenants clés des milieux francophones québécois et canadiens concernés. Le questionnaire était aussi disponible sur Internet. L'échantillon était composé de deux cents organismes appartenant à une liste constituée de tous les promoteurs de projets présentés au PSFP (choisis ou non) et des partenaires potentiels identifiés dans le « Tableau des partenaires potentiels ». À la suite d'un rappel postal, 53 réponses ont été comptabilisées. Évidemment, pour plusieurs questions, seul un sous-ensemble des participants ont fourni une réponse.

Quoiqu'adaptés aux circonstances particulières des participants à l'enquête, les questionnaires des deux volets soulèvent les mêmes questions : la connaissance des mécanismes de mise en oeuvre de la Politique, leurs modalités d'utilisation, leurs arrimages; les retombées attribuables aux activités de mise en oeuvre de la Politique, en particulier les synergies créées; le rapport entre les bénéfices retirés de la Politique et les investissements consentis; ainsi que l'amélioration de l'efficience.

Le rapport de ce second volet d'analyse est disponible à titre de rapport annexe.

Analyse des défis et perspectives

La dernière étape est de nature plus prescriptive. On y synthétise les réalisations des trois premières années de mise en oeuvre (chapitre 2). On identifie ensuite les enjeux principaux soulevés par la mise en oeuvre de la Politique (chapitre 3). On développe enfin deux scénarios d'adaptation de la mise en oeuvre, en réponse aux enjeux identifiés plus tôt (chapitre 4).

Chapitre 2

RÉALISATIONS

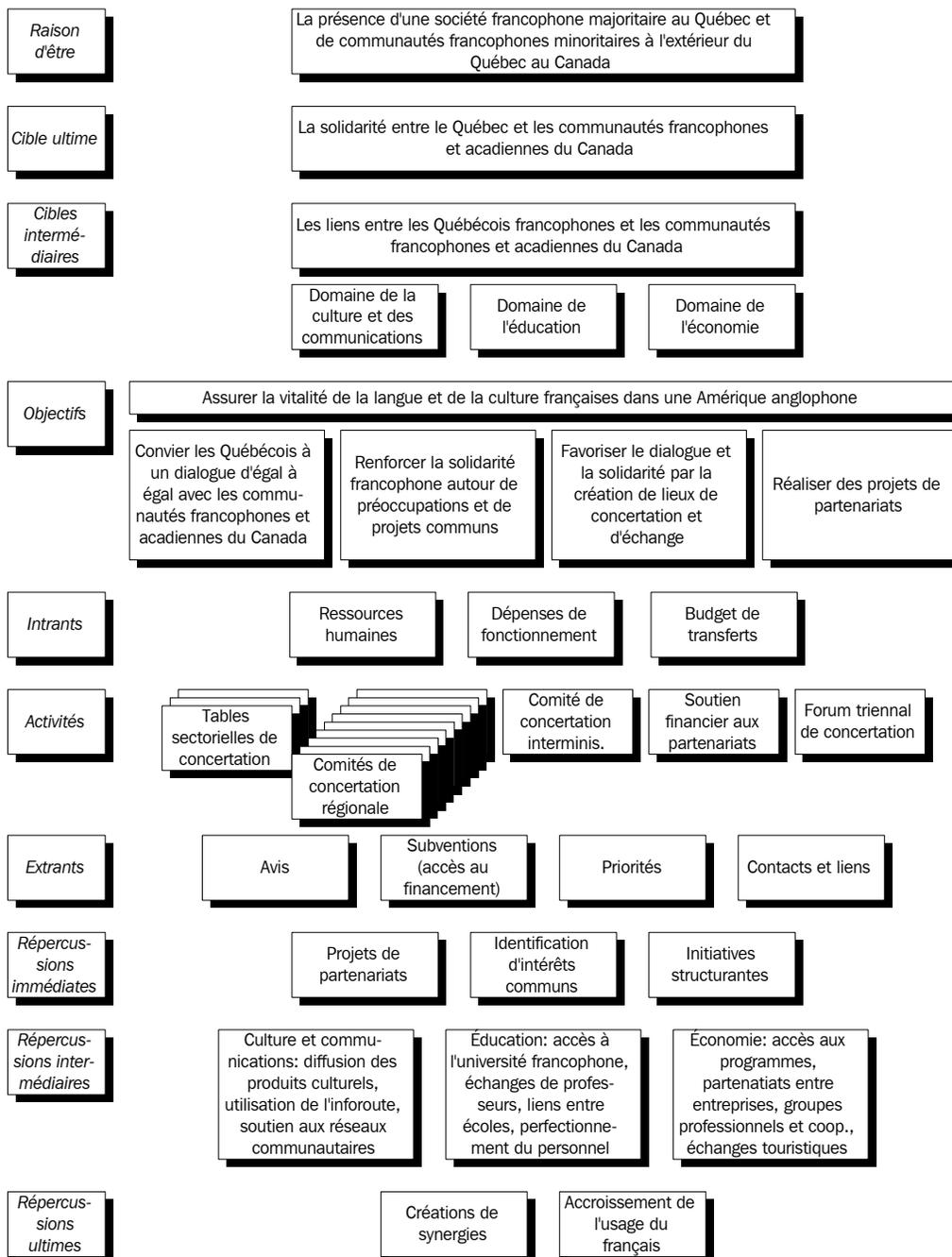
2.1 **Contexte**

La *Politique du Québec à l'égard des communautés francophones et acadiennes du Canada* a été adoptée en 1995. Elle a modernisé l'intervention du gouvernement du Québec auprès des communautés francophones et acadiennes du Canada de deux façons. D'abord, la Politique situe ces communautés à l'intérieur de la dynamique de la francophonie canadienne et en interaction avec la situation socio-linguistique du Québec. Ensuite, la Politique repense la nature de la relation Québec–Canada français dont elle veut faire la promotion en l'axant fermement dans une perspective de partenariat et d'échange d'égal à égal. En ce sens, le gouvernement du Québec a délaissé le devant de la scène pour faire la promotion de l'implication de la société civile québécoise.

De ces choix fondamentaux découlent une logique d'intervention et des outils nouveaux. Ils sont dépeints au tableau 2.1 qui représente synthétiquement la logique de la Politique.

TABLEAU 2.1

Logique de la Politique du Québec à l'égard des communautés francophones et acadiennes du Canada



Source : Politique du Québec à l'égard des communautés francophones et acadiennes du Canada, 1995

La Politique a choisi de cibler quatre domaines « jugés essentiels à la vitalité de la langue française » : la culture, les communications, l'éducation et l'économie. Dans ces domaines, la Politique exprime quatre très larges objectifs qui soulèvent les thèmes du dialogue d'égal à égal, de la solidarité, de la concertation et du partenariat; ils culminent dans l'objectif global de la Politique qui est d'« assurer la vitalité de la langue et de la culture françaises dans une Amérique anglophone ».

Les moyens choisis pour concrétiser la Politique sont :

- trois tables sectorielles de concertation dans les trois domaines mentionnés plus haut; elles sont responsables de développer des avis et des stratégies de mise en oeuvre pour la Politique;
- neuf comités de concertation régionale (rattachés aux trois Bureaux du Québec à Vancouver, Toronto et Moncton); ils ont pour mandat de favoriser le dialogue, de promouvoir la solidarité et de développer la concertation;
- le Programme de soutien financier aux partenariats qui veut faciliter la réalisation d'activités de partenariat, soutenir les réseaux d'échanges et encourager les projets structurants;
- le Forum francophone triennal de concertation qui, regroupant tous les intervenants intéressés, permet notamment de valider les grandes directions de la Politique et d'agir comme une vitrine pour les produits et services francophones;
- un comité de concertation interministérielle agissant comme outil de coordination à l'intérieur du gouvernement du Québec; ce mécanisme n'est pas formellement décrit dans le texte de la Politique.¹

Selon l'énoncé de politique, ces moyens produiront une variété de répercussions à court, moyen et long termes. À court terme, la mise en oeuvre de la politique permettra d'identifier des intérêts communs, de créer de nouveaux rapprochements, de réaliser des projets de partenariats et de démarrer des initiatives structurantes. À moyen terme, la Politique suggère que ses actions auront divers effets dans les domaines de la culture, des communications, de l'éducation et de l'économie allant de la diffusion de produits culturels à l'établissement de partenariats entre entreprises coopératives. À long terme, la Politique vise la stimulation de synergies

¹ La Politique mentionne que « Le Secrétariat aux affaires intergouvernementales canadiennes assumera la responsabilité de coordonner les activités interministérielles liées à la francophonie canadienne » (p. 27).

faisant en sorte que les effets positifs de la mise en oeuvre de la Politique s'auto-perpétuent; elle vise aussi l'accroissement de l'utilisation du français dans toutes les sphères de l'activité humaine dont au travail, facteur premier pour contrer l'assimilation.

2.2 **Mécanismes**

La première étape de la mise en oeuvre de la Politique correspond à la mise en place des mécanismes. Dans l'ensemble, le déroulement de cette étape correspond aux plans identifiés dans la Politique de 1995, comme démontré dans les paragraphes suivants.

Programme de soutien financier aux partenariats. Le PSFP a débuté ses opérations au cours de l'année financière 1996-1997. De 1996 à 1999, le PSFP a accordé 252 subventions annuelles à 192 projets distincts, dont 16 missions exploratoires — un volet ajouté en 1998-1999. Ces subventions ont totalisé 3,2 millions \$, répartis également entre les trois années financières. Les budgets totaux de tous les projets représentent une valeur de 16,9 millions de dollars. Le PSFP a donc contribué 19 % de la valeur totale des projets. Les autres gouvernements ont contribué un montant de 3,0 millions de dollars à ces projets, mais la proportion que représente cette aide de l'ensemble des budgets des projets est à la baisse — de 24 % en 1996-1997 à 14 % en 1998-1999.

Tables sectorielles de concertation. Les tables sectorielles de concertation ont été créées pour conseiller le ministre sur les façons les plus appropriées de réaliser les objectifs de la politique. Les travaux ont débuté en mars 1996. Leur première contribution a été l'analyse des possibilités d'intervention dans les trois grands secteurs et la rédaction d'avis sur les orientations à privilégier dans l'établissement des partenariats. Les premiers avis ont été rendus publics en mars 1998. Leur second mandat est le développement de stratégies permettant d'opérationnaliser davantage les orientations générales du premier avis et d'explorer quelques axes nouveaux d'intervention. Les seconds avis ont été rendus publics en janvier 2000.

Comités de concertation régionale. Les Bureaux du Québec à Moncton, Toronto et Vancouver devaient mettre sur pied un comité de concertation régionale par province. Ce comité vise à favoriser la création de liens entre le Québec et les communautés francophones et acadiennes du Canada, à identifier les intérêts communs, à diffuser de l'information sur la Politique et à coordonner différentes actions liées aux mesures d'application de la Politique, notamment dans le cadre du PSFP et du Forum. Avant le Forum

de 1997, seules trois provinces de l'Ouest avaient formé un comité de concertation régionale; dans les autres provinces et les territoires, la concertation régionale empruntait plutôt des structures existantes ou se limitait à la consultation de membres ou de dirigeants d'organismes francophones. Les efforts additionnels ont assuré la mise en place de tous les comités prévus à l'automne 1998. Les Comités de concertation régionale se réunissent deux fois par année. La première rencontre (en février ou mars) se concentre sur l'analyse des projets présentés dans le cadre du PSFP et se conclut par des recommandations aux bureaux du Québec. La seconde porte en principe sur les autres volets du mandat (concertation, information, promotion).

Comité de concertation interministérielle. Le comité de concertation interministérielle est l'outil qui permet au SAIC d'assumer ses responsabilités de coordination et de concertation pour l'application de la Politique au sein du gouvernement du Québec. D'avril 1996 à mars 1999, le Comité s'est réuni douze fois. L'analyse des projets de partenariat et la participation au Forum triennal de concertation a accaparé la plus grande partie des travaux du comité en 1996 et en 1997. Au cours de 1998, les travaux du Comité interministériel ont permis de parfaire le volet québécois de la banque des partenaires potentiels au Québec, de l'inventaire des programmes du Québec dans les secteurs de la culture et des communications, de l'économie et de l'éducation ainsi que du calendrier des événements au Québec. Ces outils visent à faciliter la réalisation de partenariats. De novembre 1998 à la fin de janvier 1999, certains membres du Comité interministériel ont participé à des rencontres de sensibilisation de la Politique auprès des partenaires potentiels du Québec.

Forum triennal de concertation. Le premier Forum triennal de concertation s'est tenu du 13 au 16 mars 1997. Il visait à évaluer l'ensemble des activités de mise en oeuvre de la Politique et à valider les principaux axes de développement préalablement identifiés comme prioritaires par les tables sectorielles de concertation. Quelque 471 personnes s'y sont inscrits à un titre ou à un autre (participants, organisateurs, journalistes, etc.) dont 330 participants actifs, à savoir 133 du Québec, 192 des communautés francophones et acadiennes du Canada ainsi que 5 des États-Unis. En date de septembre 1999, les travaux relatifs à 27 des recommandations du Forum étaient complétés; ils étaient toujours actifs pour 6 autres recommandations. Seize recommandations sont restées sans suite, la plupart parce qu'elles ne tombaient pas sous la responsabilité du SAIC, d'autres parce qu'elles étaient impraticables.

2.3 **Partenariats**

La Politique de 1995 est entièrement fondée sur un recentrage de l'action du gouvernement du Québec vers un dialogue entre les Québécois et les communautés francophones et acadiennes du Canada; ce dialogue passe par la réalisation de partenariats réels.

Le PSFP soutient ce mode de coopération : « [Le partenariat] est fondé sur les relations privilégiées entre au moins deux participants, l'un du Québec et l'autre des communautés francophones et acadiennes. Ceux-ci coopèrent à la réalisation d'un projet dont les objectifs sont communs aux deux partenaires, chacun contribuant équitablement de ses ressources. » (*Document d'orientation*).

La description des partenariats est construite à partir des cinq principes de partenariat énoncés par Guy Pelletier.² Ce n'est pas la seule définition du partenariat, mais celle-ci a l'avantage d'offrir une structure logique et se prêtant à l'opérationnalisation.

Une analyse de quarante projets de partenariat, basée sur 68 entrevues, démontre que, pour la grande majorité, les projets appuyés par le PSFP constituent des partenariats véritables. Le score moyen de partenariat mesuré sur une échelle allant de 0 à 10 s'établit à 6,9; il atteint ou dépasse une cote de 8 dans 22 % des cas. Les projets d'une durée de deux ou trois ans permettent l'établissement de partenariats plus fidèles à la définition utilisée que les projets d'une seule année.

Le principe d'intérêt mutuel³ est celui qui est le mieux concrétisé par les ententes existantes. Le principe d'évolution vient en seconde place, suivi du principe de coopération. Le principe d'égalité des partenaires souffre des exceptions, comme le principe d'autonomie, particulièrement l'autonomie dans l'exécution des projets.

² Guy Pelletier, « Le partenariat : du discours à l'action » dans *La Revue des Échanges*, Association francophone internationale des directeurs d'établissements scolaires, vol. 14, n° 3, septembre 1997, pp. 2-7.

³ Les cinq principes sont décrits comme suit par Guy Pelletier : *principe d'intérêt mutuel* : « Pour être viable, un partenariat doit, dès le départ, susciter une source d'intérêt pour les différentes parties »; *principe d'évolution* : « Un partenariat s'inscrit au sein d'un espace-temps limité nécessitant une évaluation continue dont la résultante peut se traduire par des changements ou une cessation de l'entente de coopération »; *principe de coopération* : « Une entente partenariale s'inscrit dans un projet partagé et celui-ci n'a de sens que s'il y a entraide et échanges signifiants entre les partenaires »; *principe d'égalité* : « Le partenariat repose sur des relations d'égal à égal, non hiérarchiques »; *principe d'autonomie* : « Les différentes parties s'engagent de leur propre chef et demeurent libres dans leur action ».

2.4 **Résultats**

Dans l'ensemble, les intervenants jugent que le passage au principe partenarial était une modification fondamentale et nécessaire dans les relations entre le Québec et les communautés francophones et acadiennes du Canada. Le partenariat permettrait de sensibiliser le Québec au talent francophone existant ailleurs au Canada; il permettrait l'enclenchement d'un développement durable; il axerait les communautés sur l'action plutôt que sur la réaction.

Les résultats de la mise en oeuvre passent inévitablement par les quatre secteurs de mise en oeuvre de la Politique (éducation, communication, culture et économie). Ces quatre secteurs apparaissent incontournables. Selon certaines personnes consultées, deux domaines additionnels pourraient être considérés : les sports et le secteur de la santé.

D'après les informations recueillies, le PSFP a eu un effet très positif de rapprochement des communautés francophones et acadiennes, d'une part, et du Québec, d'autre part. Cette retombée serait l'impact le plus important de la politique à ce jour. Le PSFP a permis de recréer des liens là où ils avaient été émusés au cours des récentes décennies.

Le PSFP a donné aux communautés francophones et acadiennes une visibilité au Québec qu'elles n'avaient pas connue depuis longtemps. Il a aussi rappelé aux communautés que les partenaires québécois pouvaient leur offrir expertise et appui en complémentarité avec leurs propres forces. Les réalisations des communautés ont été utilisées comme base d'établissement de partenariats. Les partenaires québécois ont redécouvert la capacité des communautés à se prendre en main et à livrer un produit culturellement, économiquement et pédagogiquement intéressant.

Niché dans le marché des partenariats émergents, le PSFP a un effet boule-de-neige significatif. Néanmoins, les retombées visibles de la Politique dans les secteurs visés se font attendre. Il est probablement encore tôt pour confirmer que les subventions aux partenariats ont permis l'établissement de projets viables et durables. Il serait important cependant de vérifier d'ici peu la persistance des partenariats pour s'assurer que les projets ont des retombées à long terme.

Chapitre 3

ENJEUX

Dans l'ensemble, les données accumulées dans le cadre de cette étude indiquent que les orientations initiales décrites dans la Politique de 1995 étaient raisonnables et que les gestes posés dans la mise en oeuvre de la Politique ont été bien exécutés. Après plus de trois années de mise en oeuvre, les mécanismes de la Politique ont terminé leur phase de rodage. Au cours de cette phase, certaines limites des outils ont fait surface et certaines lourdeurs ont été ressenties. Ce chapitre soulève les enjeux les plus significatifs identifiés au cours de la présente évaluation.

3.1 *Approche partenariale*

La notion de partenariat, omniprésente dans la Politique de 1995 et exigée par le PSFP, est fortement valorisée par toutes les personnes consultées au cours de cette évaluation. Pour les représentants des communautés francophones et acadiennes, partenariat rime avec respect, prise en charge et entrepreneurship. Si les communautés ont vécu le passage à l'approche partenariale avec anxiété, le partenariat est aujourd'hui intégré à la philosophie des organisations francophones et les avantages sont perçus comme plus grands que les inconvénients.

Le passage au partenariat véritable n'est probablement pas encore complété. Néanmoins, l'exigence de réciprocité a moulé la nature de plusieurs projets soumis au PSFP depuis quatre ans; elle a forcé les

promoteurs à définir leurs objectifs et leurs moyens en fonction des forces de chacun des organismes impliqués.

L'approche partenariale n'a pas que des avantages, cependant. La définition du partenariat retenue implique des retombées significatives pour les deux parties. Cette exigence écarte certains projets qui présentent une importance cruciale pour les communautés, par exemple, dans le domaine de la formation.

La nécessité d'établir des partenariats est plus exigeante pour les petites organisations, qui n'ont pas beaucoup de ressources pour préparer les dossiers de projets, et pour les organisations situées dans des régions moins accessibles, pour qui les frais de déplacement et de gestion nécessaires à l'entretien du partenariat sont lourds à porter.

Certains ont signalé que le type de partenariat vécu depuis quatre ans est souvent à sens unique : les communautés francophones et acadiennes sont à la recherche de partenaires québécois qui, eux, restent passifs. Si cette tendance s'est vérifiée au début de la mise en oeuvre de la Politique, les Québécois sont maintenant de plus en plus souvent initiateurs des projets de partenariats.

Les difficultés rencontrées dans l'établissement de partenariats indiqueraient qu'il est nécessaire de viser les personnes et les organisations qui ont un effet multiplicateur sur le nombre d'échanges entre les communautés, et donc des réseaux plutôt que des organisations isolées.

3.2 ***Gestion centralisée***

La gestion de la mise en oeuvre est relativement centralisée. En fait, plusieurs intervenants jugent que les instances centrales ont trop d'influence sur la mise en oeuvre, compte tenu des différences qui existent entre les régions du Canada. Le véritable enjeu est celui de l'équilibre entre la *coordination* nécessaire pour que la mise en oeuvre de la Politique (essentiellement, l'administration du PSFP puisque ce programme constitue le coeur de l'action de la Politique) ne produise pas simplement douze petites interventions balkanisées et la *différenciation* requise pour reconnaître les différences entre les régions. Notons que les objectifs de coordination et de différenciation ne passent pas nécessairement par la centralisation ou la décentralisation; d'autres mécanismes, comme la consultation et la concertation, peuvent permettre d'arriver aux mêmes fins.

La majorité des intervenants perçoivent la gestion du PSFP comme trop centralisée et contrôlante. Les comités de concertation régionale n'ont pas de pouvoir décisionnel; ils possèdent tout au plus un pouvoir de recommandation. Les communautés y auraient peu de prise et réagiraient mal lorsqu'un projet est rejeté en dernière instance après avoir reçu l'aval d'un comité de concertation régionale. Certains pensent plutôt que les budgets à distribuer sont insuffisants pour permettre une décentralisation de la prise de décision.

Quoiqu'elles comptent pour la moitié des membres originaires des provinces autres que le Québec, les tables sectorielles de concertation ont été perçue comme centralisées. Plusieurs intervenants considèrent que leurs points de vue dénotent une vision centralisatrice : leurs travaux ne tiendraient pas suffisamment compte des réalités des communautés. Nous croyons que ces réactions proviennent du passage nécessaire à l'approche partenariale : celle-ci exige en effet que les besoins des deux partenaires (les communautés francophones et acadiennes, d'une part, le Québec, d'autre part) soient pris en compte alors qu'auparavant, seuls les besoins communautaires étaient considérés.

3.3 ***Arrimage des mécanismes***

La mise en oeuvre de la Politique exige la coordination de cinq mécanismes spécialisés et du SAIC. Ce sont en fait 17 organismes⁴ qui sont impliqués directement dans les activités associées à ce 1,2 million \$, sans compter les structures créées pour les fins partenariales, ni les ministères et organismes québécois autres que le SAIC. On ne sera donc pas surpris que la coordination et l'arrimage de ces mécanismes soient difficiles et que plusieurs intervenants critiquent la lourdeur des démarches et le manque d'agilité de la mise en oeuvre.

Au cours des consultations menées dans le cadre de cette étude, l'arrimage entre les divers mécanismes a systématiquement reçu les jugements les plus sévères. Les avis des tables sectorielles ne seraient pas suffisamment utilisés dans la sélection des projets; les recommandations des comités de concertation quant aux priorités régionales seraient de peu de poids; on se questionne sur l'utilisation que les membres des tables ont faite de l'intelligence des comités de concertation régionale, inversement,

⁴ Un forum triennal, trois tables sectorielles, douze comités régionaux et un comité interministériel; le PSFP, bien que considéré par le SAIC comme un mécanisme, ne constitue pas une structure.

on se demande comment les comités de concertation régionale ont utilisé les avis des tables; etc.

Cet enjeu vise évidemment la structure même de la mise en oeuvre, mais aussi les questions de communication qui seront soulevées plus loin.

3.4 *Dédouplements et priorités*

L'établissement des priorités d'action soulève des questions difficiles. La Politique de 1995 constitue un jalon dans les relations entre le Québec et les communautés francophones et acadiennes du Canada. Elle vise la modification en profondeur de ce lien en le faisant évoluer vers un partenariat réel. L'approche partenariale implique que des bénéfices mutuels soient retirés de l'échange et donc que les champs d'action privilégiés constituent des priorités pour les deux parties tout comme pour l'ensemble de la francophonie canadienne puisque l'objectif de la Politique est la vitalité de la langue française au Canada.

La mise en oeuvre de la Politique ne pouvait donc pas simplement reconduire les priorités d'intervention élaborées dans les plans de développement global des communautés francophones construites sur une base provinciale dans le cadre du programme Canada-Communautés de Patrimoine Canadien. En conséquence, les tables sectorielles de concertation ont été chargées de développer les axes d'intervention qui correspondraient à la nouvelle vision de la Politique, à l'intérieur de quatre domaines clés — c'est-à-dire, des axes convergents découlant des intérêts tant du Québec que des communautés.

Cette démarche a été perçue, au mieux, comme un dédoublement des efforts de concertation et d'organisation déployés par les communautés au cours des dix ou quinze dernières années et, au pire, comme un manque de respect pour les priorités que les communautés se sont données après mûre réflexion. Certains membres de comités de concertation régionale ont aussi perçu des incohérences entre leurs priorités, celles retenues par les tables de concertation et celles véhiculées par le comité de sélection du PSFP. Dans ce dernier cas, les conflits de priorités ont pu laisser penser que les responsables de la sélection manquaient de vue d'ensemble ou de connaissance sur les communautés francophones et acadiennes puisque leurs décisions ne correspondaient pas nécessairement aux plans de développement global. Certains intervenants ont soulevé l'inefficacité de tenter de travailler en vase clos, sans lien actif avec Patrimoine Canadien dont les subventions aux communautés sont plusieurs fois plus importantes que celles du PSFP. Selon eux, le SAIC devrait s'intégrer aux

mécanismes existants plutôt que de tenter de construire des réseaux parallèles.

On peut conclure de toutes les informations recueillies au cours de cette évaluation que, malgré les irritants que cela a soulevés, l'utilisation des structures communautaires existantes n'aurait pas permis de concrétiser efficacement le principe de partenariat compte tenu des inerties et résistances naturelles et normales.

3.5 **Ressources**

D'après plusieurs intervenants, les ressources disponibles au PSFP sont insuffisantes. Des projets importants n'ont pas pu être retenus; d'autres pourraient ne pas être menés à terme par manque de fonds. La promotion est limitée par les ressources. On peut penser que la mise en oeuvre du principe de partenariat distribue les ressources entre les partenaires de sorte qu'il reste moins de financement qu'auparavant pour les projets propres aux communautés. Plusieurs jugent que la taille des subventions disponibles ne vaut pas l'effort exigé par la recherche de partenaires. D'autres encore signalent que la petitesse du budget total entraîne nécessairement du saupoudrage entre plusieurs petits projets; pour ces personnes, le budget du PSFP l'empêche d'avoir un véritable effet structurant.

La suffisance de l'effort consenti par le gouvernement du Québec sera discutée plus loin.

3.6 **Petits organismes et communautés éloignées**

Certaines caractéristiques du PSFP en limitent l'accès par les petits organismes et par les communautés éloignées.

Par exemple, le fait que le PSFP valorise les projets structurants est considéré comme une force. Par définition, de tels projets ont de meilleures chances de produire des résultats à long terme. Cette caractéristique est cependant limitative en ce que les projets structurants sont souvent portés par les groupes les plus organisés et les plus grands; ces groupes se trouvent surtout dans les capitales et les grandes villes.

La nécessité d'établir des partenariats est plus exigeante pour les petites organisations, qui n'ont pas beaucoup de ressources pour préparer les

dossiers de projets, et pour les organisations situées dans des régions moins accessibles, pour qui les frais de déplacement et de gestion nécessaires à la réalisation du partenariat sont lourds à porter. Le financement de missions exploratoires par le PSFP à la suite du Forum de 1997 est une réponse partielle à ce problème, mais leur nombre est restreint et elles ne visent que la partie monétaire du problème.

La contribution financière exigée des participants est une autre barrière pour les petits organismes.

Contribution financière, partenariat et projets structurants sont donc trois caractéristiques du PSFP qui en limitent l'accès aux petits organismes. D'aucuns diront que c'est le prix à payer pour s'assurer que les investissements du PSFP produisent des effets à long terme.

3.7 **Communications**

Le mise en oeuvre de la Politique a nécessité des efforts importants de communication. Il a fallu expliquer la nouvelle approche partenariale; il a fallu informer les personnes concernées des nouveaux mécanismes; il a fallu faire connaître les orientations retenues et les priorités de financement; etc. À ces premiers défis de communication s'ajoute l'énorme question de l'établissement de liens de communication entre les communautés et les Québécois pour permettre la concrétisation de l'approche partenariale.

Quoique des efforts importants aient été déployés, il existe des indications selon lesquelles les communications sont déficientes : la promotion du programme dans les communautés n'a pas rejoint les différents groupes, les critères de choix de projets sont souvent méconnus, les raisons des rejets de projets sont parfois incomprises, les projets soutenus ont peu de visibilité, etc. Certains intervenants doutent de la volonté politique du Gouvernement du Québec de faire connaître sa Politique et son programme. Ces commentaires s'adressent particulièrement à la gestion du PSFP, mais ils s'appliquent aux autres mécanismes.

Théoriquement, selon la Politique de 1995, les comités de concertation régionale sont chargés de favoriser la création de liens entre le Québec et les communautés francophones et acadiennes du Canada, d'identifier les intérêts communs et de diffuser de l'information sur la Politique. Dans les faits, comme ils n'ont aucune ressource propre autre que la bonne volonté des bénévoles qui en font partie, ces comités n'ont pas fait de contribution significative dans ce sens.

3.8 *Forum et partenariats*

Le Forum de 1997 a été un succès sur le plan de l'échange des idées. Il est généralement jugé de façon très positive en ce qui a trait à la qualité des recommandations qui en ont découlé et à la profondeur du suivi qui lui a été donné.

Par contre, des questions se posent quant à la pertinence de la formule de grand rassemblement générique compte tenu des objectifs du Forum qui sont de conseiller le ministre sur la mise en oeuvre de la politique et, surtout, de faciliter la mise en place de partenariats. Il pourrait être souhaitable d'organiser plutôt des rencontres plus ciblées de réseaux partageant des intérêts proches de l'action, p.ex., dans le domaine de la diffusion de spectacles ou de la présentation de pièces de théâtre.

L'autre enjeu important soulevé par le Forum est associé au postulat selon lequel les partenaires québécois éventuels seront intéressés à participer à une telle rencontre. La représentation québécoise au Forum de 1997 a été décevante et plusieurs doutent qu'il y ait moyen de faire mieux. Certains ont suggéré que le Forum soit davantage axé sur les organismes multiplicateurs, les réseaux donc, plutôt que sur les entrepreneurs individuels.

3.9 *Réflexion versus action*

Puisque 1995 a vu le lancement d'une toute nouvelle approche à l'appui aux communautés francophones et acadiennes du Canada, il est normal et sain que les premières années de mise en oeuvre investissent dans des travaux de réflexion sur les cibles à privilégier et les gestes à poser. Les tables sectorielles de concertation ont constitué le lieu principal de cette réflexion. Elles ont produit des avis qui, selon la grande majorité des personnes consultées, sont solides, bien informés, bien structurés et qui fournissent un cadre utile pour l'action.

Cependant, le sentiment majoritaire est que cette étape de réflexion doit maintenant être mise en veilleuse pour se tourner fermement vers la réalisation des plans et vers l'action. En conséquence, moins d'énergie serait investie dans les travaux des tables sectorielles de concertation et davantage dans la réalisation de partenariats et dans la production de retombées tangibles dans les milieux. Les éléments définisseurs de cette action se retrouvent déjà dans les avis des tables sectorielles.

3.10 ***Interministériel***

Le comité de concertation interministérielle est une création du SAIC qui lui facilite le dialogue avec six ministères impliqués directement dans les quatre domaines prioritaires. Il n'est pas nommément prévu dans la Politique de 1995.

Ses principales contributions depuis sa création ont été une participation, à titre d'observateur, aux rencontres des tables sectorielles de concertation, l'identification de partenaires québécois potentiels et la sensibilisation de plusieurs d'entre eux à la Politique, de concert avec le SAIC.

Les membres de ce comité sont des spécialistes de contenu qui peuvent apporter une contribution technique, mais qui n'ont pas de marge de manoeuvre permettant d'initier des projets engageant leur ministère.

Globalement, donc, le comité de concertation interministérielle a joué un rôle assez effacé et essentiellement technique depuis 1995. Ce rôle contraste avec celui qui est dévolu aux affaires « interministérielles » fédérales dans le cadre de la Loi sur les langues officielles. L'article 41 de cette Loi stipule que « Le gouvernement fédéral s'engage à favoriser l'épanouissement des minorités francophones et anglophones du Canada et à appuyer leur développement, ainsi qu'à promouvoir la pleine reconnaissance et l'usage du français et de l'anglais dans la société canadienne. » Les ministères fédéraux ont donc une responsabilité légale de contribuer à l'épanouissement des minorités, ce qui n'est pas le cas du gouvernement du Québec.

Le concept de « concertation interministérielle » est interprété, par plusieurs intervenants, à la lumière de cette expérience fédérale. Ceux-ci ont donc des attentes élevées par rapport au comité québécois de concertation interministérielle et ont été généralement déçus des résultats de ses travaux. Cette question prend toute son importance lorsqu'elle est placée dans un contexte de ressources limités et de questionnements entourant la suffisance de l'effort.

3.11 **Vocabulaire**

La Politique et sa mise en oeuvre utilisent abondamment le mot « concertation ». Il fait partie du nom de quatre des cinq mécanismes de mise en oeuvre. Même si le vocabulaire ne moule pas les comportements, il est possible que des termes vagues portent à confusion.

Schneider⁵ définit la concertation comme une « démarche articulée d'un groupe d'acteurs décisionnels et autonomes qui conviennent d'harmoniser non seulement leurs orientations mais également leurs stratégies d'intervention et leurs actions concrètes au sein d'un secteur d'activité donné ». Il distingue aussi la concertation de la coordination et de la consultation : la coordination s'exerce entre acteurs de terrain, sur une base d'influence plutôt que de pouvoir et en continu plutôt que ponctuellement et elle vise l'optimisation de l'arrimage et le réglage des questions de détail; la consultation regroupe des acteurs experts qui sont appelés à produire un avis ou une opinion sur une question elle valorise l'information détenue par les membres plutôt que leur pouvoir (concertation) ou leur emprise sur l'action (coordination); la consultation est généralement ponctuelle et initiée par les destinataires de l'avis.

Selon ce vocabulaire, les comités de concertation régionale et le comité interministériel sont des outils de consultation : ils réunissent des « experts » (régionaux ou de contenu) qui sont appelés à faire des recommandations. Le Forum et les tables sectorielles sont des mécanismes de concertation. Le PSFP ne se classe pas dans cette typologie.

La mise en oeuvre de la Politique passe donc d'abord par la consultation et la concertation, ce qui est une situation normale. Le troisième mode d'arrimage, la coordination, est assumée entièrement par le SAIC.

3.12 **Suffisance de l'effort**

Il est clair que les ressources investies dans la mise en oeuvre sont sans commune mesure avec l'ampleur du problème de la vivacité du français au Canada auquel la Politique s'attaque; de plus, à leur face même, les

⁵ Robert Schneider, *Gestion par concertation*, Montréal, Agence d'Arc, 1987

ressources sont nettement insuffisantes pour avoir un effet profond dans les grands domaines d'intervention choisis.

Le PSFP, pratiquement le seul outil d'intervention de la Politique, jouit d'un budget d'environ 1,2 million \$ annuellement. En comparaison et à titre indicatif, notons que Patrimoine Canadien a dépensé près de 24 millions \$ hors Québec au cours de l'année financière 1998-1999 dans le Programme d'appui aux communautés de langues officielles; le même programme possède un budget d'environ 33 millions \$ pour l'année financière 1999-2000, exclusion faite des dépenses prévisibles au Québec. Ces données n'incluent pas les investissements fédéraux effectués par les autres ministères. Encore une fois à titre d'exemple, Développement des ressources humaines Canada annonçait en juin 1999 une enveloppe de 21 millions \$ sur trois ans pour appuyer le plan stratégique du Comité national de développement des ressources humaines de la francophonie canadienne et de son homologue anglophone pour le Québec.

Le point important ici n'est pas de mettre en opposition les efforts fédéraux et québécois. Le gouvernement du Canada a des obligations légales que ne partage pas le gouvernement du Québec. Ce dernier est mû par un engagement moral ainsi que par son objectif, clairement établi dans la Politique de 1995, d'assurer la vitalité de la langue et de la culture françaises dans une Amérique anglophone. Toutefois, l'écart entre les niveaux d'effort est frappant.

L'enjeu essentiel est celui de la suffisance de l'effort : peut-on croire que les investissements consentis permettront d'atteindre l'objectif de la Politique?

Chapitre 4

PROPOSITIONS

Les enjeux soulevés au chapitre 3 sont multiples et de deux natures : certains renvoient à l'efficacité de l'organisation de la mise en oeuvre et peuvent se contenter de solutions d'optimisation des mécanismes actuels sans s'écarter des prescriptions de la Politique de 1995; d'autres visent des questions plus profondes et exigent des remèdes plus vigoureux allant jusqu'à la remise en question de certains postulats de l'organisation décrite dans la Politique.

Les propositions sont organisées en fonction des enjeux soulevés au chapitre précédent. Comme il existe des chevauchements, dans les enjeux comme dans les solutions, la structure de ce chapitre est plus courte que celle du précédent. Toutes les propositions peuvent être réalisées sans exiger de modification de la Politique.

4.1 Approche partenariale

Il n'est pas question de remettre en question les principes de l'approche partenariale; elle jouit de l'appui de l'immense majorité. Les propositions qui suivent tentent de préserver la philosophie de la Politique tout en aménageant les paramètres de mise en oeuvre pour contourner les irritants mentionnés au chapitre précédent.

- *Réduire les exigences relatives au partenariat lorsque les projets permettent clairement d'atteindre les objectifs de la Politique.* Certains types de projets, entre autres la formation, se prêtent mal à l'approche partenariale mais répondent aux objectifs de la Politique. Les règles PSFP pourraient permettre un nombre limités de tels projets. N'est-il pas possible, cependant, de financer de tels projets à même d'autres fonds ou selon d'autres modalités comme, par exemple, des ententes entre le gouvernement du Québec et les autres gouvernements provinciaux, de sorte à préserver le principe du partenariat?
- *Accroître l'accent sur les missions exploratoires.* Les missions exploratoires sont peu coûteuses. Bien que l'expérience du PSFP soit limitée à cet égard, on peut croire que ces missions peuvent constituer un moyen efficace de rapprocher les partenaires éventuels, définir des responsabilités et modeler les relations.
- *Diffuser des témoignages de partenariats qui ont connus des succès et en dégager des leçons pratiques.* La mise en place de partenariat est question de contacts mais aussi de savoir faire. Après quatre années d'expériences, il serait instructif de tirer des leçons des succès qu'a connu le PSFP et de ses projets amiraux.

4.2

Gestion centralisée

La question du niveau de centralisation ou de décentralisation de la gestion est délicate : on peut concevoir une décentralisation jusqu'aux provinces et territoires, mais d'une part, les ressources monétaires et humaines disponibles ne le permettent pas et, d'autre part, on pourrait craindre de perdre le fil conducteur des relations Québec-communautés canadiennes. Comme nous l'avons dit plus tôt cependant, la différenciation et l'intégration peuvent prendre plus d'un visage. Les propositions sont donc les suivantes.

- *Réduire le nombre de comités de concertation régionale et augmenter leur marge de manoeuvre.* La Politique de 1995 décrit la « perspective de concertation régionale » dans laquelle doit se dérouler la mise en oeuvre. Elle n'impose cependant pas de structure particulière à cet égard. Il apparaît judicieux de réduire le nombre de comités de concertation régionale de douze à trois ou quatre, suivant les découpages naturels dans les milieux francophones minoritaires. Ce changement ajoutera à la dynamique régionale déjà existante et permettra une plus grande responsabilisation de ces comités.

- *Augmenter la marge de manoeuvre des comités de concertation régionale.* Ces nouveaux comités agiront sur une masse critique de besoins, de ressources et de projets suffisante pour justifier de leur remettre la gestion directe d'une part de l'enveloppe du PSFP. Cette responsabilisation accrue devra s'accompagner d'exigences de reddition de comptes pour s'assurer que les décisions respectent l'esprit de la Politique. Les nouveaux comités pourraient recevoir un budget limité pour leur permettre une action pro-active dans leurs milieux. Une des responsabilités du SAIC serait d'agir comme agent catalyseur dans l'identification de réseaux de partenaires québécois correspondant aux besoins régionaux. Les projets nationaux ou multi-régionaux seraient analysés par le sous-comité du comité de mise en oeuvre (voir plus loin) chargé d'étudier les projets de partenariat qui ne tombent pas sous la responsabilité des comités de concertation régionale.

D'autres mesures proposées dans ce chapitre auront des effets sur le niveau de centralisation de la mise en oeuvre.

4.3 **Arrimage des mécanismes**

La complexité des structures mises en place en 1995, associée aux ressources limitées de coordination disponibles au SAIC, expliquent les difficultés de coordination ressenties au cours des dernières années. L'énoncé de politique précise peu de paramètres spécifiques de mise en oeuvre; il laisse donc place à des aménagements majeurs. Déjà, la réduction du nombre de comités de concertation régionale, discutée à la section précédente, faciliterait la coordination inter-régionale et pan-canadienne. La coordination accrue requise sur un plan intra-régional pourrait accroître la cohérence des interventions.

- *Mettre en veilleuse les tables sectorielles de concertation.* Les tables sectorielles de concertation ont joué un rôle crucial pour dresser une carte des avenues possibles d'intervention. L'ajustement de l'arrimage des mécanismes et la recherche de la cohérence des interventions exigent maintenant que les avis des tables soient mis à l'épreuve du terrain et que l'énergie se tourne vers la réalisation de leurs recommandations. En conséquence, sans dissoudre les tables dont la Politique prévoit qu'elles se réuniront « au besoin », il serait approprié de les laisser veiller entre le second et le troisième forum triennal. Les participants à cette troisième grande rencontre de la francophonie canadienne pourraient alors recommander de les réactiver.

- *Créer un comité de mise en oeuvre.* La mise en oeuvre de la Politique a mis l'accent sur la consultation et la concertation, comme l'a montré l'analyse des vocables des différentes structures et des concepts de concertation, consultation et coordination. La tâche de coordination a été laissée entièrement au SAIC. Cependant, ses ressources ne lui permettent pas de jouer ce rôle complètement sans qu'il existe un lieu privilégié de coordination. La création d'un comité de mise en oeuvre comblerait cette lacune. Le comité de mise en oeuvre absorberait le comité interministériel de concertation et comprendrait en outre une représentation de chacun des trois ou quatre comités régionaux et de deux organismes nationaux ainsi qu'une représentation québécoise issue de chacun des quatre domaines d'action de la Politique et deux représentants du SAIC. Ce comité de mise en oeuvre aurait pour mandat de coordonner les activités de mise en oeuvre, d'animer les efforts du Gouvernement du Québec et de rendre compte de la mise en oeuvre de la politique.

Un sous-ensemble de ce comité serait chargé de la sélection des projets du PSFP qui ne seraient pas sous la responsabilité des nouveaux comités régionaux (voir la discussion des nouveaux comités régionaux à cet égard), dont les projets nationaux. Il viserait l'arrimage avec d'autres programmes et mécanismes gouvernementaux et non gouvernementaux. Bien sûr, puisqu'il est imputable de l'utilisation des fonds publics, le SAIC conserverait la responsabilité ultime des décisions de mise en oeuvre de la Politique, mais il le ferait dans le respect de la dynamique multipartite présente au comité de mise en oeuvre.

4.4 ***Dédouplements et priorités***

Le respect des plans de développement global des communautés francophones et acadiennes du Canada doit être conjugué avec la réalisation de la philosophie du développement « main dans la main » qui est sous-jacente au principe du partenariat.

Cet arrimage des besoins locaux et des actions de la Politique sera mieux réalisé lorsque les nouveaux comités régionaux devront négocier la réponse aux besoins spécifiques des provinces, équipés des plans de développement global, des orientations des tables sectorielles et de ressources permettant d'exercer de la pro-activité dans l'élaboration de projets moteurs. L'exigence de reddition de comptes qui leur sera faite permettra de vérifier l'adéquation des décisions avec les orientations de la Politique.

Par ailleurs, la présence de représentants régionaux au comité de mise en oeuvre proposé plus haut aura un effet similaire sur la sélection de projets nationaux.

4.5 **Ressources**

Le chapitre précédent a montré à quel point les ressources disponibles pour la mise en oeuvre de la Politique, tout en étant plus que symboliques, sont limitées en regard des besoins des milieux, des objectifs de la Politique et des investissements d'autres paliers de gouvernement. Outre l'accroissement direct de l'investissement dans les mécanismes de mise en oeuvre de la Politique, solution illusoire dans le climat actuel de gestion des finances publiques, les solutions sont peu nombreuses.

- *Soutenir en priorité les projets structurants et rayonnants.* Il est impérieux de donner priorité au financement de projets structurants pour l'ensemble de la francophonie canadienne et rayonnants dans leurs retombées. Ceci n'implique pas que seuls les projets pan-canadiens devraient être financés. Les projets provinciaux servant de fer de lance à d'autres projets ou renforçant la structure d'appui des communautés sont tout aussi pertinents.
- *Appuyer en priorité les projets où l'aide des mécanismes de la Politique est cruciale.* Nonobstant le point précédent, en général, il est plus facile de trouver des appuis pour les projets structurants et rayonnants. Comme les ressources de mise en oeuvre de la Politique sont limitées et pour maximiser l'effet de levier de la Politique, les décisions de financement doivent favoriser les projets qui sont peu susceptibles d'être appuyés ailleurs. En conséquence, les projets dont la naissance et la survie dépendent de l'appui des mécanismes de la Politique devraient recevoir une attention particulière.
- *Inciter les ministères sectoriels à participer au financement de projets sectoriels.* La Politique de 1995 attribue au gouvernement du Québec un rôle de facilitateur et non de grand argentier. Néanmoins, pour faire en sorte que la Politique ne soit pas simplement celle du SAIC, mais celle de l'ensemble du gouvernement du Québec, il est crucial que les ministères sectoriels des domaines privilégiés par la Politique s'impliquent plus activement dans la mise en oeuvre. La mise en place du comité de mise en oeuvre les interpelle déjà. Pour que leur présence y soit active, les ministères devront y déléguer des personnes ayant la capacité de les engager. De plus, les ministères devraient chercher, dans toute la mesure du possible, à diriger les partenaires

québécois des projets appuyés par les mécanismes de la Politique vers leurs propres programmes de financement, multipliant d'autant les fonds disponibles et libérant des sommes du PSFP pour les partenaires canadiens qui, souvent, ne peuvent compter sur l'appui direct des ministères québécois. La réalisation de cette proposition exigera probablement un énoncé clair de la part des acteurs politiques.

4.6 Petits organismes et communautés éloignées

Plusieurs paramètres de conception de l'appui aux communautés francophones et acadiennes du Canada sont défavorables aux petits organismes et aux communautés éloignées. Malheureusement, la faiblesse des ressources disponibles empêche de résorber ce problème. À court terme, la priorité devrait aller à la maximisation des retombées des investissements.

4.7 Communications

Tout en reconnaissant les efforts du SAIC pour diffuser l'information sur la Politique, les réalisations du PSFP et les partenaires potentiels, les milieux se plaignent d'un manque d'accès à cette information.

- *Améliorer le site Web du SAIC.* Des efforts additionnels devraient être faits pour diffuser de l'information sur l'existence des mécanismes de mise en oeuvre et sur leurs réalisations, pour faciliter la recherche de partenaires ainsi que pour faire connaître les projets appuyés. Le site Web actuel du SAIC est une base solide; il faudrait toutefois en faciliter l'accès par des références aux endroits stratégiques.
- *Accroître les efforts de promotion auprès des organismes cibles.* Les nouveaux comités régionaux seront chargés de responsabilités additionnelles d'identification des besoins et de diffusion d'information directement vers les organismes ciblés par la Politique.

4.8 Forum et partenariats

Le forum de concertation de 1997 a été critiqué en ce qui a trait à son efficacité dans la promotion des partenariats. Celui de 2000 permettra de

déterminer s'il s'agit d'une faiblesse de la formule ou d'un incident de parcours. Dans un cas comme dans l'autre, une autre formule pourrait être explorée.

- *Organiser des événements orientés vers les réseaux d'intérêts spécifiques.* Puisque les partenariats impliquent normalement des organisations du même domaine, il est probable que des colloques sectoriels obtiendraient plus de succès tant sur le plan de la participation que sur celui des résultats. De tels colloques sectoriels n'exigent pas une organisation aussi lourde qu'un forum national. Les ministères sectoriels seraient appelés à y jouer un rôle central d'organisation et de communication.