

*Évaluation de la subvention fédérale  
accordée aux Réseaux canadiens de  
recherche en politiques publiques inc.*

**Rapport final**

*Direction de la vérification et de l'évaluation  
Politique et orientation stratégique  
Développement social Canada*

*mars 2005*

SP-AH-216-03-05F  
(also available in English)

**Papier**

ISBN : 0-662-79837-6

N° de cat. : SD34-6/2005F

**PDF**

ISBN : 0-662-79838-4

N° de cat. : SD34-6/2005F-PDF

**HTML**

ISBN : 0-662-79839-2

N° de cat. : SD34-6/2005F-HTML

# *Table des matières*

<b>Sommaire</b> .....	<b>i</b>
<b>Réponse de la direction</b> .....	<b>ix</b>
<b>1. Introduction</b> .....	<b>1</b>
1.1 Objet .....	1
1.2 Contexte.....	1
1.2.1 Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques inc. ....	1
1.2.2 La subvention fédérale accordée aux RCRPP .....	1
1.2.3 Critères d'évaluation .....	2
<b>2. Méthode d'évaluation</b> .....	<b>3</b>
2.1 Objectifs de l'évaluation .....	3
2.2 Méthode d'évaluation.....	3
2.2.1 Examen de la documentation et recension des écrits .....	4
2.2.2 Analyse comparative .....	4
2.2.3 Analyse des données administratives .....	5
2.2.4 Analyse des citations .....	5
2.2.5 Sondage en ligne .....	6
2.2.6 Entrevues menées auprès d'informateurs clés.....	8
2.2.7 Études de cas .....	8
<b>3. Diffusion de politiques</b> .....	<b>11</b>
3.1 Sources de renseignements en vue de l'élaboration de politiques .....	12
3.2 Incidence sur l'élaboration des politiques .....	12
3.3 Opinions quant à la qualité des recherches .....	16
3.4 Résumé .....	19
<b>4. Pertinence</b> .....	<b>21</b>
4.1 Rôle des RCRPP dans le domaine de la recherche sur les politiques .....	21
4.2 Satisfaction des besoins en matière de politiques .....	24
4.3 Chevauchement et double emploi .....	25
4.4 Résumé .....	26
<b>5. Façon de procéder</b> .....	<b>29</b>
5.1 Structure organisationnelle et dotation en personnel .....	29
5.1.1 Structure .....	29
5.1.2 Dotation en personnel.....	31
5.1.3 Problèmes associés à l'organisation et à la dotation en personnel .....	33
5.2 Activités et extrants .....	34
5.3 Procédures des RCRPP en matière de contrôle de la qualité .....	36
5.4 Résumé .....	38

<b>6. Accès et information .....</b>	<b>41</b>
6.1 Activités d'information des RCRPP.....	41
6.2 Accès aux recherches des RCRPP.....	46
6.3 Caractéristiques des utilisateurs .....	48
6.4 Résumé .....	51
<b>7. Viabilité financière.....</b>	<b>53</b>
7.1 Financement .....	53
7.2 Sources de financement.....	57
7.3 Viabilité.....	59
7.4 Pertinence et répercussions de la subvention .....	61
7.5 Résumé .....	63
<b>8. Résumé et conclusions .....</b>	<b>65</b>
8.1 Principales constatations .....	65
8.2 Recherches et politiques des RCRPP à valeur ajoutée.....	66
8.2.1 Réussite .....	66
8.2.2 Pertinence .....	67
8.2.3 Façon de procéder .....	68
8.3 Viabilité.....	69
8.4 Pertinence de la subvention.....	70
<b>Annexe A – Tableau des principales questions d'évaluation, des critères applicables et des sources de données .....</b>	<b>73</b>
<b>Annexe B – Bibliographie.....</b>	<b>79</b>
<b>Annexe C – Commentaires des RCRPP à propos de la version préliminaire du rapport d'évaluation .....</b>	<b>83</b>

## *Liste des tableaux*

<b>Tableau 3.2.1</b>	Évaluation de l'influence des RCRPP, selon le type de répondant .....	13
<b>Tableau 3.3.1</b>	Évaluation des RCRPP en fonction des critères .....	17
<b>Tableau 3.3.2</b>	Opinion des répondants à propos des RCRPP .....	18
<b>Tableau 5.1.2a</b>	Comparaison des niveaux de dotation et des dépenses parmi les instituts de recherche sélectionnés .....	31
<b>Tableau 5.2.1</b>	Ventilation des dépenses des RCRPP engagées aux fins de la recherche .....	35
<b>Tableau 5.2.2</b>	Pourcentage de temps consacré à chaque activité en 2002-2003 .....	35
<b>Tableau 5.2.3</b>	Publications offertes en ligne par les RCRPP, selon le type.....	36
<b>Tableau 6.1.1</b>	Nombre de consultations du site Web et de téléchargements* .....	42
<b>Tableau 6.1.2</b>	Liens avec les groupes d'analystes sélectionnés.....	43
<b>Tableau 6.1.3</b>	Renvois aux RCRPP dans les sites Web des universités canadiennes...	44
<b>Tableau 6.1.4</b>	Renvois aux instituts à l'Université de Toronto .....	44
<b>Tableau 6.1.5</b>	Analyse des médias.....	45
<b>Tableau 6.3.1</b>	Profil des répondants : type de répondant.....	48
<b>Tableau 6.3.2</b>	Profil des répondants, selon la région et le type de répondant.....	49
<b>Tableau 7.1.1</b>	Revenus et dépenses des RCRPP (en milliers de \$) .....	54
<b>Tableau 7.1.2</b>	Sources de revenu des RCRPP (en milliers de \$).....	55
<b>Tableau 7.1.3</b>	Sources de revenu des RCRPP en pourcentage du revenu total .....	55
<b>Tableau 7.1.4</b>	Dépenses des RCRPP (en milliers de \$).....	56
<b>Tableau 7.1.5</b>	Dépenses des RCRPP en pourcentage du revenu total .....	57
<b>Tableau 7.2.1</b>	Sources de financement des projets, selon l'année.....	58
<b>Tableau 7.2.2</b>	Sources de financement des projets, selon l'année (en milliers de \$)* .	59
<b>Tableau 7.2.3</b>	Sources de financement des projets, en pourcentage, selon l'année*....	59



# *Sommaire*

## **Contexte**

Les Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques inc. (RCRPP) constituent un organisme sans but lucratif créé en 1994 et qui se spécialise dans la recherche en politiques et la participation publique. Doté d'un budget de fonctionnement annuel de 4,2 millions de dollars (2003-2004), l'organisme a pour mission de « créer des connaissances et d'orienter le débat public sur des questions économiques et sociales qui ont une importance déterminante pour le bien-être des Canadiens [...] » Les RCRPP « visent à faire du Canada une société plus humanitaire, plus juste et plus prospère ». Pour atteindre leurs objectifs, les RCRPP ont créé quatre réseaux de recherche dans les domaines suivants : la famille, la main-d'œuvre, la santé et la participation publique.

Développement des ressources humaines Canada (DRHC) et Santé Canada ont accordé aux RCRPP une subvention de 9 millions de dollars répartie sur cinq ans (1999-2000 à 2004-2005), dont 7,5 millions proviennent de DRHC (maintenant Développement social Canada). Cette subvention devait permettre aux RCRPP de se doter d'un fonds de roulement qui servirait à financer leurs activités.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor a approuvé la subvention accordée aux RCRPP le 18 mars 1999, à condition qu'un cadre d'évaluation soit établi avant le 31 mars 2000 et qu'une évaluation indépendante de la subvention soit effectuée avant le 31 mars 2004<sup>1</sup>.

## **Objectifs de l'évaluation**

L'évaluation était axée sur trois enjeux importants :

- la contribution à valeur ajoutée des activités des RCRPP pour ce qui est de fournir des renseignements sur les politiques (réussite, pertinence et façon de faire);
- la mesure dans laquelle les RCRPP ont réussi à diversifier leurs sources de financement en vue d'assurer leur indépendance (viabilité) financière;
- la pertinence du mécanisme de financement actuel par voie de subvention.

---

<sup>1</sup> Cette évaluation a été retardée, notamment en raison des changements organisationnels découlant de la division de Développement des ressources humaines Canada en deux ministères distincts (Ressources humaines et Développement des compétences Canada et Développement social Canada). Le Secrétariat du Conseil du Trésor a été avisé du retard dans la réalisation de cette étude.

## **Méthode d'évaluation**

L'évaluation était dirigée par un comité directeur formé de représentants de Développement social Canada, de Santé Canada, du Secrétariat du Conseil du Trésor, du ministère des Finances et des RCRPP. Elle a été réalisée à l'aide de nombreuses sources de données afin de corroborer les résultats provenant de diverses sources. L'évaluation a donné lieu à :

- une analyse de la documentation et une recension des écrits;
- un sondage auprès d'instituts comparables;
- une analyse des données administratives;
- une analyse des citations;
- un sondage en ligne auprès des utilisateurs (3 643 participants avec un taux de réponse de 24,9 p. 100 (907 participants)<sup>2</sup>);
- des entrevues auprès d'informateurs clés (40);
- des études de cas individuelles (4).

La méthodologie et l'ébauche du rapport final, y compris les rapports techniques, ont fait l'objet d'un examen distinct par des pairs, selon le sujet abordé et l'expertise de chacun.

Les recommandations des pairs sont incluses dans le rapport final.

## **Résumé et conclusions**

### **i) Principales constatations**

***La subvention aide les RCRPP à fournir des renseignements au sujet des politiques sociales et économiques en leur permettant de renforcer leurs opérations générales et d'élargir considérablement leurs activités de recherche et d'information.*** Il est impossible de déterminer avec précision l'utilité de la subvention à cet égard, mais l'évaluation permet de conclure que les RCRPP n'auraient pas pu maintenir leur infrastructure et mettre en œuvre leur programme de recherche sans la subvention ou une

---

<sup>2</sup> Le sondage en ligne mené auprès des clients des RCRPP a donné lieu au prélèvement d'un échantillon axé sur le libre choix. Étant donné qu'on ne connaît pas la taille initiale de la population ayant participé au sondage en ligne, on ne peut procéder à une extrapolation statistique des résultats. Ceux-ci tiennent compte de la nature partielle du sondage (puisque le sondage se limitait aux utilisateurs des RCRPP), ainsi que du taux de participation peu élevé (24,9 p. 100). Cependant, l'approche adoptée pour mener le sondage a permis aux évaluateurs de conclure qu'un grand nombre d'utilisateurs s'intéressent aux politiques et considèrent que les produits offerts par les RCRPP sont utiles (plus de 900 clients, soit environ le quart des utilisateurs des RCRPP). En réponse aux préoccupations selon lesquelles les répondants au sondage pourraient représenter un nombre disproportionné de personnes qui voient les activités des RCRPP d'un bon œil, il convient de signaler que les commentaires formulés n'étaient pas tous positifs – dans certains cas, les utilisateurs ont même formulé des critiques à l'endroit des RCRPP. Dans l'ensemble, l'évaluation a permis de conclure que les constatations sont généralement fiables, surtout lorsqu'elles font appel à de nombreuses sources de données, notamment les groupes de discussion formés de personnes bien renseignées, les études de cas approfondies et l'analyse des citations réalisée par un expert-conseil indépendant.



source de financement équivalente. Les informateurs clés ont confirmé que les RCRPP n'existeraient pas dans leur forme actuelle s'ils n'avaient pas obtenu la subvention et que leurs projets n'auraient pas la même portée.

***La subvention a renforcé les RCRPP tout en les aidant à rester neutres et indépendants.*** La nature inconditionnelle de la subvention a permis aux RCRPP de mener leurs activités de recherche en conservant leur indépendance.

***L'octroi global des fonds de la subvention ne permet d'établir un lien entre la subvention de 9 millions de dollars et des projets individuels précis ou les répercussions sur les politiques.*** C'est donc l'incidence générale de la subvention qui a été évaluée. La subvention visait à contribuer au financement des activités générales de recherche en politiques menées par les RCRPP et non pas au financement d'activités spécifiques. Elle a donc été évaluée en fonction de son incidence générale sur les opérations et le programme de recherche des RCRPP.

## **ii) Recherches et politiques des RCRPP à valeur ajoutée**

### ***Réussite***

***L'évaluation a permis de conclure que les RCRPP atteignent leur objectif, qui consiste à fournir des renseignements au sujet des politiques sociales et économiques.*** D'après le sondage en ligne, il semble que les RCRPP ont le plus d'influence sur l'État, le milieu universitaire et les organisations non gouvernementales. Plus d'un tiers des responsables de politiques fédérales (122) et 44 p. 100 (26) de leurs homologues provinciaux qui consultent les documents des RCRPP, les citent parfois ou souvent comme référence. Ces répondants estiment en outre que les recherches des RCRPP ont une incidence sur leur travail. Par ailleurs, 67 p. 100 (88) des répondants d'ONG et 58 p. 100 (79) des répondants du milieu universitaire estiment que les RCRPP ont une grande ou une très grande incidence sur leur travail.

Les études de cas approfondies ont également permis de conclure que les RCRPP atteignent leur objectif en ce qui a trait à l'information sur les politiques. Ainsi, les informateurs clés ayant pris part à l'étude de cas sur le *Projet des ressources humaines en santé* sont d'avis que les recherches des RCRPP avaient contribué à cerner les enjeux et à orienter les discussions dans le cadre de la *Commission Romanov*. Les constatations du projet sont citées à maintes reprises dans le rapport de la Commission (chapitre 4), et plusieurs recommandations formulées auprès du Conseil canadien de la santé tiennent compte des rôles que pourrait jouer un organisme national de ressources humaines en santé, tels que proposés par les RCRPP.

***Les activités de recherche et les extrants des RCRPP ont considérablement augmenté après l'obtention de la subvention.*** Entre 1999-2000 et 2002-2003, les dépenses totales des RCRPP allouées aux recherches ont augmenté de 159 p. 100, passant de 801 000 \$ environ à 2,1 millions de dollars. Le nombre de rapports de recherche et de documents connexes a également augmenté. Au total, 140 rapports de recherche, 111 présentations et 92 résumés ont été produits. Seulement 20 de ces 343 documents ont été produits avant

l'approbation de la subvention (1998-1999), alors que 58 documents en moyenne ont été produits au cours de chacune des cinq années suivantes.

***Les personnes qui consultent le matériel produit par les RCRPP estiment que leurs recherches sont de haute qualité et menées de façon objective.*** Environ 92 p. 100 des répondants au sondage en ligne (907) estiment que les recherches et les renseignements des RCRPP sont de grande ou de très grande qualité, et 83 p. 100 d'entre eux sont d'avis que les normes appliquées par les RCRPP sont élevées ou très élevées ou que l'organisme fait preuve d'une grande ou d'une très grande rigueur. Cette constatation ressort également des entrevues menées auprès d'informateurs clés et des études de cas. Près des deux tiers des répondants jugent également que les RCRPP ne subissent pas l'influence du gouvernement, et 80 p. 100 d'entre eux estiment que le taux d'objectivité des RCRPP est élevé ou très élevé.

***Les RCRPP ont élargi l'accès à leurs recherches et à leurs renseignements et ont sensibilisé davantage le secteur des politiques publiques à cet égard.*** Le site Web des RCRPP, conçu grâce à la subvention, est devenu un réseau de diffusion important pour leurs travaux de recherche. D'après les données administratives, le nombre de téléchargements mensuels a augmenté de 79 p. 100, passant de 27 852 à 49 922 entre 2001 et 2003. L'analyse des citations confirme que les RCRPP diffusent les résultats de leurs recherches de manière efficace. Près des deux tiers des répondants au sondage ont laissé savoir qu'ils reçoivent périodiquement de l'information des RCRPP.

## ***Pertinence***

***L'évaluation a permis de conclure que les recherches en politiques effectuées par les RCRPP sont très appréciées.*** Les RCRPP sont considérés comme un organisme indépendant et neutre dans le domaine des recherches en politiques, de sorte qu'ils constituent une source de renseignements unique et appréciée. D'après le sondage en ligne, 82 p. 100 des utilisateurs des RCRPP (907) estiment que ces derniers offrent sur la politique sociale une perspective unique en son genre, et 88 p. 100 des répondants pensent que les RCRPP lancent de nouvelles idées pour l'orientation de la politique sociale. Seulement 15 p. 100 des répondants ont déclaré qu'ils pourraient obtenir les mêmes résultats de recherche ailleurs si les RCRPP n'existaient pas. En outre, l'étude de cas a révélé que les recherches effectuées par les RCRPP contribuent à orienter les discussions stratégiques en ce qui a trait à la politique touchant la santé, les enfants et les organismes sans but lucratif.

***Il ne semble pas y avoir de problème de chevauchement et de double emploi.*** Les RCRPP réalisent généralement des projets de recherche uniques en leur genre pour le compte de divers clients et bailleurs de fonds auxquels ils s'adaptent. Les RCRPP adoptent une approche ouverte pour la réalisation de leurs projets et n'hésitent pas à consulter de nombreux intervenants au début d'un projet pour définir les questions d'intérêt et déterminer quelle méthode permettrait d'y répondre le mieux. Plusieurs informateurs clés ont dit apprécier la façon de procéder des RCRPP qui, en se tenant au courant des initiatives des autres, prennent des mesures pour éviter le double emploi. Même si les travaux des RCRPP sont susceptibles de toucher des domaines déjà abordés

(ou en voie de l'être) par d'autres groupes d'analystes et centres de recherche universitaire, les recherches ne semblent pas se chevaucher pour autant. Par ailleurs, les RCRPP ont été les premiers à encourager la coordination informelle avec d'autres instituts de recherche, notamment la Canada West Foundation, le Conseil canadien de développement social et le Forum des politiques publiques.

## **Façon de procéder**

### *Structure et organisation des RCRPP*

***Les RCRPP ont acquis une plus grande autonomie et amélioré leur structure de gestion et de régie.*** Depuis qu'ils ont obtenu la subvention, les RCRPP ont créé un poste indépendant de président du conseil d'administration, élargi la participation au conseil, et créé un comité des finances et de la vérification ainsi qu'un comité de régie et de nomination. Ces mesures sont conformes aux recommandations contenues dans le *Rapport Brown*<sup>3</sup>, rédigé à la suite d'un examen externe réalisé avant l'approbation de la subvention.

***Le temps et les ressources que consacrent les RCRPP à l'administration (régie, administration financière et ressources humaines) par rapport à la recherche soulèvent quelques préoccupations.*** Quelques informateurs clés estiment qu'il y a trop de personnel administratif par rapport au personnel affecté à la recherche. Selon les données administratives, le personnel de recherche ne représente que 41,1 p. 100 de l'ensemble des employés à temps plein des RCRPP<sup>4</sup>. Par ailleurs, les employés des RCRPP consacrent 58 p. 100 de leur temps à des activités de recherche, mais ne peuvent imputer que 32 p. 100 de leur temps à ces projets. D'après les RCRPP, une partie de leurs frais administratifs découlent de l'adoption des recommandations contenues dans le *Rapport Brown*.

De façon plus générale, il semble que la proportion d'employés affectés à la recherche au sein des RCRPP se situe dans le plus bas segment par rapport à des instituts comparables. Ainsi, le personnel de recherche représente 63,6 p. 100 de l'effectif du Caledon Institute, 62,8 p. 100 de l'effectif du Fraser Institute et 56,7 p. 100 de l'effectif du Conseil canadien de développement social. Par contre, la proportion d'employés affectés à la recherche à l'Institut C.D. Howe (38,6 p. 100) et à l'Institut de recherche en politiques publiques (35,3 p. 100) est à peu près la même qu'aux RCRPP. Dans l'ensemble, les données d'évaluation ne permettent pas d'appuyer le statu quo sans réserve. Compte tenu de l'évaluation, les RCRPP auraient intérêt à envisager des stratégies de rechange en vue de mieux équilibrer la proportion d'employés affectés à la recherche et à l'administration.

***Les RCRPP réussissent à recruter et à maintenir en poste du personnel de recherche de qualité.*** Les titres de compétence des employés affectés à l'administration et à la recherche sont jugés supérieurs ou exceptionnels. D'après les informateurs clés consultés

---

<sup>3</sup> Robert Brown, Susan McDaniel et George Thompson, *Rapport final d'évaluation des Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques inc.*, Ottawa : Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques inc., 1998. Ce rapport est mieux connu sous le nom de « *Rapport Brown* », en l'honneur du président du comité d'examen externe, Robert Brown.

<sup>4</sup> Des membres du personnel administratif s'occupent de la technologie de l'information et des affaires publiques et d'autres occupent des postes d'administration rattachés aux finances, aux ressources humaines et aux opérations.

dans le cadre de l'évaluation, certaines différences dans la qualité des produits de recherche des RCRPP seraient attribuables à la compétence de chaque directeur de réseau. Un des défis à relever par les RCRPP consiste à maintenir la qualité de ses recherches malgré un taux de roulement élevé chez les chercheurs. Cependant, il faut reconnaître que cette situation n'est pas propre aux RCRPP. Il convient également de signaler que les RCRPP réussissent à former des employés prometteurs et qu'ils aident les chercheurs reconnus à se trouver de nouveaux postes ailleurs dans les domaines des politiques et de la recherche.

### *Processus d'assurance de la qualité des RCRPP*

***Les RCRPP assurent un niveau élevé de qualité en matière de recherche; ils pourraient toutefois prendre d'autres mesures pour accroître l'objectivité de leur processus d'examen.*** Les RCRPP ont mis sur pied un processus rigoureux d'assurance de la qualité, faisant appel à diverses méthodes pour renforcer la qualité de leurs produits de recherche<sup>5</sup>. Ce processus semble relativement efficace puisque les deux tiers des répondants au sondage en ligne sont d'avis que les travaux de recherche publiés par les RCRPP atteignent ou dépassent les normes de la plupart des revues jugées par des pairs<sup>6</sup>. Cependant, une des questions soulevées en ce qui a trait à l'assurance de la qualité portait sur le processus d'examen par des pairs. Bien que les RCRPP aient établi des critères à cet égard, les examens ne sont pas effectués en aveugle et les analystes sont souvent des associés des RCRPP. Or, l'absence d'un processus d'examen indépendant pourrait soulever des préoccupations quant à la possibilité de conflits d'intérêts. Le processus de contrôle de la qualité des RCRPP pourrait être amélioré grâce à un examen externe mené par des analystes indépendants, lorsque la chose est possible.

### *Accès aux produits de recherche*

***Les RCRPP traduisent leurs documents et produits de recherche dans les deux langues officielles uniquement si le client défraie le coût de la traduction. Cette façon de procéder limite l'accès à certains groupes de clients potentiels.*** Même si la traduction ne figurait pas au nombre des exigences pour l'obtention de la subvention, la pratique actuelle des RCRPP n'est pas tout à fait conforme à la politique du gouvernement fédéral, qui consiste à assurer l'accès aux documents publics dans les deux langues officielles. Étant donné que tous les Canadiens ont contribué aux recettes fiscales à l'origine de la subvention, il s'agit là d'une source de préoccupation au chapitre de la gestion des fonds publics à l'échelle fédérale.

---

<sup>5</sup> Ces méthodes comprennent l'examen par des pairs, le recours à des experts et à des intervenants durant les phases de conception et de réalisation des projets de recherche, la mise sur pied de comités directeurs et l'organisation de tables rondes pour valider les conclusions et formuler des recommandations. La présidente des RCRPP effectue également un dernier examen de la qualité lorsque les rapports de recherche sont terminés.

<sup>6</sup> Note : Seulement 6,4 p. 100 des répondants au sondage en ligne ne sont pas d'accord avec l'énoncé voulant que les travaux de recherche publiés par les RCRPP atteignent ou dépassent les normes de la plupart des revues jugées par des pairs. Par ailleurs, 27,4 p. 100 n'ont pas d'opinion à ce sujet.

### iii) Viabilité

***Les RCRPP ont réalisé des progrès en vue d'assurer leur viabilité financière mais d'autres mesures s'imposent.*** L'évaluation a permis de constater que les frais d'administration élevés et le peu de temps facturable empêchent les RCRPP d'assurer leur viabilité financière. Le déficit des RCRPP s'est élevé à 975 000 \$ en moyenne pendant les quatre années qui ont suivi l'obtention de la subvention, comparativement à 839 000 \$ en moyenne pour les deux années ayant précédé son approbation.

Les mesures envisagées par les RCRPP pour assurer leur viabilité financière comportaient deux phases. La première a donné lieu à l'établissement d'une infrastructure pour assurer la gestion et obtenir les renseignements nécessaires à la mise en place d'un mécanisme de suivi et de contrôle financier. Les systèmes des RCRPP se sont améliorés et l'organisme est maintenant mieux renseigné lorsqu'il a des décisions à prendre. La deuxième phase, qui est toujours en cours, consistera à trouver un modèle financier qui permettra aux RCRPP d'atteindre une plus grande viabilité financière. La haute direction n'a pas encore pris de décision quant au modèle le plus approprié pour atteindre cet objectif.

Voici quelques-unes des solutions possibles d'après les informateurs clés :

- veiller à ce que tout le temps consacré aux différents projets, y compris à l'administration, soit consigné et récupérable en vertu de mécanismes de financement précis;
- négocier le financement des projets de façon à prévoir des frais généraux et des frais de développement (ce qui constitue un défi dans le contexte actuel des ententes de contribution);
- établir un meilleur équilibre entre les coûts fixes et les coûts variables.

***Les RCRPP ont réalisé des progrès en ce qui a trait à la diversification de leurs sources de financement, mais le gouvernement fédéral demeure le principal apport à leur budget de fonctionnement.*** Les RCRPP sont parvenus à diversifier leurs sources de financement après l'obtention de la subvention. Ils ont notamment obtenu plus d'investissements de la part de fondations et d'ONG. Ces sommes ont représenté de 12 p. 100 à 26 p. 100 du financement des projets des RCRPP entre 2000-2001 et 2002-2003. Cependant, leur principal apport financier pour la réalisation des projets durant cette même période, soit entre 62 p. 100 et 68 p. 100 du budget, est venu du gouvernement fédéral.

#### **iv) Pertinence du mécanisme de subvention**

La pertinence du mécanisme de subvention est examinée du point de vue de l'organisme bénéficiaire (RCRPP) et de l'organisme subventionnaire (le gouvernement fédéral).

*Du point de vue des RCRPP, la subvention semble constituer un mécanisme approprié pour obtenir les résultats escomptés.* Grâce à la subvention, les RCRPP ont pu compter sur du financement stable à long terme. La subvention leur offrait suffisamment de latitude pour qu'ils soient en mesure de renforcer leurs processus administratifs, d'élargir leurs programmes de recherche et de donner suite aux questions naissantes, au besoin. En bref, les investissements ont contribué à accroître la capacité des RCRPP de fournir des renseignements sur les politiques publiques.

*Du point de vue du gouvernement fédéral, le mécanisme de subvention est approprié pour appuyer ce type de relation étant donné qu'il permet d'assurer l'indépendance des RCRPP; cependant, il y a lieu de tirer quelques leçons.* Les subventions fédérales, de par leur nature, n'imposent habituellement aucune condition aux bénéficiaires et ne comportent aucune exigence illimitée en matière de reddition de comptes. La nature inconditionnelle de la subvention octroyée aux RCRPP offrait plus de latitude à l'État pour appuyer les efforts déployés par les RCRPP en vue de renforcer leur capacité d'organisation et de recherche sans entraver ou sembler entraver l'objectivité et l'indépendance de l'organisme.

Cette façon de procéder soulève toutefois des questions dont il faudrait tenir compte à l'avenir avant d'octroyer une aide financière gouvernementale. Il conviendrait notamment de viser une plus grande clarté et d'améliorer les communications en ce qui a trait aux attentes en matière de reddition de comptes. D'après les documents gouvernementaux internes, les dépenses des RCRPP ne devaient pas dépasser 4,5 millions de dollars à la fin de l'exercice 2004-2005. Or, le ministère responsable n'ayant pas communiqué cette attente à l'organisme bénéficiaire, les sommes prélevées du fonds de roulement ont été plus élevées que ce qui était prévu. Par ailleurs, l'État pourrait envisager d'imposer des conditions établies en vertu des politiques et règlements généraux du gouvernement, notamment en ce qui a trait aux langues officielles.

# *Réponse de la direction*

## **Les Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques inc.**

### ***Introduction***

Les Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques inc. (RCRPP), organisme de recherche sans but lucratif, ont été fondés en 1994. Une subvention de 9 millions de dollars couvrant la période 1999-2000 à 2004-2005 a été versée aux RCRPP par Développement des ressources humaines Canada (7,5 millions de dollars) et Santé Canada (1,5 million de dollars). Le Secrétariat du Conseil du Trésor a approuvé la subvention en 1999, à condition qu'un cadre d'évaluation soit établi avant le 31 mars 2000 et qu'une évaluation indépendante soit effectuée avant le 31 mars 2004. Cette évaluation a été retardée, notamment en raison de la division de Développement des ressources humaines Canada, qui est survenue le 12 décembre 2003. La responsabilité de l'évaluation a alors été assumée par Développement social Canada.

Avant l'octroi de cette subvention quinquennale, les RCRPP recevaient une aide financière annuelle du gouvernement fédéral, jusqu'à ce qu'un comité d'examen externe (mieux connu sous le nom de *Rapport Brown*) ait signalé en 1998 que les RCRPP avaient atteint leurs objectifs, mais qu'ils continuaient de faire face à des défis entravant leurs fonctions et leurs activités. Le *Rapport Brown* soulignait la nécessité d'un fonds de capital pour que les RCRPP puissent appuyer de nouvelles initiatives de recherche socioéconomique ainsi que des activités connexes favorisant la participation publique. Le gouvernement fédéral a accepté d'aider à financer les coûts de fonctionnement des RCRPP au moyen d'un mécanisme de subvention.

### ***Vue d'ensemble des constatations de l'évaluation***

Il faut préciser dès le début que cette évaluation des RCRPP diffère des évaluations de programmes ou de projets gouvernementaux traditionnels, dont les activités et résultats peuvent être évalués par rapport aux objectifs. Selon l'évaluation, les RCRPP ont réussi à offrir des activités à valeur ajoutée en éclairant l'élaboration des politiques. Leurs études bien documentées et de haute qualité et leur neutralité témoignent de la pertinence de leurs travaux. Leurs recherches ont été particulièrement utiles aux décideurs des gouvernements fédéral et provinciaux et des administrations municipales qui ont répondu au sondage mené dans le cadre de l'évaluation. Dans l'ensemble, la structure de fonctionnement des RCRPP s'est améliorée sur le plan de la gouvernance et de la gestion au cours des cinq dernières années; l'évaluation fait toutefois remarquer que les coûts administratifs sont relativement élevés.

L'évaluation met en lumière deux grands secteurs susceptibles d'amélioration. En ce qui concerne la reddition de comptes, le gouvernement du Canada s'attendait à ce que les dépenses liées à la subvention ne dépassent pas 4,5 millions de dollars à la fin de l'exercice 2004-2005, mais cette attente n'a pas été communiquée aux RCRPP. Par ailleurs, étant donné que l'usage de leurs documents est très répandu, il pourrait être approprié pour les RCRPP de faire traduire leurs publications dans les deux langues officielles. Cependant, la subvention n'était conditionnelle ni à l'une ni à l'autre de ces attentes.

## ***Fonction spécialisée : participation publique***

Les RCRPP ont fait œuvre de pionnier en facilitant les échanges avec les citoyens sur divers enjeux stratégiques importants, dont certains à l'échelle du Canada. Les RCRPP servent de lien entre les chercheurs, les responsables de politiques, les intervenants et le public sans chercher à défendre l'une ou l'autre partie. Les RCRPP ont acquis la capacité de faire entrer les discussions sur les politiques dans une autre sphère où un dialogue constructif est possible. Ils fournissent ainsi aux gouvernements une ressource utile à l'élaboration des politiques.

Les RCRPP se sont ménagé un créneau dans un secteur important où il y a peu de concurrence. En développant une expertise dans le domaine du débat public et des enjeux connexes, les RCRPP se distinguent des autres instituts de recherche, ce qui leur donne une importance particulière étant donné la tendance à favoriser l'engagement et la consultation du public. Les gouvernements sont de plus en plus enclins à reconnaître l'engagement des citoyens comme un volet essentiel du dialogue entourant l'élaboration des politiques. Il s'agit d'une façon d'assurer la participation des citoyens au processus décisionnel et de contribuer ainsi à sa légitimité.

Les RCRPP ont mis sur pied un Réseau de la participation publique (RPP) afin de favoriser l'engagement des citoyens, si important pour le processus d'élaboration des politiques publiques. Depuis 2002, le RPP a établi des dialogues entre citoyens portant sur des sujets de grande envergure, dont l'avenir du Canada et l'avenir des soins de santé au Canada. Ce réseau a pour mandat de soutenir et de promouvoir la participation publique. Par exemple, le RPP a mis au point des outils et des méthodes afin de faciliter la participation et le dialogue publics, dont un guide à l'intention des ministères et organismes fédéraux. Il est à noter que la participation du public fait augmenter les coûts administratifs.

## ***Viabilité financière***

D'après l'évaluation, le mécanisme de subvention constitue une méthode de financement appropriée pour les RCRPP, car le nouveau fonds de roulement ainsi créé aide à stabiliser leurs activités et à arrondir les revenus liés aux projets. L'élargissement et la stabilisation de leur base de financement ont permis aux RCRPP d'accroître leurs activités de sensibilisation et de prendre des risques en explorant de nouvelles initiatives de recherche. La subvention a donc renforcé leur capacité à maintenir une approche unique



face à la recherche, à faire fonction d'interface neutre entre les divers intervenants du processus de recherche, et à créer une bibliothèque de rapports de recherche mis gratuitement à la disposition du public.

L'évaluation fait toutefois ressortir certaines préoccupations concernant les efforts déployés par les RCRPP pour diversifier leur base de financement et améliorer ainsi leur viabilité financière. Malgré leurs activités de financement, les RCRPP continuent de dépendre dans une grande mesure du financement gouvernemental. L'évaluation fait remarquer que la subvention ne s'accompagnait d'aucune condition, mais que le gouvernement fédéral s'attendait à ce que les dépenses des RCRPP liées à la subvention ne dépassent pas 4,5 millions de dollars à la fin de l'exercice 2004-2005. Il ne s'agissait pas d'une condition, mais plutôt d'une attente qui n'a pas été communiquée aux RCRPP, de sorte que la limite prévue a été dépassée. Par conséquent, toute attente formulée au nom du gouvernement du Canada devrait être communiquée plus clairement à l'avenir, voire envisagée comme condition pour l'obtention d'une subvention.

L'évaluation fait également état de certaines préoccupations concernant les ressources consacrées à la recherche par les RCRPP par rapport à celles affectées à l'administration (régie, administration financière et ressources humaines). Bien que certains postes administratifs aient été créés pour résoudre les problèmes de viabilité financière soulevés dans le *Rapport Brown*, l'évaluation laisse entendre que les RCRPP devraient étudier la possibilité d'établir un meilleur équilibre entre la recherche et l'administration. D'autres facteurs contribuant au ratio élevé de personnel administratif par rapport au personnel de recherche comprennent l'approche « ouverte » si admirée des RCRPP, qui consiste à consulter les intervenants dès le début d'un projet afin de définir les enjeux et d'évaluer les stratégies. L'évaluation souligne que les RCRPP ne font pas traduire tous leurs documents dans les deux langues officielles, ce qui n'est pas conforme à la politique fédérale d'accès aux documents publics. La traduction des rapports procurerait des avantages mais entraînerait des coûts administratifs supplémentaires.

## **Conclusions**

Même s'il ne s'agissait pas d'une évaluation typique des activités et des résultats obtenus par rapport à des objectifs établis, le rapport tire des conclusions utiles concernant la pertinence des travaux de recherche des RCRPP. En raison de leurs fonctions spécialisées, les RCRPP demeurent une ressource importante pour le gouvernement du Canada, car ils éclairent le processus d'élaboration des politiques. Pour que les RCRPP puissent continuer de jouer un rôle de chef de file dans le domaine de la participation publique, il faudra examiner leur viabilité financière par rapport à l'ensemble de leurs travaux de recherche et autres activités. Pour ce qui est du financement futur, il faudrait peut-être veiller, par souci de clarté et de conformité, à ce que toute autre attente touchant les responsabilités financières ou les extrants des RCRPP, comme la traduction des documents, soit intégrée aux conditions de la subvention.

L'évaluation n'aurait pas été possible sans la collaboration et la participation de nombreuses personnes. Nous tenons à remercier les membres du Comité directeur d'évaluation représentant les RCRPP, Ressources humaines et Développement des compétences Canada, Santé Canada, le ministère des Finances, le Secrétariat du Conseil du Trésor et Développement social Canada. Nous voudrions également exprimer notre appréciation et notre gratitude aux nombreux experts et utilisateurs du matériel des RCRPP qui ont rendu cette évaluation possible en répondant au sondage en ligne, et aux 40 informateurs clés qui se sont prêtés à des entrevues.

Direction de la politique sociale  
 Direction générale de la politique et de l'orientation stratégique  
 Développement social Canada

<b>Évaluation des RCRPP : Mesures à prendre</b>		
<b>Points à améliorer indiqués dans l'évaluation</b>	<b>Réponse de la direction</b>	<b>Mesures détaillées à prendre pour apporter les améliorations indiquées, y compris la date d'achèvement prévue</b>
1) Il faut s'assurer que les attentes concernant les responsabilités des principaux intervenants soient communiquées aux bénéficiaires des subventions.	Le gouvernement du Canada a négligé d'indiquer clairement aux RCRPP qu'il s'attendait à ce que les dépenses ne dépassent pas 4,5 millions de dollars.	Dans les futures ententes de financement, les questions de responsabilité financière devraient être clairement énoncées comme faisant partie des conditions pour l'obtention d'une subvention.
2) Il faut s'assurer que le plus grand nombre possible de documents soient publiés dans les deux langues officielles pour que tous les Canadiens puissent en bénéficier.	L'évaluation recommande aux RCRPP de faire traduire les documents/publications dans les deux langues officielles.	Il faudrait songer sérieusement à faire de la traduction des documents dans les deux langues officielles une exigence de toute future entente de financement entre le gouvernement du Canada et un tiers.

# ***1. Introduction***

## **1.1 Objet**

Le présent rapport fait état des constatations de l'évaluation d'une subvention fédérale de 9 millions de dollars accordée aux Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques inc. (RCRPP) pour la période de cinq ans allant de 1999-2000 à 2004-2005.

## **1.2 Contexte**

### ***1.2.1 Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques inc.***

Les RCRPP constituent un organisme sans but lucratif créé en 1994 et qui se spécialise dans la recherche en politiques sociales et économiques et la participation publique. Ils ont été mis sur pied par l'ancien chef du Conseil économique du Canada, après la fermeture de cet institut de recherche et d'autres instituts de recherche subventionnés par le gouvernement fédéral, au début des années 1990.

Les RCRPP ont pour mission « de créer des connaissances et d'orienter le débat public sur des questions économiques et sociales qui ont une importance déterminante pour le bien-être des Canadiens ». Les RCRPP « visent à faire du Canada une société plus humanitaire, plus juste et plus prospère ». Pour atteindre leurs objectifs, les RCRPP ont créé quatre réseaux de recherche dans les domaines suivants : la famille, la main-d'œuvre, la santé et la participation publique. Les RCRPP ont actuellement plus de vingt-quatre employés, un conseil d'administration et un budget de fonctionnement de 4,2 millions de dollars (2003-2004).

### ***1.2.2 La subvention fédérale accordée aux RCRPP***

Développement des ressources humaines Canada (DRHC) et Santé Canada ont accordé aux RCRPP une subvention de 9 millions de dollars répartie sur une période de cinq ans (1999-2000 à 2004-2005), dont 7,5 millions proviennent de DRHC (maintenant Développement social Canada).

Avant cette subvention à long terme, les RCRPP recevaient une aide financière annuelle de la part du gouvernement fédéral. À la fin des années 1990, les RCRPP ont demandé à un comité d'examen externe de se pencher sur l'organisation en vue de satisfaire à l'exigence préalable au renouvellement de leur entente de financement<sup>7</sup>. Le comité

---

<sup>7</sup> Site Web des RCRPP : <http://www.cpm.org/fr>

d'examen externe, qui a déposé son rapport en décembre 1998, a constaté que les RCRPP atteignaient leurs objectifs mais qu'ils avaient de nombreux défis à relever<sup>8</sup>. Il leur fallait notamment obtenir du financement pour offrir un milieu stable et tenir compte des risques, élaborer un modèle pour couvrir les coûts indirects et tenter d'accroître le soutien et la participation des provinces et du secteur privé. D'autres défis relevés lors de l'examen consistaient à élargir l'accès aux RCRPP et à leurs recherches, et chercher à mieux faire connaître les RCRPP et leurs travaux au grand public.

La subvention fédérale examinée dans le cadre de la présente évaluation a été accordée aux RCRPP pour leur permettre de créer un fonds de roulement qui les aiderait à assumer les coûts d'exploitation et à financer leurs activités.

### **1.2.3 Critères d'évaluation**

Le Secrétariat du Conseil du Trésor a approuvé la subvention accordée aux RCRPP le 18 mars 1999, à condition qu'un cadre d'évaluation soit établi avant le 31 mars 2000 et qu'une évaluation indépendante soit effectuée avant le 31 mars 2004<sup>9</sup>.

L'évaluation visait à déterminer :

- la contribution à valeur ajoutée des activités des RCRPP pour ce qui est de fournir des renseignements sur les politiques (réussite, pertinence et façon de faire);
- dans quelle mesure les RCRPP ont réussi à diversifier leurs sources de financement en vue d'assurer leur indépendance (viabilité) financière;
- la pertinence du mécanisme de financement actuel par voie de subvention.

---

<sup>8</sup> Robert Brown, Susan McDaniel et George Thompson, *Rapport final d'évaluation des Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques inc.*, Ottawa : Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques inc., 1998. Ce rapport est mieux connu sous le nom de « *Rapport Brown* », en l'honneur du président du comité d'examen externe, Robert Brown.

<sup>9</sup> Cette évaluation a été retardée, principalement en raison des changements organisationnels découlant de la division de Développement des ressources humaines Canada en deux ministères distincts (Développement social Canada et Ressources humaines et Développement des compétences Canada). Le Secrétariat du Conseil du Trésor a été avisé du retard dans la réalisation de cette étude.

## 2. Méthode d'évaluation

L'évaluation était dirigée par un comité directeur formé de représentants de Développement social Canada, de Santé Canada, du Secrétariat du Conseil du Trésor, du ministère des Finances et des RCRPP.

La méthodologie et l'ébauche du rapport final, y compris les rapports techniques, ont fait l'objet d'un examen distinct par des pairs, selon le sujet abordé et l'expertise de chacun. Les recommandations des pairs sont incluses dans le rapport final.

Le présent chapitre renferme des détails à propos des questions d'évaluation et de la méthodologie adoptée, mais le rapport intitulé *Évaluation de la subvention fédérale accordée aux Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques inc. : Rapport révisé sur la méthodologie* examine cette question de plus près. Par ailleurs, des rapports techniques distincts ont été rédigés pour chaque aspect de l'évaluation, et le présent rapport renvoie à ces rapports au besoin.

### 2.1 Objectifs de l'évaluation

L'évaluation visait à déterminer :

- la contribution à valeur ajoutée des activités des RCRPP pour ce qui est de fournir des renseignements sur les politiques (réussite, pertinence et façon de faire);
- dans quelle mesure les RCRPP ont réussi à diversifier leurs sources de financement en vue d'assurer leur indépendance (viabilité) financière;
- la pertinence du mécanisme de financement actuel par voie de subvention.

L'annexe A renferme un tableau des principales questions d'évaluation, des critères applicables et des sources de renseignements utilisées. L'ordre des questions contenues dans le présent rapport est légèrement différent de celui du *Rapport révisé sur la méthodologie*, afin de mieux tenir compte du sujet abordé.

### 2.2 Méthode d'évaluation

L'évaluation a été réalisée à l'aide de nombreuses sources de renseignements afin de corroborer les résultats provenant de diverses sources. Elle a donné lieu à :

- une analyse de la documentation et une recension des écrits;
- un sondage auprès d'instituts comparables;
- une analyse des données administratives;
- une analyse des citations;

- un sondage en ligne auprès des utilisateurs;
- des entrevues auprès d'informateurs clés;
- des études de cas individuelles.

Le rapport préliminaire sur la méthodologie a fait l'objet de deux examens externes par des pairs. À la suite de leurs commentaires, des modifications ont été apportées lorsque la chose était possible pour renforcer la méthodologie. Ces changements consistaient notamment à augmenter le nombre d'entrevues auprès d'informateurs clés et à transférer la responsabilité en matière de sélection aux fins des études de cas (des RCRPP aux experts-conseils en évaluation). Par ailleurs, la méthodologie a été élargie de façon à inclure un examen des projets de recherche n'ayant pas donné de résultats (ainsi que des projets ayant porté fruit) et un examen des questions de dotation associées à l'organisation, à la structure et à la viabilité.

### **2.2.1 Examen de la documentation et recension des écrits<sup>10</sup>**

L'examen de la documentation et la recension des écrits poursuivaient deux objectifs, soit :

- examiner la documentation rédigée par le milieu universitaire à propos des groupes d'analystes et de leur rôle au Canada en matière d'élaboration de politiques publiques, et déterminer la façon d'évaluer leur incidence;
- faire la synthèse des modèles de financement en matière de recherche externe en politique, qui ont été mis au point dans des secteurs comparables au Canada et à l'étranger.

Cet examen a été réalisé dans le cadre du processus visant à élaborer la méthodologie. Il a permis de procéder à une évaluation critique des méthodes proposées et de déterminer les principales exigences en matière d'évaluation et de renseignements.

### **2.2.2 Analyse comparative<sup>11</sup>**

Les experts-conseils en évaluation ont choisi les cinq instituts suivants aux fins de l'analyse comparative parce que l'étendue de leurs opérations et de leurs activités ressemble beaucoup à celle des RCRPP :

- le Caledon Institute of Social Policy,
- le Conseil canadien de développement social (CCDS),

---

<sup>10</sup> *Évaluation de la subvention fédérale accordée aux Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques inc. : Rapport technique sur l'examen de la documentation.*

<sup>11</sup> *Évaluation de la subvention fédérale accordée aux Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques inc. : Rapport technique sur l'analyse des données administratives.*

- l'Institut C.D. Howe,
- le Fraser Institute,
- l'Institut de recherche en politiques publiques (IRPP).

Chaque institut a été prié de remplir un questionnaire pour faciliter l'analyse<sup>12</sup>. Afin d'assurer la comparabilité des données, les RCRPP ont également été priés de remplir ce questionnaire.

**Restrictions et mises en garde.** Le sondage mené auprès d'instituts comparables a permis de recueillir des renseignements sur la nature et l'étendue d'activités et d'opérations semblables à celles des RCRPP. Le sondage a également facilité l'analyse des données administratives grâce à l'obtention de données clés, y compris les niveaux de dotation et les statistiques liées au site Web (voir les sections 2.2.3 et 2.2.4 ci-après).

Si on avait obtenu d'autres données financières, notamment en ce qui a trait aux sources de revenu, et une ventilation plus détaillée des coûts des activités, on aurait pu procéder à une comparaison plus méthodique des divers instituts visés par l'étude. Cependant, ces organismes (y compris les RCRPP) n'étaient pas disposés à divulguer certains renseignements et n'ont pas fourni tous les renseignements demandés par les experts-conseils en évaluation. Ces instituts se trouvent en concurrence l'un avec l'autre et avec d'autres organisations pour ce qui est du financement. Ils ont donc refusé de nous fournir des renseignements jugés essentiels pour leur position concurrentielle sur le marché (notamment des données budgétaires détaillées comme les sources de financement et les tarifs quotidiens).

### **2.2.3 Analyse des données administratives<sup>13</sup>**

Dans le contexte de l'évaluation, les RCRPP ont fourni de nombreuses données administratives aux experts-conseils en évaluation, notamment des statistiques détaillées sur le site Web, des données financières, des données détaillées sur l'utilisation du temps, des listes de publications, des rapports annuels et d'autres rapports spéciaux sur les opérations et le rendement des RCRPP.

**Restrictions et mises en garde :** Les experts-conseils en évaluation ont fait savoir que les RCRPP avaient déployé maints efforts pour leur fournir tous les renseignements demandés. Cependant, tel qu'indiqué précédemment (section 2.2.2), les RCRPP ont refusé de communiquer des renseignements confidentiels liés à leur positionnement sur le marché.

### **2.2.4 Analyse des citations<sup>14</sup>**

Cette analyse a donné lieu à l'examen de la presse écrite et d'autres moyens de diffusion de l'information, notamment l'Internet et des publications de recherche.

---

<sup>12</sup> Ibid. (annexe A)

<sup>13</sup> Ibid.

<sup>14</sup> Ibid.

Les experts-conseils en évaluation ont choisi *Canadian Business and Current Affairs* (CBCA) comme principale source de renseignements à cet égard étant donné qu'elle est représentative des nouvelles parues dans les médias (autrement dit, CBCA ne puise pas ses renseignements dans des sources qui ont l'habitude de réimprimer des nouvelles provenant d'autres sources). Le nombre d'occurrences obtenues grâce aux services de coupures de presse n'est pas un critère approprié en raison de la domination des grandes chaînes de journaux, des magazines et des agences de transmission dans le marché canadien.

Dans le cas des citations Internet, les experts-conseils ont consulté des liens susceptibles d'intéresser les chercheurs dans le domaine des politiques. Ils ont également utilisé le moteur de recherche Google en raison des nombreux liens qu'on y retrouve vers des sites particuliers. Pour mesurer l'influence relative des divers groupes d'analystes, ils ont établi des liens avec la page d'accueil d'instituts comparables. Ils ont aussi consulté les sites Web de certaines grandes universités canadiennes pour vérifier s'ils renvoyaient aux RCRPP et à des instituts comparables.

***Restrictions et mises en garde.*** Les données recueillies sur diverses publications des RCRPP, les médias, l'analyse des citations et les statistiques sur le site Web sont utiles, mais il est impossible de tirer des conclusions quant à l'efficacité ou à la rentabilité des RCRPP à partir de ces sources. Une telle évaluation exige un examen de l'approche adoptée par les RCRPP face au marché, ainsi qu'une évaluation plus subjective, par les utilisateurs, quant à l'utilité des recherches. Très souvent, le nombre de citations et de renvois aux médias ainsi que la quantité des données téléchargées à partir du site Web ne sont pas motivés uniquement par la « valeur » des recherches, mais sont attribuables à d'autres facteurs (notamment les renvois par recoupement ou les documents réimprimés).

## **2.2.5 Sondage en ligne<sup>15</sup>**

On a réalisé un sondage en ligne afin de connaître l'opinion de divers intervenants à l'endroit des RCRPP et d'examiner l'incidence de l'organisme sur les politiques canadiennes. Ce sondage a également permis d'examiner des questions comme la pertinence et l'utilisation des études, produits et autres activités des RCRPP.

La base de sondage a été établie à partir de la base de données *E-network* des RCRPP. On a d'abord retenu un échantillon constitué de 5 500 répondants possibles. Toutefois, après avoir épuré la base de données pour éviter le double emploi et avoir éliminé les dossiers non à jour ainsi que les adresses électroniques non valides, le nombre de répondants que renfermait la base de données s'établissait alors à plus de 3 600. Une invitation à participer au sondage a donc été envoyée aux 3 643 personnes dont l'adresse électronique avait pu être confirmée. Au total, 907 personnes ont répondu au questionnaire, ce qui représente un taux de réponse de 24,9 p. 100.

---

<sup>15</sup> *Évaluation de la subvention fédérale accordée aux Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques inc. : Rapport technique sur le sondage en ligne.*



**Restrictions et mises en garde :** Le sondage en ligne a permis de recueillir des données provenant d'un groupe très diversifié d'utilisateurs des RCRPP au Canada et à l'étranger, mais les résultats ne sont pas représentatifs de tous les utilisateurs des politiques publiques canadiennes. On s'attendait à ce que toutes les personnes contactées connaissent dans une certaine mesure les produits d'information et les recherches des RCRPP. On pensait en outre que ces répondants seraient en mesure de fournir de la rétroaction en ce qui a trait à la qualité des produits des RCRPP et à l'incidence que pouvaient avoir les travaux de l'organisme sur eux-mêmes ou sur l'organisation qu'ils représentent.

Les répondants au sondage en ligne n'ont donc pas été choisis au hasard; ils constituent plutôt un échantillon autosélectionné d'utilisateurs des RCRPP. Il n'est donc pas possible, du point de vue statistique, d'extrapoler les résultats au-delà de ce groupe de répondants. On peut supposer que l'opinion de ces derniers est quelque peu biaisée (par rapport à l'ensemble de l'échantillon), de sorte qu'ils accordent leur appui aux RCRPP. Toutefois, même si la majorité des répondants considéraient sans doute les activités des RCRPP d'un œil favorable, les commentaires n'étaient pas tous positifs – certains répondants ont même formulé des critiques à l'endroit des RCRPP.

Des concepts comme la partialité sont pertinents quand vient le temps de généraliser des résultats à partir d'un échantillon (c'est ce qu'on appelle le « problème d'inférence »). Il faudrait donc commencer par se demander « quelle est la population visée ». Il n'y a pas de raison de présumer d'emblée que les abonnés des RCRPP constituaient la population cible « appropriée » pour le sondage. Le sondage s'inscrit dans le cadre d'un processus d'évaluation visant à déterminer dans quelle mesure les RCRPP remplissent leur mission, c'est-à-dire fournir des renseignements à propos des politiques publiques dans quatre grands domaines. On peut donc supposer que la population « appropriée » est formée de chercheurs et de décideurs susceptibles d'utiliser les produits des RCRPP pour améliorer leurs travaux. Étant donné qu'aucun groupe d'analystes ne peut répondre aux attentes de tous, même si un grand nombre de chercheurs et de décideurs (peut-être même tous les non-répondants) considèrent que les travaux des RCRPP ne sont pas utiles, cela ne veut pas dire pour autant qu'ils ne le sont pas.

En bref, on doit tenir compte de la nature partielle du sondage en ligne (puisqu'il se limite aux utilisateurs des RCRPP), ainsi que du taux de réponse peu élevé (24,9 p. 100). Dans l'ensemble, l'évaluation a permis de conclure à la fiabilité des constatations en général si l'on se fie aux diverses sources de renseignements utilisées, principalement les groupes de discussion formés d'informateurs clés, les études de cas approfondies et l'analyse des citations réalisée par un expert-conseil indépendant.

## 2.2.6 Entrevues menées auprès d'informateurs clés<sup>16</sup>

Les études de cas ont permis de soulever des questions plus générales (et non pas liées à un projet en particulier) se rapportant aux RCRPP. Le guide de chaque étude de cas à l'intention des informateurs clés renfermait des questions spécifiques à un projet et des questions plus générales. Les informateurs clés sélectionnés pour les besoins des études de cas ne connaissaient pas tous les RCRPP suffisamment bien pour répondre aux questions plus générales, mais la plupart d'entre eux l'ont fait quand même.

Pour élargir la portée des entrevues menées auprès d'informateurs clés, des intervenants de niveau supérieur, capables de fournir des précisions aux fins de l'évaluation, ont également été interrogés. Au total, plus de 45 entrevues ont été menées auprès de 40<sup>17</sup> informateurs clés.

**Restrictions et mises en garde.** Les entrevues menées auprès d'informateurs clés constituaient une source de renseignements précieuse permettant de répondre à l'ensemble des questions d'évaluation. Cependant, bon nombre de ces entrevues ont été menées auprès de personnes ayant participé activement à des projets des RCRPP, soit en tant que bailleurs de fonds soit en tant que chercheurs, et qui étaient donc susceptibles de manifester de l'intérêt à l'égard de l'organisme. Pour établir un certain équilibre, on a donc sollicité l'avis de personnes de l'extérieur et mené des entrevues auprès de représentants d'établissements de recherche pouvant être considérés comme des concurrents des RCRPP (notamment des représentants d'instituts visés par l'analyse comparative, soit le Caledon Institute of Social Policy et le Conseil canadien de développement social).

## 2.2.7 Études de cas<sup>18</sup>

Quatre études de cas ont été effectuées. Trois d'entre elles sont considérées comme des exemples d'initiatives « réussies », alors que la dernière n'a pas répondu aux attentes :

- Étude de cas axée sur le projet : *Ressources humaines en santé*, Réseau de la santé;
- *Canadian Diversity Model*, Réseau de la famille;
- *Dialogue entre citoyens sur l'avenir du Canada*, Réseau de la participation publique;
- *Évolution des relations en matière d'emploi* (CER), Réseau de la main-d'œuvre.

---

<sup>16</sup> Voir : *Évaluation de la subvention fédérale accordée aux Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques inc. : Rapport technique sur les études de cas et les entrevues menées auprès d'informateurs clés.*

<sup>17</sup> Certaines entrevues ont été menées auprès des mêmes personnes à plusieurs occasions. Ainsi, les directeurs de réseau ont été interviewés au début de l'évaluation pour obtenir des renseignements à propos des RCRPP et du réseau en général, puis on les a interrogés de nouveau à propos d'une étude de cas en particulier. Certaines entrevues ont été réalisées auprès de deux informateurs clés en même temps.

<sup>18</sup> Voir : *Évaluation de la subvention fédérale accordée aux Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques inc. : Rapport technique sur les études de cas et les entrevues menées auprès d'informateurs clés.*

Les RCRPP ont tout d'abord proposé environ deux candidats provenant de chacun de leurs réseaux, en se fondant sur l'incidence importante qu'ils pourraient avoir sur les politiques publiques. Les représentants des RCRPP ont également été priés de fournir des exemples de projets « non réussis » (c.-à-d. des projets qui n'ont pas été réalisés en raison d'un manque d'intérêt, qui n'ont pas été achevés ou dont les rapports n'ont pas été publiés en raison de problèmes associés à la recherche, etc.). Ces visaient à démontrer les problèmes et les défis liés au mode de fonctionnement que doivent relever les RCRPP.

Les experts-conseils en évaluation étaient responsables de la sélection finale des études de cas, en fonction des critères suivants :

- possibilité de répercussions évidentes sur la communication de renseignements au sujet des politiques publiques;
- représentation d'au moins trois des quatre réseaux;
- inclusion de projets réalisés directement pour le compte de clients et de projets destinés à un plus vaste auditoire;
- disponibilité d'informateurs clés durant la période visée par l'évaluation.

***Restrictions et mises en garde.*** Étant donné que les RCRPP ont produit plus d'une centaine de rapports de recherche depuis 1998, les quatre études de cas menées dans le cadre de l'évaluation ne peuvent pas être considérées comme un échantillon représentatif de leurs recherches. Cependant, ces études permettent de mieux comprendre le processus de recherche des RCRPP et leur mode de fonctionnement, et d'obtenir des exemples concrets de l'incidence des RCRPP sur les politiques publiques.



### *3. Diffusion de politiques*

Un des principaux objectifs de l'évaluation consistait à évaluer l'incidence des RCRPP dans le domaine de l'élaboration des politiques sociales et économiques, c'est-à-dire à déterminer, plus précisément :

- dans quelle mesure les RCRPP ont réalisé des progrès en vue d'atteindre leur objectif ultime, soit de fournir des renseignements pour l'élaboration de politiques sociales et économiques;
- dans quelle mesure ces progrès sont attribuables au financement obtenu grâce à la subvention.

La réponse à ces questions présentait un défi important pour l'évaluation. On sait depuis longtemps qu'il est difficile d'évaluer l'incidence des recherches en sciences sociales et, à plus forte raison, celle des groupes d'analystes, sur l'élaboration de politiques (Weiss, 1977; Lynn, 1978). Plusieurs raisons expliquent cette difficulté, notamment le fait que les politiques sont rarement conçues en s'appuyant sur les résultats d'une seule recherche. La plupart des décisions stratégiques découlent d'influences multiples et sont attribuables à de nombreux intervenants. Par ailleurs, les groupes de réflexion peuvent exercer une influence différente selon l'étape du processus d'élaboration des politiques (Abelson, 2002). Enfin, la recherche peut avoir des répercussions à long terme plutôt qu'à court terme sur les politiques, souvent en élargissant les horizons des décideurs et des conseillers. Les auteurs des recherches et les personnes influencées par celles-ci ne sont pas nécessairement en mesure d'influencer les politiques dès le départ, mais ils sont susceptibles de pouvoir le faire par la suite (Lindquist, 1990, 2001).

Il faut donc adopter une méthode d'évaluation qui tienne compte de l'influence indirecte et subtile dans un environnement contesté (Sabatier, 1987; Lindquist, 1989). Compte tenu de ce qui précède, le présent chapitre résume les données d'évaluation obtenues pour démontrer l'incidence des politiques, notamment :

- les opinions quant à l'importance de différentes sources de renseignements pour la prise de décisions liées aux politiques;
- la fréquence des citations et des renseignements liés aux recherches des RCRPP dans les documents préparés par des employés de l'État;
- l'utilisation des documents de recherche des RCRPP par le milieu universitaire et les citations connexes;
- les opinions quant à l'incidence des RCRPP sur les décideurs de l'État et l'opinion publique et l'incidence sur le travail d'une personne en particulier;
- des exemples de liens précis entre les recherches des RCRPP sur les débats d'orientation de politique et les décisions stratégiques.

### 3.1 Sources de renseignements en vue de l'élaboration de politiques

On a demandé aux responsables des politiques fédérales qui ont participé au sondage d'évaluer l'influence de diverses sources de renseignements sur les décisions liées aux programmes et aux politiques. Selon les dires des répondants, les sources de renseignements internes sont celles qui ont le plus d'influence, les principales étant les discussions ou les conseils des employés à l'interne (note moyenne de 3,9), ainsi que les documents de recherche et de politique préparés par des employés à l'interne (note moyenne de 3,7). Pour ce qui est des sources externes, celles qui ont le plus d'influence sont les recherches et les documents de politique préparés par le milieu universitaire ou les articles parus dans les publications universitaires (note moyenne de 3,3), ainsi que les documents de recherche et de politique préparés par les groupes d'analystes (note moyenne de 3,3).

Ainsi, les résultats démontrent que plus d'une source externe influe sur les décisions liées aux politiques gouvernementales. L'une des principales sources externes réside dans les données de recherche compilées par des groupes d'analystes, puisque 46 p. 100 des répondants affectés aux politiques gouvernementales estiment qu'elles ont une grande ou une très grande influence. Les résultats montrent qu'un groupe d'analystes qui adopte une approche empirique ou théorique rigoureuse a plus d'influence qu'un groupe qui semble favoriser certaines politiques ou prendre position. Quarante-deux pour cent des répondants responsables des politiques gouvernementales estiment que les documents rédigés par le milieu universitaire ou les articles de revues spécialisées ont une grande ou une très grande influence, mais seulement 17 p. 100 d'entre eux sont d'avis que les documents de recherche et de politique préparés par des groupes de revendication ont une grande ou très grande influence.

### 3.2 Incidence sur l'élaboration des politiques

On a demandé aux répondants au sondage en ligne d'évaluer l'influence des RCRPP sur les décideurs de l'État, sur l'opinion publique et sur leur propre travail.

Or, selon les répondants, les RCRPP exercent moins d'influence sur l'opinion publique que sur les décideurs ou leur propre travail puisque la note moyenne attribuée dans le cas de l'opinion publique n'était que de 2,9<sup>19</sup>. En fait, un plus grand nombre de répondants pensent que les RCRPP ont peu ou très peu d'influence sur l'opinion publique (30 p. 100) par rapport à ceux qui estiment que cette influence est grande ou très grande (18 p. 100).

Les répondants sont beaucoup plus nombreux (34 p. 100) à croire que les RCRPP ont une grande ou une très grande influence sur les décideurs gouvernementaux (note moyenne de 3,2). Bien que cette estimation soit assez conforme aux déclarations des répondants responsables des politiques fédérales au sujet de l'influence, la note que ceux-ci ont accordée à l'incidence des RCRPP sur leur propre travail devrait refléter de façon plus juste la véritable influence exercée par l'organisme, comme on le verra plus loin.

---

<sup>19</sup> Selon une échelle allant de 1 (très faible) à 5 (très élevé).

Dans l'ensemble, les cotes les plus élevées ont été attribuées à l'influence sur le travail, puisque 50 p. 100 des répondants estiment que les RCRPP ont une grande ou une très grande influence à cet égard (note moyenne de 3,5; tableau 3.2.1). Les répondants provenant des ONG et du milieu universitaire sont ceux qui estiment que les RCRPP exercent le plus d'influence sur leur travail. Plus des deux tiers des répondants membres d'ONG, soit 67 p. 100, sont d'avis que les RCRPP ont une grande ou une très grande influence sur leur travail (note moyenne de 3,8), alors que 58 p. 100 des répondants du milieu universitaire partagent cette opinion (note moyenne de 3,7). Quant aux responsables des politiques gouvernementales, ceux du gouvernement fédéral ont attribué la plus faible note à l'influence exercée par les RCRPP sur leur travail (note moyenne de 3,1), tandis que les répondants des provinces lui ont attribué une note moyenne de 3,3. Même si la note attribuée est moins élevée, l'évaluation a permis de conclure que les RCRPP exercent une grande influence sur les fonctionnaires responsables des politiques puisque :

- 27 p. 100 des répondants affectés aux politiques fédérales sont d'avis que les RCRPP exercent une grande influence sur leur travail, 5 p. 100 d'entre eux estimant qu'ils exercent une très grande influence;
- 35 p. 100 des répondants affectés aux politiques provinciales sont d'avis que les RCRPP exercent une grande influence sur leur travail, 7 p. 100 d'entre eux estimant qu'ils ont une très grande influence.

En bref, un peu plus d'une centaine de répondants du gouvernement fédéral, des provinces et des municipalités qui sont affectés aux recherches en politiques ou à la prise de décisions connexes (287), ont déclaré que les recherches et les renseignements des RCRPP qu'ils avaient utilisés dans l'exercice de leurs fonctions au cours de la dernière année avaient eu une grande ou une très grande influence sur leur travail.

<b>Tableau 3.2.1</b>								
<b>Évaluation de l'influence des RCRPP, selon le type de répondant</b>								
	<b>Politiques fédérales</b>	<b>Politiques provinciales</b>	<b>Politiques municipales</b>	<b>Milieu universitaire</b>	<b>Groupes d'analystes</b>	<b>ONG</b>	<b>Autres</b>	<b>Total</b>
<b>Incidence sur votre propre travail</b>								
Très faible	6,6 %	4,0 %	2,6 %	1,3 %	4,2 %	0,0 %	1,9 %	2,8 %
Faible	17,2 %	9,5 %	5,1 %	3,8 %	16,7 %	5,7 %	5,7 %	8,4 %
Moyen	44,3 %	44,4 %	43,6 %	36,7 %	45,8 %	27,3 %	36,0 %	38,5 %
Élevé	27,0 %	34,9 %	35,9 %	38,0 %	29,2 %	44,3 %	39,0 %	36,4 %
Très élevé	4,9 %	7,1 %	12,8 %	20,3 %	4,2 %	22,7 %	17,4 %	13,9 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Note moyenne***	3,1	3,3	3,5	3,7	3,1	3,8	3,6	3,5
Taille de l'échantillon	122	126	39	79	24	88	264	122

\*\*\* Sur une échelle de 1 (très faible) à 5 (très élevé).

Source : *Rapport technique sur le sondage en ligne.*

Bon nombre de répondants affectés aux politiques publiques qui ont déclaré que les RCRPP avaient une grande ou une très grande influence sur leur travail, ont fait savoir que les recherches effectuées par les RCRPP servaient de point de départ aux discussions stratégiques ou permettaient de mieux cerner les enjeux. D'après les répondants, les recherches des RCRPP sont utilisées le plus souvent pour l'élaboration de documents de travail, pour appuyer ou étayer des recherches internes, pour discuter de politiques ou de présentations ou pour démontrer l'utilité d'une méthode particulière.

La remarque suivante témoigne de cette incidence : « L'influence sur mon travail n'est pas toujours directement associée aux modifications apportées aux politiques, se faisant plutôt sentir dans le cadre du processus décisionnel qui permet de se faire une idée plus globale des enjeux. » Quelques répondants ont fourni des exemples très précis de l'influence qu'exercent les RCRPP sur l'élaboration des politiques.

- « En tant que spécialiste des ressources humaines dans un grand organisme du secteur public, j'ai pu apprécier l'utilité des recherches et des documents accessibles dans le site *qualitetravail.ca*. Ceux-ci m'ont permis d'acquérir des connaissances pratiques qui nous ont aidé à élaborer une stratégie en matière de mise en œuvre pour améliorer la qualité de notre milieu de travail. »
- « En raison de mon association aux RCRPP, j'ai été en mesure de proposer des options stratégiques basées sur les faits et tout à fait crédibles. En fait, la structure actuelle du ministère des Services familiaux et communautaires du Nouveau-Brunswick est fondée sur des principes tirés des travaux des RCRPP. »
- « Lors de l'élaboration du *Plan d'action national du Canada pour les enfants*, les recherches en politiques des RCRPP ont eu une incidence marquée sur la politique familiale. »

Les répondants du milieu universitaire qui estiment que les RCRPP ont une grande ou très grande influence sur leur travail, utilisent couramment le matériel des RCRPP dans le cadre de leurs propres recherches, comme matériel didactique ou comme ressource générale qu'ils recommandent à leurs étudiants.

Les études de cas et les entrevues menées auprès d'informateurs clés ont permis de constater l'influence des RCRPP sur les débats entourant la politique sociale et l'élaboration de politiques. La plupart des informateurs clés estiment qu'il est difficile d'établir un lien direct entre les recherches effectuées par les RCRPP et les modifications apportées aux politiques. Les RCRPP influencent surtout les décideurs et leur façon d'aborder les problèmes. D'après les informateurs clés, les RCRPP ont réussi à faire avancer les choses en ce qui a trait à plusieurs enjeux à caractère social, notamment le principe selon lequel l'État devrait investir dans les aspects social et économique de la politique visant les enfants. Les travaux des RCRPP ont sensibilisé les décideurs face à certaines questions. Un des répondants a cité l'étude intitulée *Évaluation des relations en matière d'emploi* des RCRPP, qui a fait en sorte d'attirer l'attention sur la qualité du travail.



En règle générale, les RCRPP s'emploient rarement à promouvoir une politique en particulier. La haute direction des RCRPP insiste sur le fait que les RCRPP n'élaborent pas de politiques, participant plutôt au processus d'élaboration en alimentant le débat entourant les politiques. Les RCRPP fournissent les renseignements de base nécessaires à l'élaboration des politiques, mais pas les politiques proprement dites. Les RCRPP ne veulent pas donner l'impression de défendre des politiques en particulier, puisque ce genre d'intervention risquerait de porter atteinte à leur statut en tant qu'institut de recherche neutre.

Les établissements comme les RCRPP ont de la difficulté à influencer les politiques, mais ils réussissent souvent à influencer les discussions entourant les politiques et même parfois l'élaboration des politiques, comme en font foi les études de cas et les entrevues menées auprès d'informateurs clés. Ainsi, le Réseau de la santé des RCRPP a réalisé le projet des *Ressources humaines en santé* en vertu d'un contrat signé avec la *Commission Romanov*. Or, d'après les informateurs clés de la *Commission Romanov*, ce projet a permis d'orienter la réflexion de la Commission en cernant les enjeux et en amenant la Commission à conclure que les ressources humaines en santé devraient être l'une des principales priorités du Conseil canadien de la santé.

Voici d'autres exemples :

- trois provinces ont fondé leur politique en matière de développement de l'enfant sur l'étude des RCRPP intitulée *Best Policy Mix for Children*. Cette étude a également eu une incidence sur les modifications apportées par le gouvernement fédéral à la politique fiscale;
- l'étude des RCRPP intitulée *Évaluation des relations en matière d'emploi* a eu de vastes répercussions, notamment sur la conception de l'*Enquête sur le lieu de travail et les employés* de Statistique Canada;
- les travaux des RCRPP portant sur les organismes sans but lucratif ont amené les décideurs à considérer ces derniers comme des employeurs, alors qu'ils n'étaient pas vraiment reconnus comme un segment du marché du travail auparavant. Les travaux des RCRPP visant les organismes sans but lucratif ont également incité DRHC à mener une étude de faisabilité pour déterminer s'il y avait lieu d'établir un conseil sectoriel des RH dans le secteur bénévole.

On peut également constater l'incidence des RCRPP sur la politique lorsqu'on examine dans quelle mesure le matériel des RCRPP est consulté par d'autres intervenants. Le sondage en ligne a permis d'établir que les recherches et les produits d'information des RCRPP sont cités comme source de référence dans divers documents rédigés par les différents paliers de gouvernement puisque :

- 28 p. 100 des répondants affectés aux politiques fédérales citent parfois les travaux des RCRPP dans leurs documents et que 8 p. 100 d'entre eux le font souvent;
- 34 p. 100 des répondants affectés aux politiques provinciales citent parfois les travaux des RCRPP dans leurs documents et que 10 p. 100 le font souvent.

Les résultats révèlent que les utilisateurs qui proviennent du milieu universitaire font grand usage des renseignements et des recherches des RCRPP, et que, s'ils sont membres de leur réseau, ils citeront sans doute plus souvent ces produits d'information comme source de référence que les décideurs :

- 47 p. 100 des répondants du milieu universitaire ont parfois cité les produits d'information des RCRPP au cours des 12 mois précédents, et 36 p. 100 l'ont fait souvent;
- 43 p. 100 des répondants ont parfois utilisé les produits d'information des RCRPP pour les besoins de leurs cours dans les 12 derniers mois, et 24 p. 100 l'ont fait souvent.

### **3.3 Opinions quant à la qualité des recherches**

Les utilisateurs « intéressés » des RCRPP ont attribué une note élevée à la qualité des recherches et des mesures connexes de l'organisme (voir le chapitre 2, section 2.2.5 pour obtenir une description des répondants au sondage en ligne). Les répondants au sondage en ligne ont été priés d'évaluer, d'après une série de critères, les recherches ou renseignements des RCRPP au moyen d'une échelle de 5 points, où 1 signifiait très faible, et 5, très élevé. Le tableau 3.3.1 rend compte des résultats de l'évaluation selon chaque critère ainsi que de la note moyenne attribuée.

- 92 p. 100 des répondants ont attribué une note élevée ou très élevée (note moyenne de 4,3) pour ce qui est de la qualité globale des recherches et produits d'information des RCRPP;
- 85 p. 100 des répondants ont attribué une note élevée ou très élevée (note moyenne de 4,1) pour ce qui est de la minutie et des détails;
- 83 p. 100 des répondants ont attribué une note élevée ou très élevée (note moyenne de 4,1) pour ce qui est de l'application de normes scientifiques ou de la rigueur des RCRPP.

Les répondants ont également été priés d'attribuer une note globale à d'autres groupes d'analystes auxquels ils avaient fait appel au cours des 12 mois précédents. La note moyenne attribuée à ces groupes est inférieure aux notes attribuées aux RCRPP, mais les répondants ont indiqué que la qualité varie énormément selon le groupe d'analystes et qu'il est difficile d'attribuer une note globale valable. Il n'est peut-être pas utile de discuter de la note attribuée, mais il ressort que certains groupes d'analystes ne produisent pas toujours des recherches et des renseignements de haute qualité, ce qui n'est pas le cas des RCRPP.

**Tableau 3.3.1**  
**Évaluation des RCRPP en fonction des critères**

	<b>1 (Très faible)</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5 (Très élevé)</b>	<b>Note moyenne</b>
Pertinence	0,3 %	1,3 %	11,6 %	44,3 %	42,5 %	4,3
Qualité globale	0,3 %	0,3 %	7,3 %	56,2 %	36,0 %	4,3
Facilité d'accès aux rapports de recherche et à l'information	0,7 %	2,6 %	14,4 %	44,0 %	38,4 %	4,2
Facilité de compréhension	0,3 %	1,1 %	12,0 %	55,0 %	31,7 %	4,2
Minutie/détails	0,1 %	1,1 %	14,0 %	56,2 %	28,6 %	4,1
Normes scientifiques/rigueur	0,1 %	0,8 %	16,0 %	56,5 %	26,5 %	4,1
Apport de nouvelles perspectives/idées	0,8 %	2,3 %	21,8 %	49,7 %	25,3 %	4,0
Objectivité	0,5 %	1,7 %	18,0 %	59,4 %	20,3 %	4,0

Sur une échelle de 1 (très faible) à 5 (très élevé).

Source : *Rapport technique sur le sondage en ligne.*

Pour mieux cerner l'opinion des répondants à propos des recherches des RCRPP, on a demandé à ces répondants d'indiquer s'ils étaient d'accord ou non avec une série d'énoncés concernant l'organisme (tableau 3.3.2). Les résultats obtenus viennent confirmer les notes ci-dessus. Par exemple :

- 66 p. 100 des répondants estiment que les travaux de recherche publiés par les RCRPP atteignent ou dépassent les normes de la plupart des revues jugées par des pairs (note moyenne de 3,8);
- 72 p. 100 d'entre eux pensent que la recherche des RCRPP n'est pas trop scientifique (note moyenne de 2,2).

Comme on le verra plus tard au chapitre 4, la neutralité des RCRPP est un facteur clé du créneau qu'ils occupent en tant que fournisseurs de données dans le cadre de la recherche sur la politique sociale. Près des deux tiers des répondants (62 p. 100) sont d'accord avec l'énoncé selon lequel « les RCRPP ne subissent pas l'influence du gouvernement », tandis que 28 p. 100 ont attribué une note moyenne et 11 p. 100 sont en désaccord avec l'énoncé. La cote était plus élevée pour ce qui est de l'objectivité des RCRPP; 80 p. cent des répondants au sondage en ligne ont coté l'objectivité des RCRPP comme étant élevée ou très élevée (tableau 3.3.1).

**Tableau 3.3.2**  
**Opinion des répondants à propos des RCRPP**

	1 Tout à fait en désaccord	2	3	4	5 Tout à fait d'accord	Note moyenne
Je peux facilement trouver les documents de recherche et l'information qui m'intéressent sur le site Web des RCRPP	0,7 %	4,4 %	7,6 %	45,8 %	41,4 %	4,2
Les RCRPP lancent de nouvelles idées pour l'orientation de la politique sociale	0,7 %	2,4 %	9,2 %	51,3 %	36,4 %	4,2
Les RCRPP offrent sur la politique sociale une perspective unique en son genre qui les distingue des autres groupes d'analystes ou de recherche	0,6 %	4,0 %	13,6 %	46,8 %	35,1 %	4,1
Les travaux de recherche publiés par les RCRPP atteignent ou dépassent les normes de la plupart des revues jugées par des pairs	0,3 %	6,1 %	27,4 %	49,5 %	16,6 %	3,8
Les RCRPP ne subissent pas l'influence du gouvernement	1,5 %	9,1 %	27,6 %	42,5 %	19,4 %	3,7
Si les RCRPP n'existaient pas, je pourrais trouver les mêmes résultats de recherche ailleurs	13,8 %	47,8 %	23,2 %	10,5 %	4,6 %	2,4
La recherche des RCRPP est à caractère trop scientifique	13,1 %	58,9 %	21,1 %	5,3 %	1,5 %	2,2

Sur une échelle de 1 (tout à fait en désaccord) à 5 (tout à fait d'accord).

Source : *Rapport technique sur le sondage en ligne.*

Les données recueillies grâce au sondage en ligne, aux entrevues menées auprès d'informateurs clés et aux études de cas ont permis de constater que les recherches des RCRPP sont considérées comme des recherches de très grande qualité. D'après les entrevues menées auprès d'informateurs clés aux fins des études de cas, il semble que la plupart des projets des RCRPP comportent des éléments qui contribuent à cette opinion favorable, notamment :

- la consultation d'experts dès le début pour déterminer les questions d'intérêt et les faire confirmer par des experts et des intervenants au fur et à mesure que le projet évolue;
- une sélection méthodique des collaborateurs de l'extérieur et une vérification rigoureuse de leurs références;
- un examen approfondi de la documentation;
- la consultation des intervenants durant le projet;
- un examen par des pairs;

- l'organisation de tables rondes pour discuter de rapports et pour formuler ou valider des conclusions et des recommandations;
- des examens internes et un examen des rapports par la présidente.

Les entrevues menées auprès d'informateurs clés ne participant pas aux études de cas laissent sous-entendre que la qualité des recherches effectuées par les RCRPP est largement tributaire de chacun des directeurs de réseau. En règle générale, la qualité des recherches est jugée comme étant élevée, et les informateurs clés estiment que les recherches des RCRPP sont de qualité supérieure ou exceptionnelle. Les personnes qui ont fait une telle affirmation attribuent cette distinction à la compétence de chaque directeur de réseau.

D'autres informateurs clés estiment que l'interprétation et l'utilisation des renseignements par les RCRPP sont « à l'avant-garde ». D'après eux, l'expression « à l'avant-garde » ne s'applique pas à la méthodologie mais plutôt à la façon dont les renseignements sont transformés en nouveaux paradigmes pour l'examen des questions d'intérêt liées à la politique sociale et pour le choix de solutions innovatrices.

### 3.4 Résumé

*L'évaluation permet de conclure que les RCRPP atteignent leur objectif qui consiste à fournir des renseignements en vue de l'élaboration de politiques sociales et économiques.* Les données obtenues dans le cadre du sondage en ligne laissent croire que les RCRPP exercent une influence principalement sur l'État, le milieu universitaire et les organisations non gouvernementales. Plus d'un tiers des répondants qui s'occupent de politiques fédérales (122) et qui consultent le matériel des RCRPP, ont déclaré qu'ils citaient occasionnellement ou fréquemment ces produits d'information comme référence et que les recherches des RCRPP avaient eu une influence sur leur travail. Parmi les répondants qui s'occupent de politiques provinciales (126), 44 p. 100 ont fait les mêmes affirmations. Soixante-sept pour cent des répondants provenant des ONG (88) et 58 p. 100 des répondants du milieu universitaire (79) estiment que les RCRPP ont une grande ou une très grande influence sur leur travail.

Les études de cas approfondies ont également permis de conclure que les RCRPP atteignent leur objectif en ce qui a trait à l'information sur les politiques. Ainsi, les informateurs clés ayant pris part à l'étude de cas sur le *Projet des ressources humaines en santé* sont d'avis que les recherches des RCRPP avaient contribué à cerner les enjeux et à orienter les discussions dans le cadre de la *Commission Romanov*. Les constatations du projet sont citées à maintes reprises dans le rapport de la Commission (chapitre 4), et plusieurs recommandations formulées auprès du Conseil canadien de la santé tiennent compte des rôles que pourrait jouer un organisme national de ressources humaines en santé, tels que proposés par les RCRPP.

*Les personnes qui consultent le matériel produit par les RCRPP estiment que leurs recherches sont de haute qualité et menées de façon objective.* Environ 92 p. 100 des répondants au sondage en ligne (907) estiment que les recherches et les renseignements des RCRPP sont de grande ou de très grande qualité, et 83 p. 100 d'entre eux ont attribué une note élevée ou très élevée aux normes scientifiques ou à la rigueur. Cette évaluation des recherches effectuées par les RCRPP a été confirmée dans le cadre des entrevues menées auprès d'informateurs clés et des études de cas. Près des deux tiers des répondants estiment également que les RCRPP ne subissent aucune influence du gouvernement, et 80 p. 100 d'entre eux ont attribué une note élevée ou très élevée à l'objectivité des RCRPP.

## 4. Pertinence

Ce chapitre répond aux grandes questions d'évaluation suivantes :

- Les RCRPP ont-ils toujours leur raison d'être comme organisme de recherche en politiques compte tenu de l'existence d'autres organisations gouvernementales et non gouvernementales œuvrant dans le même domaine?
- Les domaines de recherche jugés prioritaires par les RCRPP répondent-ils aux besoins des décideurs? Les RCRPP ont-ils un programme de recherches tourné vers l'avenir?
- Les RCRPP prennent-ils des mesures pour éviter le chevauchement et le double emploi avec d'autres organisations semblables et maximiser la coordination des recherches et la diffusion des renseignements?

### 4.1 Rôle des RCRPP dans le domaine de la recherche sur les politiques

L'examen de la documentation a permis de constater la création de nouveaux groupes d'analystes au Canada et à l'étranger et de déterminer le contexte dans lequel les RCRPP ont été créés (annexe B).

L'état des recherches sur les politiques soulevait de nombreuses préoccupations au début des années 1970, mais la plupart de ces préoccupations avaient été apaisées au début des années 1990 étant donné qu'un nombre considérable de groupes d'analystes et centres de recherche universitaire avaient vu le jour au Canada. En fait, lorsque les finances publiques ont continué de se détériorer au début des années 1990 et que le gouvernement a annoncé son intention de fermer le Conseil économique, le Conseil des sciences, la Commission de réforme du droit et l'Institut canadien pour la paix et la sécurité internationales, en 1992, dans le cadre d'une série de coupures générales, le ministre des Finances a fait remarquer que le nombre de groupes d'analystes avait considérablement augmenté au cours des deux décennies précédentes (Abelson et Lindquist, 2002).

D'autres travaux de développement dans le contexte opérationnel de la plupart des groupes d'analystes au Canada se rapportaient à l'examen des programmes auquel a procédé le gouvernement fédéral en 1994-1995. Ce processus a soulevé des préoccupations selon lesquelles la capacité de la fonction publique d'examiner les politiques avait été compromise en raison des restrictions budgétaires et du fait que les hauts fonctionnaires attachaient dorénavant plus d'importance à la restructuration qu'aux politiques et à la gestion (Anderson, 1996; Lindquist et Desveaux, 1998; Bakvis 2000). Pour rétablir la situation et adopter une attitude tournée davantage vers l'avenir au sein de la fonction publique, le greffier du Conseil privé annonçait la création du *Projet de recherche sur les politiques*. Ce projet visait à renouveler l'expertise au sein des ministères, à encourager la collaboration pour l'examen et le perfectionnement horizontal dans tous les ministères, ainsi qu'à encourager l'établissement de relations productives avec les groupes d'analystes

et les chercheurs du milieu universitaire. On a créé le Secrétariat de la recherche sur les politiques et mis en branle plusieurs tables rondes, conférences, publications et autres initiatives en vue de collaborer avec les groupes d'analystes et le milieu universitaire. C'est dans ce contexte que les premières dispositions ont été prises en vue de financer les RCRPP.

Tel que mentionné précédemment, les RCRPP ont été créés après la fermeture du *Conseil économique du Canada*. L'un des objectifs poursuivis consistait à offrir une nouvelle approche en matière de recherche sur les politiques, c'est-à-dire une approche moins bureaucratique exigeant moins de prévisions annuelles économiques et de recherches économiques traditionnelles. Au cours de leur évolution, les RCRPP se sont tournés vers les domaines de la santé, du travail et de la politique sociale et ils ont établi un créneau particulier dans le domaine de la participation publique méthodique.

Les utilisateurs des RCRPP qui ont participé au sondage en ligne s'entendent pour dire que l'organisme occupe maintenant un créneau relativement unique en son genre dans le domaine des politiques publiques. Cette opinion a été confirmée lorsqu'on a demandé aux répondants d'indiquer s'ils étaient d'accord ou en désaccord avec une série d'énoncés visant les RCRPP. Ainsi :

- 82 p. 100 des répondants estiment que les RCRPP offrent sur la politique sociale une perspective unique qui les distingue des autres groupes d'analystes (note moyenne de 4,1<sup>20</sup>). Moins de 5 p. 100 des répondants n'étaient pas d'accord avec cette affirmation, et seulement 14 p. 100 d'entre eux n'avaient pas d'opinion ou ont attribué une note moyenne;
- 88 p. 100 des répondants étaient d'accord avec l'énoncé selon lequel les RCRPP lancent de nouvelles idées pour l'orientation de la politique sociale (note moyenne de 4,2);
- peu de répondants, soit 15 p. 100, pensent qu'ils pourraient trouver les mêmes résultats de recherche ailleurs si les RCRPP n'existaient pas, mais 62 p. 100 des répondants n'étaient pas d'accord avec cet énoncé.

Les entrevues menées auprès des informateurs clés appuient dans une large mesure les résultats obtenus dans le cadre du sondage en ligne, puisque la plupart d'entre eux estiment que les RCRPP se distinguent des autres organismes de réflexion en raison de leur neutralité. La qualité élevée de leurs recherches et le fait d'avoir adopté une position plus neutre leur confèrent plus de crédibilité auprès de tous les types d'intervenants. De l'avis de certains informateurs clés, ces éléments permettent aux RCRPP de réunir des personnes de milieux très différents pour discuter de sujets dans un contexte jugé neutre.

Les répondants au sondage ont également signalé l'importance de la neutralité des RCRPP. En effet, plusieurs d'entre eux estiment que la neutralité des RCRPP est l'une de leurs principales caractéristiques, qu'ils ont moins de parti pris et sont moins partisans que d'autres organismes, et que leurs conclusions sont basées sur des faits. Comme l'a fait remarquer un répondant : « Les RCRPP sont faciles d'accès, ils offrent des idées nouvelles, ils prônent un point de vue mais pas une idéologie ».

---

<sup>20</sup> Sur une échelle de 1 (tout à fait en désaccord) à 5 (tout à fait d'accord).



Même si les répondants admettent généralement que les RCRPP sont neutres et impartiaux, tous ne partagent pas ce point de vue. Une petite minorité de répondants ont exprimé des préoccupations selon lesquelles les RCRPP auraient des liens trop étroits avec le gouvernement.

Presque tous les informateurs clés reconnaissent que les RCRPP répondent à un besoin. Ils estiment que les RCRPP « comblent un vide », surtout en raison du fait que l'organisme est perçu comme étant plutôt unique en son genre parmi les groupes d'analystes. En fait, aucune caractéristique en particulier ne distingue les RCRPP des autres groupes, leur caractère unique étant plutôt attribuable à une combinaison de facteurs. Comme on l'a vu précédemment, les principales caractéristiques ou raisons invoquées le plus souvent par les informateurs clés pour justifier la nécessité des RCRPP sont les suivantes :

- neutralité;
- importance accordée à la politique sociale;
- processus de consultation et capacité de réunir des personnes ayant des opinions différentes;
- base de données empiriques valable;
- lien entre la recherche en milieu universitaire et les renseignements/besoins en matière de politiques.

Selon certains informateurs clés, les RCRPP viennent combler un besoin mais cela ne signifie pas pour autant qu'il s'agisse du seul institut qu'il vaut la peine d'appuyer ou que d'autres instituts n'ont pas leur raison d'être. De nombreux autres groupes d'analystes offrent un point de vue important à propos de diverses questions d'intérêt et répondent à leur façon aux besoins des décideurs ou alimentent le débat public. Même les utilisateurs des RCRPP font fréquemment appel à d'autres groupes d'analystes pour leurs recherches sur les politiques. Le sondage en ligne a révélé que, au cours des 12 mois précédents, 81 p. 100 des répondants avaient utilisé les renseignements provenant d'un ou de plusieurs autres groupes d'analystes figurant parmi les huit groupes indiqués dans le sondage.

Combien de groupes d'analystes nous faut-il? D'après Day (2000), on a besoin en moyenne de deux groupes d'analystes pour un million d'habitants dans les pays européens (leur nombre varie de un en Allemagne à près de quatre en Autriche). Abelson (2002) s'est inspiré de cette conclusion pour établir un profil des groupes d'analystes américains et de quelque 28 groupes d'analystes canadiens, dont 24 existent toujours. Si on établit une comparaison, le Canada possède une capacité appropriée à certains points de vue. Il est important de signaler qu'une poignée d'organismes seulement mettent l'accent sur un éventail de politiques gouvernementales ayant des répercussions à l'échelle nationale.

## 4.2 Satisfaction des besoins en matière de politiques

La pertinence des recherches des RCRPP pour répondre aux besoins en matière de politiques est l'une des caractéristiques ayant obtenu la note la plus élevée dans le cadre du sondage en ligne (la qualité globale a obtenu une note semblable). Quarante-sept pour cent des répondants estiment que la pertinence des recherches et renseignements des RCRPP est élevée ou très élevée (note moyenne de 4,3<sup>21</sup>). Les répondants d'autres groupes d'analystes et ceux du gouvernement fédéral chargés des politiques ont accordé à ce critère la note moyenne la moins élevée (4,0 et 4,1 respectivement), mais la principale différence réside dans le pourcentage de répondants ayant attribué une note très élevée par rapport à une note élevée. Très peu de responsables des politiques fédérales (moins de 3 p. 100) ont attribué une note faible ou très faible à la pertinence des travaux des RCRPP.

Une proportion élevée d'informateurs clés estiment que les RCRPP répondent aux besoins des décideurs. Bien entendu, les RCRPP ne répondent pas aux besoins de tous; ainsi, les informateurs clés ont fait remarquer que les RCRPP avaient laissé tomber les questions liées à l'économie au profit des politiques sociales. Par contre, à ce chapitre, la plupart des informateurs clés estiment que les RCRPP répondent très bien aux besoins des décideurs.

La majorité des informateurs clés sont d'avis que les RCRPP sont tournés vers l'avenir et qu'ils sont à l'écoute des besoins des décideurs. Ils attribuent cette façon d'être à de nombreux facteurs, notamment à la capacité de la présidente de prévoir les nouvelles orientations stratégiques du gouvernement et à la capacité des RCRPP de consulter officieusement et officiellement des décideurs de niveaux supérieurs, ainsi qu'à la nature du processus de recherche des RCRPP, lequel est axé sur la consultation. Les informateurs clés pensent aussi que les RCRPP fournissent des renseignements en temps opportun. Les RCRPP n'ont pas de calendrier fixe pour leurs réunions et s'adaptent en fonction de l'horaire des décideurs. Cette souplesse constitue une amélioration depuis le dépôt du *Rapport Brown* (Brown et coll., 1998), qui invoquait des problèmes en ce qui a trait à l'à-propos des recherches des RCRPP.

D'après plusieurs informateurs clés, il est manifeste que les RCRPP répondent aux besoins des décideurs puisque ces derniers se tournent vers eux pour la réalisation de projets. Il est raisonnable de croire qu'il s'agit là d'un indicateur valable lorsque les RCRPP sont choisis pour effectuer des recherches dans un contexte autre que celui des appels d'offres. Il est plus difficile d'évaluer dans quelle mesure les RCRPP répondent à des besoins insatisfaits lorsqu'ils réalisent des projets par suite d'un appel d'offres.

Le programme de recherche des RCRPP est établi à l'avance, en prévision de la réunion de novembre du conseil d'administration. La haute direction a fait remarquer que les RCRPP essaient d'établir un équilibre entre les mesures proactives et réactives dans le cadre de leurs recherches. Étant donné que les clients se tournent vers l'organisme pour faire faire des recherches dans un domaine particulier, les RCRPP peuvent difficilement prévoir avec exactitude le nombre et la nature des projets qui seront réalisés au cours

---

<sup>21</sup> Sur une échelle de 1 (très faible) à 5 (très élevé).

d'une année donnée. Depuis la création des RCRPP, la moitié des recherches ont été planifiées et l'autre moitié ne l'ont pas été.

L'obligation, pour les RCRPP, d'obtenir du financement pour chaque nouveau projet l'aide à répondre aux besoins des décideurs, mais ce processus demande beaucoup de temps. Par ailleurs, la capacité d'obtenir du financement montre bien la pertinence des projets en question pour les décideurs, mais l'impossibilité d'obtenir des fonds ne signifie pas nécessairement qu'un projet donné n'est pas important. Les RCRPP ont entrepris de nombreux projets qui n'ont pas abouti. Ces projets sont généralement classés en trois catégories :

- les projets qui ont été abandonnés à l'étape de l'élaboration en raison d'un manque d'intérêt ou de fonds;
- les projets qui ont été entrepris puis abandonnés peu après parce que les RCRPP n'ont pas réussi à trouver le chercheur qui aurait été en mesure de rédiger le document de référence;
- les projets dont certaines phases n'ont pas été réalisées.

La première catégorie est la plus courante. Lorsque les RCRPP n'arrivent pas à obtenir le financement requis, c'est souvent parce qu'ils ont mal évalué le niveau d'intérêt ou parce que les bailleurs de fonds ont surestimé le niveau d'intérêt au sein de leur propre organisation. La deuxième catégorie, c'est-à-dire les projets abandonnés après l'approbation du financement, est moins fréquente, mais peut s'avérer très onéreuse pour les RCRPP en ce qui concerne les ressources utilisées.

### **4.3 Chevauchement et double emploi**

Les RCRPP assurent la coordination informelle de leurs activités de recherche avec d'autres instituts, principalement la Canada West Foundation, le Conseil canadien de développement social (CCDS) et le Forum des politiques publiques (FPP). Les RCRPP ont également collaboré à des projets réalisés conjointement avec d'autres instituts. D'après certains informateurs clés, une collaboration accrue entre les groupes d'analystes serait sans doute souhaitable, mais la concurrence au chapitre des contributions et des subventions est susceptible de représenter un problème. Par ailleurs, les organisations doivent être prêtes à collaborer, à partager leurs valeurs et à adopter une approche commune en matière de recherche, ce qui représenterait une valeur ajoutée pour les organismes en cause.

Les informateurs clés apprécient l'approche ouverte des RCRPP. Ces derniers n'hésitent pas à consulter de nombreux intervenants au début d'un projet afin de définir les questions d'intérêt et de déterminer quelle méthode permettrait d'y répondre le mieux. Cette façon de faire permet aux RCRPP d'être au courant des autres initiatives, d'éviter le double emploi et de tirer profit des leçons apprises dans le cadre de projets semblables.

Le sondage mené auprès d'instituts comparables a permis de constater un certain chevauchement lorsque les travaux réalisés par les groupes d'analystes sélectionnés et les RCRPP portent sur des questions d'intérêt général, mais non pas lorsqu'il s'agit de sujets particuliers. L'examen de la documentation a également permis d'observer que le chevauchement et le double emploi semblaient peu fréquents. Les groupes d'analystes sont extrêmement variés. Les valeurs et les enjeux auxquels ils attachent de l'importance diffèrent, de même que leur méthode et leur degré d'intérêt à influencer directement le débat public. Ils peuvent faire appel à des processus d'examen, à des niveaux d'analyse et à des types de recherche très différents. Bon nombre d'entre eux ont une opinion très différente pour ce qui est de leur auditoire cible et des répercussions médiatiques auxquelles ils s'attendent (Lindquist, 1993). En fait, même si plusieurs groupes d'analystes font des recherches en politiques dans un domaine précis avec de nombreux organismes gouvernementaux, chercheurs du milieu universitaire et autres groupes de réflexion, il n'y a pas nécessairement chevauchement et double emploi étant donné que chaque institut apporte une perspective différente au débat (Lindquist, 1999). Un des principaux défis à relever par tous les groupes d'analystes consiste donc à établir leur créneau de façon crédible et cohérente et à faire en sorte que les observateurs comprennent bien ce à quoi ils contribuent.

Lorsqu'on a abordé la question d'un chevauchement éventuel des recherches menées par les RCRPP par rapport à celles réalisées par d'autres instituts, les informateurs clés ont déclaré qu'il n'y avait aucun problème de ce côté. Le fait qu'un autre institut mène des recherches dans un domaine semblable ne devrait pas empêcher les RCRPP de réaliser un projet portant sur le même sujet. Chaque organisation a son propre point de vue et adopte une approche différente face aux politiques. Les RCRPP sont considérés comme un institut de recherche neutre qui se base sur les faits et qui n'a pas vraiment d'équivalent. Pour cette raison, bon nombre d'informateurs clés estiment que, dans la plupart des cas, la question du chevauchement et du double emploi et ce, malgré les apparences.

## 4.4 Résumé

*L'évaluation a permis de conclure que la majorité des intervenants appuient les recherches en politiques effectuées par les RCRPP.* Les RCRPP sont considérés comme un organisme neutre qui occupe un créneau distinct de tout autre institut de recherche en politiques, d'où leur unicité et leur utilité comme source de renseignements. D'après le sondage en ligne, 82 p. 100 des utilisateurs des RCRPP (907) estiment que l'organisme offre sur la politique sociale une perspective unique en son genre, et 88 p. 100 d'entre eux sont d'accord avec l'énoncé selon lequel « les RCRPP lancent de nouvelles idées pour l'orientation de la politique sociale ». Seulement 15 p. 100 des répondants pensent qu'ils pourraient trouver les mêmes résultats de recherche ailleurs si les RCRPP n'existaient pas. Par ailleurs, les études de cas ont permis de constater que les recherches effectuées par les RCRPP ont contribué à orienter les discussions stratégiques dans des domaines liés à la santé, aux enfants et au secteur bénévole.

***Il ne semble pas y avoir de problème de chevauchement et de double emploi.*** Les RCRPP réalisent généralement des projets de recherche uniques en leur genre pour le compte de différents clients et bailleurs de fonds auxquels ils s'adaptent. Les RCRPP adoptent une approche ouverte et n'hésitent pas à consulter de nombreux intervenants au début d'un projet pour définir les questions d'intérêt et déterminer la méthode qui permettrait d'y répondre le mieux. Plusieurs informateurs clés ont dit apprécier la façon de procéder des RCRPP qui, en se tenant au courant des initiatives des autres groupes d'analystes, prennent des mesures pour éviter le chevauchement. Même si les travaux des RCRPP sont susceptibles de toucher des domaines déjà abordés (ou en voie de l'être) par d'autres groupes d'analystes et centres de recherche universitaire, les recherches ne semblent pas se chevaucher pour autant. Par ailleurs, les RCRPP ont été les premiers à encourager la coordination informelle avec d'autres instituts de recherche, en particulier la Canada West Foundation, le Conseil canadien de développement social et le Forum des politiques publiques.



## ***5. Façon de procéder***

Le présent chapitre examine la structure organisationnelle et la régie des RCRPP, leur façon de procéder (activités et extrants) et leurs processus de contrôle de la qualité, afin de déterminer :

- si la structure des RCRPP leur permet d'atteindre leurs objectifs;
- si les RCRPP parviennent à établir un bon équilibre entre leurs recherches et leurs autres activités, de façon à maximiser leur utilité et leur pertinence pour les décideurs;
- si les RCRPP adoptent des stratégies appropriées pour faire en sorte que la norme de qualité qui s'applique à leurs recherches et autres extrants demeure suffisamment élevée pour répondre aux besoins des décideurs.

### **5.1 Structure organisationnelle et dotation en personnel**

#### **5.1.1 Structure**

Les RCRPP sont régis par un conseil d'administration dont les membres représentent les diverses régions du Canada et les différents groupes de participants de l'organisation. Le conseil d'administration compte actuellement 13 membres nommés pour une période de quatre ans et dont le mandat est renouvelable. La présidente des RCRPP est également membre du conseil d'administration.

Les recherches des RCRPP sont organisées en fonction des quatre réseaux relevant de la présidente, soit le Réseau de la famille, le Réseau de la main-d'œuvre, le Réseau de la santé et le Réseau de la participation publique. Les services non affectés à la recherche mais qui relèvent également de la présidente sont le Développement, les Affaires publiques et l'Administration.

#### **Rôle du conseil d'administration**

Le rôle du conseil a changé considérablement depuis 1999, conformément aux recommandations formulées par un comité d'évaluation externe avant l'approbation de la subvention (Brown et coll., 1998). Ainsi, le conseil est maintenant dirigé par une présidente indépendante et la participation au conseil a été élargie, de sorte qu'il compte maintenant des membres du secteur privé, du gouvernement de l'Ontario et des provinces de l'Atlantique. Le conseil a mis sur pied le comité des finances et de la vérification, ainsi que le comité de régie et de nomination. Depuis ces modifications, le conseil a adopté une approche plus rigoureuse en matière de régie, qui ne relève pas de la présidente.

## **Réseau de la famille**

Le Réseau de la famille a été mis sur pied pour aider les RCRPP à remplir leur mission, c'est-à-dire faire du Canada une société plus humanitaire, plus juste et plus prospère. Les recherches visent à trouver la combinaison idéale de politiques pour les Canadiens à chaque étape de leur vie, depuis l'enfance jusqu'au troisième âge, en partant d'une définition élargie des conditions favorables (revenu adéquat, milieu familial propice et soutien de la collectivité) qui sont essentielles au bien-être de tous les types de familles. Plusieurs facteurs sont à prendre en considération aux fins des politiques, notamment la politique sociale, la citoyenneté, les collectivités et une saine régie.

## **Réseau de la participation publique**

Le Réseau de la participation publique a vu le jour après les travaux préliminaires des RCRPP dans le domaine de la participation publique. Par suite de ces travaux et compte tenu de l'intérêt généralisé et de l'acceptation des recherches des RCRPP reposant sur les consultations publiques, les RCRPP ont conclu que d'autres recherches s'imposaient. Le Réseau de la participation publique (RPP) a été créé en mai 2002, afin d'établir un rapprochement entre les questions liées aux politiques publiques et la participation publique. Bien que ce réseau soit relativement nouveau, il a permis d'officialiser les recherches antérieures des RCRPP dans le domaine et de faire connaître l'intention des RCRPP de renforcer leurs activités au chapitre de la participation publique.

## **Réseau de la santé**

Le Réseau de la santé effectue des recherches et des analyses sur des questions qui se rapportent au système de soins de santé au Canada. Il produit, analyse et diffuse des résultats de recherche sur la santé pour promouvoir des améliorations en ce qui a trait au système de santé du Canada. Il vise donc à appuyer la mission des RCRPP, c'est-à-dire créer des connaissances et orienter le débat public sur des questions qui ont une importance déterminante pour le bien-être des Canadiens.

## **Réseau de la main-d'œuvre**

Le Réseau de la main-d'œuvre examine les questions liées au marché du travail et à l'évolution du milieu de travail. Il a contribué aux discussions publiques portant sur les nouvelles questions d'intérêt, à l'élaboration de politiques, au « nexus apprentissage-travail », ainsi qu'aux pratiques exemplaires des employeurs. Le Réseau s'intéresse à l'incidence des conditions et du milieu de travail sur les résultats qui sont importants pour les travailleurs, les employeurs et les politiques publiques.

L'une des principales initiatives réalisées par ce Réseau a été le site *qualitetravail.ca*, qui venait combler une lacune en matière de données exhaustives sur les conditions et le milieu de travail au Canada. Le projet *qualitetravail.ca* est un site convivial, qui vise à offrir de l'information publique la plus complète qui soit sur la qualité du travail au Canada.



## 5.1.2 Dotation en personnel

Au moment de l'évaluation, les RCRPP comptaient 28 postes<sup>22</sup>, y compris celui de la présidente. Le Cabinet de la présidente est formé de la présidente et de deux adjoints.

Le ratio entre les employés affectés à la recherche et ceux qui exécutent d'autres tâches est relativement faible (tableau 5.1.2a). Les RCRPP, tout comme l'Institut C.D. Howe et l'Institut de recherche en politiques publiques, se situent dans un segment inférieur à ce chapitre par rapport aux instituts comparables. Plusieurs informateurs clés estiment que la proportion d'employés affectés à l'administration est trop élevée par rapport aux employés affectés à la recherche, et qu'il conviendrait de la rabaisser. D'autres se demandent si le montant que les RCRPP consacrent aux frais généraux et aux employés non affectés à la recherche constitue une utilisation efficace des recettes de l'organisation.

<b>Tableau 5.1.2a</b>						
<b>Comparaison des niveaux de dotation et des dépenses parmi les instituts de recherche sélectionnés</b>						
	<b>RCRPP</b>	<b>C.D. Howe</b>	<b>Fraser</b>	<b>CCDS</b>	<b>Caledon</b>	<b>IRPP</b>
<b>ATP</b>						
ATP affectées à la recherche	11,5	8,5	27	8,5	3,5	6
ATP non affectées à la recherche	16,5	13,5	16	6,5	2	11
Nombre total d'ATP	28	22	43	15	5,5	17
Pourcentage d'employés affectés à la recherche	41,1 %	38,6 %	62,8 %	56,7 %	63,6 %	35,3 %
<b>Dépenses</b>						
Salaires (en milliers de \$)	2 200 \$	---	3 500 \$	1 350 \$	---	---
Budget total (en milliers de \$)	4 200 \$	2 500 \$	6 500 \$	2 100 \$	650 \$	2 700 \$
Pourcentage du budget consacré aux salaires	52,4 %	---	53,8 %	64,3 %	---	---

Source : *Rapport technique sur l'analyse des données administratives.*

D'après la haute direction, les RCRPP n'ont pas trop d'employés<sup>23</sup>. Certains postes administratifs ont été créés par suite du dépôt du *Rapport Brown* (Brown et coll., 1998). Ainsi, on a embauché un vice-président exécutif des opérations pour venir en aide à la présidente, et un directeur des relations publiques pour mieux faire connaître les RCRPP. Le conseil a également amené les RCRPP à améliorer leurs systèmes d'information, de façon à disposer des données financières les plus récentes et d'autres données sur le rendement des opérations des RCRPP. Ces modifications étaient jugées essentielles pour

<sup>22</sup> Ces postes ne sont pas tous dotés en raison du roulement du personnel.

<sup>23</sup> Les RCRPP signent des contrats avec une quarantaine de chercheurs externes chaque année en vue de la production de documents et de rapports. Ces contrats ont pour effet d'augmenter les frais généraux (employés et temps) associés à l'administration de ces ententes contractuelles et à la gestion des travaux des chercheurs externes. L'évaluation n'a pas permis d'obtenir les données requises pour comparer le niveau d'ententes contractuelles conclues par les différents instituts de recherche.

permettre aux RCRPP d'assurer leur viabilité financière. D'après un membre du conseil, les systèmes des RCRPP se sont considérablement améliorés et l'organisation peut maintenant compter sur des données de qualité supérieure pour prendre des décisions.

### **Gestion des subventions et contributions**

L'activité invoquée le plus souvent par les employés des RCRPP est la recherche constante de financement et la gestion des ententes de financement. D'après eux, les efforts déployés pour gérer les nombreuses subventions et contributions demandent beaucoup de temps. Les informateurs clés qui ne font pas partie des RCRPP et qui ont une expérience récente de la gestion des subventions et contributions ont généralement la même opinion. Les personnes ayant déjà géré un petit nombre de subventions et contributions importantes, et qui ne partagent pas cet avis, pensent que la situation est peut-être différente dans le cas des RCRPP puisque ces derniers doivent composer avec de nombreuses ententes.

L'importance accordée à une étude de cas « n'ayant pas porté fruit » a permis de mettre en évidence quelques-uns des coûts non recouvrables associés à la mise en œuvre d'un projet de recherche. L'élaboration d'un nouveau projet est un processus qui demande du temps et qui exige l'intervention de gestionnaires supérieurs pour la promotion du projet. Ce processus vient accroître la charge de travail des directeurs de réseau des RCRPP et entraîne une augmentation de coûts pour l'organisation étant donné que les coûts liés au développement ne sont généralement pas prévus dans les budgets consacrés aux différents projets. Lorsqu'on retire le soutien initial afférent à un projet ou que les RCRPP doivent investir davantage pour établir une soumission, il peut s'ensuivre des coûts supplémentaires.

### **Chercheurs internes et externes**

Il n'y a pas, à l'heure actuelle, de « modèle » de fonctionnement reconnu pour les Réseaux; les directeurs de réseau déterminent eux-mêmes dans une large mesure le fonctionnement de chaque réseau, y compris en ce qui a trait à l'utilisation des ressources internes et externes. Les observateurs ne s'entendent pas quant au modèle le plus approprié du point de vue financier ou au modèle idéal pour les RCRPP en tant qu'organisation. Depuis le début, environ la moitié des rapports de recherche des RCRPP sont rédigés par des employés, et l'autre moitié, par des personnes de l'extérieur.

Le conseil d'administration des RCRPP essaie de réduire les coûts fixes dans la mesure du possible et d'établir un bon équilibre entre les ressources internes et externes. Le recours à des ressources externes offre une plus grande marge de manœuvre aux RCRPP, en leur permettant de profiter des nouvelles occasions et d'éviter les coûts inutiles afférents au personnel lorsque les revenus sont peu élevés. Cependant, cette façon de procéder présente un inconvénient puisque les contributions et subventions ne prévoient pas d'augmentation pour les coûts associés aux chercheurs externes.

### **5.1.3 Problèmes associés à l'organisation et à la dotation en personnel**

**Roulement du personnel.** Un certain nombre d'informateurs clés ont soulevé des préoccupations au sujet de la dotation en personnel. Ils ont notamment fait part de leurs inquiétudes en ce qui a trait au roulement du personnel aux niveaux supérieurs, puisqu'un certain nombre de cadres ont quitté les RCRPP au cours des deux dernières années (deux directeurs de réseau ont quitté les RCRPP à quelques mois d'intervalle seulement). Le roulement du personnel à ce niveau présente un certain nombre de défis pour les RCRPP (il est plus difficile de générer des revenus lorsqu'on s'engage dans de longs processus de recrutement et que les employés ont besoin de temps pour s'acclimater).

Les gestionnaires supérieurs quittent les RCRPP pour diverses raisons. Certains d'entre eux sont recrutés pour une période déterminée et retournent ensuite à leur poste, notamment dans le milieu universitaire. Au moins un informateur clé a invoqué l'avantage du régime de pension de l'État comme motif de retour dans le secteur public. Divers informateurs clés ont fait remarquer que le niveau de stress est très élevé. Un autre problème majeur réside dans le temps consacré à l'obtention de financement et à la gestion des subventions et contributions. Les gestionnaires ont donc peu de temps pour se perfectionner ou pour se tenir au courant des documents publiés dans leurs domaines d'expertise.

La haute direction des RCRPP n'a jamais prévu doter des postes de chercheur de façon permanente. Lorsqu'ils embauchent un chercheur principal, ils lui demandent de s'engager pour une période de trois à cinq ans, la première étant jugée suffisante mais l'idéal étant de cinq ans. Il convient d'exiger un engagement minimal puisqu'il faut parfois de six mois à un an pour trouver des candidats compétents, et jusqu'à un an pour permettre à un directeur de réseau de se familiariser avec le travail à accomplir. Ces processus fastidieux peuvent avoir une incidence négative sur les recettes des RCRPP à court terme. Lorsque les directeurs restent jusqu'à la fin de leur mandat, les RCRPP ont le temps de planifier leur remplacement et la transition se fait relativement sans heurts.

D'après la documentation, le roulement du personnel présente également des avantages. En effet, le roulement du personnel est une situation que les groupes d'analystes doivent gérer et, s'ils parviennent à le faire de façon appropriée, ils acquièrent une nouvelle expertise au fur et à mesure que les priorités et les projets évoluent (Lindquist et Desveaux, 1998). Les groupes de réflexion attirent et forment des candidats prometteurs et, à mesure que les groupes d'analystes canadiens évoluent, d'anciens fonctionnaires et politiciens sont invités à partager leur expertise en tant qu'associés principaux de la recherche. Des fonctionnaires ont fait l'objet d'une rotation, étant affectés auprès de groupes d'analystes sans but lucratif et de centres de recherche universitaire dans le cadre de vastes programmes de perfectionnement des cadres. Les RCRPP ont ainsi accueilli plusieurs hauts fonctionnaires, qui se sont joints à l'organisme pour exécuter des tâches désignées.

**Qualité des employés.** Les informateurs clés pensent que la différence entre les recherches « supérieures » et « exceptionnelles » est attribuable en grande partie à la compétence de chaque directeur de réseau.

Ils n'avaient que des éloges à faire à l'endroit de la présidente en tant que gestionnaire, chercheuse et agente de communication, et de sa capacité à faire en sorte que les RCRPP soient à l'avant-garde des questions d'intérêt dans le domaine de la politique sociale.

**Planification de la relève.** Quelques informateurs clés ont soulevé des préoccupations quant à l'avenir des RCRPP lorsque la présidente actuelle décidera de quitter son poste, puisque bon nombre d'entre eux estiment qu'il n'y a pas de plan de relève.

La question de la planification de la relève a été soulevée dans le *Rapport Brown* (Brown et coll., 1998) et les membres du conseil d'administration en ont discuté. On a conclu que l'embauche de deux personnes à un niveau supérieur n'était pas une option viable dans le cas d'une petite organisation; c'est pourquoi la planification de la relève dans le cas des RCRPP ne peut se faire de la façon dont on procède au sein d'une grande organisation. La présidente actuelle s'est engagée à donner un préavis d'un an au conseil lorsqu'elle envisagera de quitter son poste et à collaborer au processus de transition.

Ce problème n'est pas un problème propre aux RCRPP. Les dirigeants sont essentiels à la réussite des groupes d'analystes; il s'agit généralement de personnes remarquables. Non seulement ces dirigeants ont un « talent fou », mais, au fil des ans, ils finissent par *incarner* les groupes d'analystes (Lindquist et Desveaux, 1998; Lindquist, 1989). C'est pourquoi la relève au niveau de la direction présente tout un défi. Ces personnes sont généralement bien payées (c'est ce qui facilite leur recrutement et leur maintien en poste), mais les groupes d'analystes ne peuvent se permettre d'en embaucher plus d'une à la fois. Lorsqu'ils doivent assurer la relève, les groupes d'analystes sont souvent confrontés à une situation difficile, voire même précaire. Au Canada, les exemples de ce genre sont nombreux : plusieurs groupes d'analystes canadiens ont en effet failli fermer leurs portes au cours de leur existence, notamment le Conseil canadien de développement social, l'Institut C.D. Howe, l'Institut de recherche en politiques publiques et le Centre canadien de politiques alternatives (Lindquist, 1989; Dobell, 2003).

Quant aux RCRPP, ils ont un plan. L'entente conclue entre la présidente et le conseil laissera suffisamment de temps à ce dernier pour mettre sur pied un processus de sélection officiel.

## 5.2 Activités et extrants

**Activités.** Les principales activités des RCRPP se répartissent en deux catégories, soit les recherches et l'administration. Les tâches administratives comprennent la régie, l'administration financière et les ressources humaines.

Si l'on se fie aux dépenses, les activités de recherche des RCRPP ont augmenté considérablement au cours des années qui ont suivi l'octroi de la subvention. En effet, entre 1999-2000 et 2002-2003, le total des dépenses engagées aux fins de la recherche est passé de 801 000 \$ environ à 2,1 millions de dollars, soit une augmentation de 159 p. 100 (tableau 5.2.1).

**Tableau 5.2.1**  
**Ventilation des dépenses des RCRPP engagées aux fins de la recherche**

Année	Dépenses totales \$	Recherches, etc.* \$	%
1999-2000	1 117 081	800 601	71,7 %
2000-2001	3 395 353	1 828 037	53,8 %
2001-2002	3 604 969	1 932 520	53,6 %
2002-2003	3 843 336	2 069 810	53,9 %

\* D'après une étude fonctionnelle : comprend la recherche, le réseautage, l'animation, le site Web, les synthèses, la diffusion et les tables rondes; ne tient pas compte des tâches administratives et des activités de financement.

Source : *Rapport technique sur l'analyse des données administratives.*

Les dépenses relatives aux recherches et aux activités connexes représentent 54 p. 100 des dépenses totales depuis 2000-2001, alors que les dépenses imputées à l'administration et à la gestion financière représentent 46 p. 100. La part du budget affectée à l'administration, qui est demeurée relativement constante, démontre que les exigences en matière de gestion augmentent au même rythme que les activités de recherche (aucune économie d'échelle).

Il ne fait aucun doute que les chercheurs des RCRPP consacrent énormément de temps à des activités autres que leurs projets. Outre les activités de gestion de base, les employés affectés à la recherche consacrent beaucoup de temps à l'élaboration de nouveaux projets, ainsi qu'à la publicité et à l'information. C'est pourquoi le pourcentage facturable aux projets est faible (32 p. 100) par rapport au temps de travail (tableau 5.2.2).

**Tableau 5.2.2**  
**Pourcentage de temps consacré à chaque activité en 2002-2003**

Activités de recherche	58 %
Temps facturable	32 %
Développement	16 %
Information	10 %

Remarque : Les données ci-dessus visent le personnel de recherche mais non pas le personnel administratif.

Source : *Rapport technique sur l'analyse des données administratives.*

Le faible pourcentage de temps facturable pose un grave problème aux RCRPP sur le plan de la viabilité financière. À l'exemple des contrats, les subventions et les contributions ne prévoient généralement pas de frais généraux. Étant donné que la capacité des RCRPP de récupérer leurs frais généraux est liée aux dépenses affectées au personnel à l'interne, il est essentiel que le tarif quotidien ou le temps facturable soit approprié pour permettre à l'organisation de répondre à ses besoins financiers. Si le temps facturable du personnel de recherche n'est que de 30 p. 100, le tarif quotidien doit être extrêmement élevé pour compenser.

**Extrants.** Les RCRPP se sont engagés à rendre leurs publications accessibles en ligne, de façon à ce qu'il soit possible de télécharger les rapports de recherche, les résumés et les présentations (tableau 5.2.3). Ces produits, qui représentent le mieux les nouvelles recherches réalisées par les RCRPP, sont accessibles à partir de leur site Web.

Le nombre de présentations, de rapports et de résumés pouvant être téléchargés est impressionnant. Ainsi, on compte au total 140 rapports de recherche, 111 présentations et 92 résumés. Seulement 20 de ces 343 documents ont été produits avant l'octroi de la subvention, et 31 documents ont été produits au cours de l'année où la subvention a été accordée. Depuis 1998, le nombre de présentations, de rapports et de résumés a augmenté, pour atteindre un sommet de 87 en 2002, principalement en raison d'un nombre anormalement élevé de présentations au cours de cette année-là (44), après quoi leur nombre a été ramené à 55, en 2003.

Les RCRPP offrent une évaluation et des données relatives à tous les produits associés à leur site Web (y compris le nombre de consultations de *E-network*, *Nexus des enjeux urbains* et *Nexus de la cohésion sociale*). Si l'on fait abstraction des récents communiqués et coupures de presse, 665 produits sont offerts en ligne; ceux-ci ont été élaborés entre 1999 et 2003. L'examen des téléchargements est également utile parce qu'il permet de tenir compte non seulement du volume, mais aussi de l'intérêt relatif à l'égard du matériel produit (les statistiques relatives au téléchargement des données des RCRPP sont examinées au chapitre 6).

Type	Avant 1998	1998	1999	2000	2001	2002	2003	Total
Présentations	0	8	6	13	24	44	16	111
Rapports de recherche	9	14	24	12	31	28	22	140
Résumés	11	9	17	8	15	15	17	92
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>31</b>	<b>47</b>	<b>33</b>	<b>70</b>	<b>87</b>	<b>55</b>	<b>343</b>

Source : *Rapport technique sur l'analyse des données administratives*.

### 5.3 Procédures des RCRPP en matière de contrôle de la qualité

En règle générale, les RCRPP exercent un contrôle rigoureux de la qualité, en faisant appel à diverses méthodes pour renforcer la qualité de leurs produits de recherche. Ces méthodes comprennent le recours à des experts et à des intervenants à l'étape de la conception et tout au long du projet, ainsi que le recours à des comités directeurs, à des examens effectués par des pairs et à la tenue de tables rondes pour valider les conclusions et formuler des recommandations. La présidente des RCRPP effectue également un examen final des rapports de recherche produits pour en assurer la qualité. Cependant, le processus d'examen de la qualité des RCRPP n'est pas entièrement uniformisé et le contrôle de la qualité relève essentiellement des directeurs de réseau.

Les études de cas renferment des exemples détaillés du processus de contrôle de la qualité des RCRPP. Le projet intitulé *Dialogue entre citoyens sur l'avenir du Canada*, réalisé par le Réseau de la participation publique (RPP), faisait appel aux procédures ci-après pour assurer la qualité de la recherche :

- Le projet a été géré par un comité directeur formé de représentants de chacun des six organismes subventionnaires, du directeur du RPP et de la présidente des RCRPP, qui présidait également le projet.
- Un autre groupe, le Groupe des partenaires, était chargé de l'examen des ébauches du carnet de travail et du rapport. Ce groupe était formé des membres du comité directeur et comptait aussi de un à trois représentants provenant de chacun des organismes subventionnaires.
- Les produits attendus ont été examinés par l'équipe de projet du RPP, la présidente, Viewpoint Learning des États-Unis (qui avait élaboré la méthodologie du projet), ainsi que le Groupe des partenaires.
- L'examen par des pairs a été confié à un groupe formé de représentants du milieu universitaire, d'experts dans le domaine de la politique des affaires et d'un représentant de l'État. Ces personnes ont été priées d'examiner le carnet de travail, la méthodologie et le rapport et de formuler des commentaires. Les documents d'information ont également fait l'objet d'un examen par des pairs; celui-ci a été confié à un groupe formé de représentants du milieu universitaire et d'un expert dans le domaine des sondages.

Le rapport des RCRPP, intitulé « *The Canadian Diversity Model : A Repertoire in Search of a Framework* », constitue un autre exemple du processus de contrôle de la qualité d'un document-synthèse de recherche puisqu'il a donné lieu à :

- un examen interne par les employés des RCRPP n'ayant pas participé à la rédaction du rapport, y compris la vérification des sources et la correction d'épreuves. Le rapport a également été examiné par la présidente;
- un examen par trois examinateurs de l'extérieur, choisis par un membre du personnel des RCRPP qui n'était pas chargé de la rédaction du rapport;
- la tenue d'une table ronde dont les membres ont discuté du contenu du rapport. Cette table a contribué au contrôle de la qualité en permettant de vérifier et de contester les idées suggérées par les auteurs.

Une minorité de répondants au sondage en ligne pensent que les RCRPP devraient être plus ouverts. En d'autres mots, ils devraient élargir la participation aux tables rondes, prévoir un processus plus transparent pour le choix des collaborateurs et tenir compte des différents points de vue. Cette question a également été soulevée à propos du processus d'examen par des pairs, étant donné que les examinateurs sont souvent des associés des RCRPP.

On a également soulevé une autre préoccupation au sujet du processus d'examen par des pairs. Bien que ce processus, pour lequel les RCRPP ont rédigé des critères officiels, semble approprié pour assurer un niveau élevé de qualité et qu'il soit utilisé pour tous les rapports de recherche à l'exception des commentaires et autres types de publications, les examens ne sont pas menés en aveugle car, comme on l'a vu précédemment, les analystes sont souvent des associés des RCRPP. Outre la question de l'inclusion, l'absence d'un processus d'examen indépendant pourrait soulever des inquiétudes quant à la possibilité de conflits d'intérêts.

## 5.4 Résumé

*Les RCRPP ont acquis une plus grande autonomie et amélioré leur structure de gestion et de régie.* Depuis l'approbation de la subvention, les RCRPP ont créé un poste de président indépendant, élargi la participation au conseil, et créé un comité des finances et de la vérification ainsi qu'un comité de régie et de nomination. Ces mesures sont conformes aux recommandations contenues dans le *Rapport Brown*, rédigé à la suite d'un examen externe réalisé avant l'approbation de la subvention.

*Le temps et les ressources que consacrent les RCRPP à l'administration (régie, administration financière et ressources humaines) par rapport à la recherche sont une source de préoccupation.* Selon plusieurs informateurs clés, la proportion du personnel administratif par rapport à celle du personnel affecté à la recherche au sein des RCRPP est élevée. Les données administratives révèlent que le personnel de recherche des RCRPP ne représente que 41,1 p. 100 du nombre total d'employés à temps plein. Par ailleurs, le personnel des RCRPP consacre 58 p. 100 de son temps à des activités de recherche, mais seulement 32 p. 100 de ce temps est facturable à des projets de recherche. D'après les RCRPP, certains de leurs frais administratifs découlent de l'adoption des recommandations contenues dans le *Rapport Brown*.

De façon plus générale, il semble que la proportion d'employés affectés à la recherche au sein des RCRPP se situe dans le plus bas segment par rapport à des instituts comparables. À titre d'exemple, le personnel de recherche représente 63,6 p. 100 de l'effectif du Caledon Institute, 62,8 p. 100 de l'effectif du Fraser Institute et 56,7 p. 100 de l'effectif du Conseil canadien de développement social. Par contre, la proportion d'employés affectés à la recherche à l'Institut C.D. Howe (38,6 p. 100) et à l'Institut de recherche en politiques publiques (35,3 p. 100) est à peu près la même qu'aux RCRPP. Dans l'ensemble, les données d'évaluation ne permettent pas d'appuyer le statu quo sans réserve. Compte tenu de l'évaluation, les RCRPP auraient intérêt à envisager des stratégies de rechange en vue de mieux équilibrer la proportion d'employés affectés à la recherche et à l'administration.

*Depuis l'obtention de la subvention, les RCRPP ont considérablement augmenté leurs activités de recherche et leurs extrants.* Entre 1999-2000 et 2002-2003, les dépenses de recherche totales ont augmenté de 159 p. 100, passant de 801 000 \$ environ à 2,1 millions de dollars. Le nombre de rapports de recherche et de documents connexes a également augmenté. Au total, 140 rapports de recherche, 111 présentations et 92 résumés ont été produits. Seulement 20 de ces 343 documents ont été produits avant l'octroi de la subvention (1998-1999), alors que les RCRPP ont produit, en moyenne, 58 documents par année au cours des cinq années suivantes.

*Les RCRPP réussissent à recruter et à maintenir en poste du personnel de recherche de qualité.* L'évaluation de la qualité des employés et des chercheurs des RCRPP va de « supérieure » à « exceptionnelle ». D'après les informateurs clés consultés dans le cadre de l'évaluation, certaines différences en ce qui a trait aux produits de recherche des RCRPP seraient attribuables à la compétence de chaque directeur de réseau. Un des défis à relever par les RCRPP consiste à maintenir la qualité de ses recherches malgré un taux de roulement élevé chez les chercheurs. Cependant, il faut reconnaître que cette situation n'est pas propre aux RCRPP. Il convient également de signaler que les RCRPP réussissent à



former des employés prometteurs et qu'ils aident les chercheurs reconnus à se trouver de nouveaux postes ailleurs dans les domaines des politiques et de la recherche.

***Les RCRPP assurent un niveau élevé de qualité en matière de recherche; ils pourraient toutefois prendre d'autres mesures pour accroître l'objectivité de leur processus d'examen.*** Les RCRPP ont mis sur pied un processus rigoureux d'assurance de la qualité, faisant appel à diverses méthodes pour renforcer la qualité de leurs produits de recherche. Ce processus semble relativement efficace puisque deux tiers des répondants au sondage en ligne sont d'avis que les travaux de recherche publiés par les RCRPP atteignent ou dépassent les normes de la plupart des revues jugées par des pairs<sup>24</sup>.

Cependant, une des questions soulevées en ce qui a trait à l'assurance de la qualité portait sur le processus d'examen par des pairs. Bien que les RCRPP aient établi des critères à cet égard, les examens ne sont pas effectués en aveugle car les analystes sont souvent des associés des RCRPP. Or, l'absence d'un processus d'examen indépendant pourrait soulever des préoccupations quant à la possibilité de conflits d'intérêts. Le processus de contrôle de la qualité des RCRPP pourrait être amélioré grâce à un examen externe mené par des analystes indépendants, lorsque la chose est possible.

---

<sup>24</sup> Note : Seulement 6,4 p. 100 des répondants au sondage en ligne ne sont pas d'accord avec l'énoncé voulant que les travaux de recherche publiés par les RCRPP atteignent ou dépassent les normes de la plupart des revues jugées par des pairs. Par ailleurs, 27,4 p. 100 n'ont pas d'opinion à ce sujet.



## 6. Accès et information

Le présent chapitre répond aux questions suivantes :

- De quelle façon les RCRPP atteignent-ils leur auditoire cible?
- Dans quelle mesure les activités d'information des RCRPP sont-elles efficaces?

À cette fin, les activités réalisées par les RCRPP pour promouvoir l'accès à leurs recherches et l'utilisation de celles-ci sont examinées, tout comme les mesures de l'efficacité, y compris les données téléchargées à partir du site Web. Le chapitre renferme également un profil des utilisateurs comme mesure de l'efficacité des activités de diffusion des RCRPP.

### 6.1 Activités d'information des RCRPP

Pour mieux faire connaître leurs recherches et en accroître l'utilisation, les RCRPP ont créé un service des Affaires publiques. Ainsi, pour chaque publication, le directeur des Affaires publiques organise les activités médiatiques suivantes :

- l'envoi d'un communiqué à la tribune de la presse parlementaire;
- l'envoi d'un communiqué aux médias figurant sur la liste de distribution des RCRPP à l'échelle du pays;
- des appels téléphoniques destinés aux reporters spécialisés pour organiser des entrevues et fournir à l'avance des exemplaires des diverses publications;
- des communications avec les responsables des télémagazines de la Société Radio-Canada.

Les activités non médiatiques comprennent :

- un service d'information électronique hebdomadaire (*E-network*), qui permet d'envoyer des communiqués au moins une fois par semaine et même deux à trois fois par semaine;
- des contacts avec les bibliothèques universitaires, ainsi qu'avec des ministères et organismes gouvernementaux;
- *Policy Direct*, un service d'abonnement payant offert aux gouvernements provinciaux. Les abonnés reçoivent des versions préalables à la publication et des exemplaires de documents avant qu'ils ne soient publiés;
- *Info-Réseaux*, un service électronique trimestriel grâce auquel des renseignements sont envoyés à différents abonnés, notamment à des ministres, des sous-ministres adjoints fédéraux et provinciaux, ainsi qu'à certains représentants du secteur des organismes sans but lucratif et du secteur privé.

Les RCRPP essaient de diffuser autant de recherches que possible par l'intermédiaire de leur site Web. Presque tous les produits de recherche des RCRPP sont accessibles gratuitement en ligne, et les RCRPP compilent des statistiques mensuelles relatives au site Web afin d'évaluer le rayonnement de leurs services et de déterminer les produits ou publications qui reçoivent le plus d'attention.

## Accès au site Web

Les activités d'information des RCRPP sont efficaces si l'on se fie au nombre de consultations du site Web et de documents téléchargés. On a pu observer une augmentation considérable des consultations et des téléchargements entre 2001 et 2003 (tableau 6.1.1). Le nombre moyen de consultations mensuelles est passé de 20 000 environ en 2001, à près de 34 000 en 2002 et à plus de 45 000 en 2003, ce qui représente une augmentation de 122 p. 100 depuis 2001. Les téléchargements mensuels ont également augmenté, passant de 28 000 environ en 2001 à un peu moins de 50 000 en 2003. Les statistiques sur les téléchargements se comparent favorablement à celles de l'Institut C.D. Howe (35 000) et à celles de l'Institut de recherche en politiques publiques (60 000), comme en fait foi le sondage mené auprès d'organismes comparables, mais elles sont nettement inférieures à celles du Fraser Institute, qui a signalé près de 4 millions de téléchargements par année.

<b>Tableau 6.1.1</b>				
<b>Nombre de consultations du site Web et de téléchargements*</b>				
<b>Année</b>	<b>Nombre total de consultations</b>	<b>Moyenne mensuelle</b>	<b>Nombre total de téléchargements</b>	<b>Moyenne mensuelle</b>
2001	244 118	20 343	334 218	27 852
2002	405 390	33 783	484 770	40 398
2003	542 759	45 230	599 062	49 922

\* Il convient de signaler que les statistiques pour le Réseau de la main-d'œuvre ne tiennent pas compte du projet *qualitetravail.ca* des RCRPP.

Source : *Rapport technique sur l'analyse des données administratives.*

Le sondage en ligne mené auprès des utilisateurs des RCRPP a également permis de conclure que les RCRPP réussissent à joindre leur clientèle, principalement grâce à leur site Web :

- 82 p. 100 des répondants estiment qu'il est facile ou très facile d'obtenir les rapports de recherche et des renseignements des RCRPP (note moyenne de 4,2<sup>25</sup>);
- 87 p. 100 des répondants estiment qu'il est facile de trouver des recherches et des renseignements qui les intéressent dans le site Web des RCRPP (note moyenne de 4,2<sup>26</sup>).

<sup>25</sup> Sur une échelle de 1 (très faible) à 5 (très élevé).

<sup>26</sup> Sur une échelle de 1 (tout à fait en désaccord) à 5 (tout à fait d'accord).

## Citations des RCRPP dans Internet

Diverses approches ont été utilisées pour résumer la fréquence des renvois aux RCRPP dans Internet. L'une d'elles consistait à interroger Google pour connaître le nombre de liens avec des sites précis. On a déterminé le nombre de liens avec les pages d'accueil des RCRPP et des instituts comparables (tableau 6.1.2). Les recherches ont permis de constater que le Fraser Institute est celui qui avait des liens avec le plus grand nombre de sites (631), soit près de deux fois plus que l'organisme qui vient au deuxième rang. Les RCRPP se classent au troisième rang, avec 205 liens, ex æquo avec l'Institut C.D. Howe; ils en avaient toutefois moins que le Conseil canadien de développement social.

<b>Tableau 6.1.2</b>	
<b>Liens avec les groupes d'analystes sélectionnés</b>	
<b>Adresse Internet</b>	<b>Nombre de liens</b>
<a href="http://www.fraserinstitute.ca">www.fraserinstitute.ca</a>	631
<a href="http://www.ccsd.ca">www.ccsd.ca</a>	333
<a href="http://www.cprn.org">www.cprn.org</a>	205
<a href="http://www.cdhowe.org">www.cdhowe.org</a>	205
<a href="http://www.caledoninst.org">www.caledoninst.org</a>	151
<a href="http://www.irpp.org">www.irpp.org</a>	137

Données obtenues grâce à une recherche dans Google, le 14 mai 2004.

Source : *Rapport technique sur l'analyse des données administratives.*

Comme solution de rechange pour évaluer l'influence relative des groupes d'analystes, les sites Web de six grandes universités canadiennes ont été consultés. On a pu constater beaucoup de renvois aux RCRPP dans tous les sites consultés, y compris dans certaines rubriques de cours (tableau 6.1.3).

On a effectué une recherche semblable pour chacun des instituts comparables dans le site Web de l'Université de Toronto. Le site renvoie plus ou moins à tous les instituts (tableau 6.1.4). Encore une fois, c'est le Fraser Institute qui, avec 160 renvois, vient au premier rang, l'IRPP, les RCRPP et le Caledon Institute se disputant le second rang, avec des renvois allant de 72 à 76. Les résultats de ces recherches donnent une indication de l'utilisation des services des RCRPP et des autres instituts dans les universités canadiennes, mais ces résultats sont très sensibles aux mots clés utilisés pour les recherches et les universités choisies.

**Tableau 6.1.3**  
**Renvois aux RCRPP dans les sites Web des universités canadiennes**

Université	Renvois	Cours	Conférence	Format PDF	Enquêteurs
Université de Toronto	74	x	x	X	x
Université de la Saskatchewan	55			X	
Université Queen's	51	x	x	X	x
University of Western Ontario	26		x	X	x
Université de Calgary	21	x		X	
McMaster University	18	x		X	x

Données obtenues le 14 mai 2004.

Source : *Rapport technique sur l'analyse des données administratives.*

**Tableau 6.1.4**  
**Renvois aux instituts à l'Université de Toronto**

Rubrique	Renvois	Cours	Conférence	Format PDF	Enquêteurs
Fraser	160	x		X	
IRPP	76	x		X	x
RCRPP	74	x	X	X	x
Caledon	72	x		X	x
CCDS	23			X	x
CD Howe	20	x		X	x

Données obtenues le 14 mai 2004.

Source : *Rapport technique sur l'analyse des données administratives.*

### **Utilisation des services des RCRPP et des autres groupes d'analystes par les médias**

L'évaluation de l'incidence des groupes d'analystes sur l'opinion publique est nécessairement subjective. En cette ère de l'Internet, la presse écrite et la presse parlée ne sont plus aussi essentielles que par le passé pour la diffusion d'idées. Cependant, les journaux restent le médium préféré de bon nombre de gens. Le Canadian Business and Current Affairs (CBCA), un service bibliographique canadien de grande envergure, a été choisi pour les besoins de cette analyse étant donné que ce service fournit des renseignements provenant de certains journaux et autres médias imprimés jugés représentatifs des médias en général. Toutefois, le CBCA ne tient pas compte de tous les petits journaux qui reproduisent des articles parus à l'échelle nationale dans d'autres sources (p. ex., des petits journaux appartenant à une même entreprise). Le nombre de consultations du service des coupures de presse n'est pas un critère approprié en raison de la domination des grandes chaînes de journaux, des magazines et des agences de transmission sur le marché canadien.

Le tableau 6.1.5 fait état des résultats obtenus après avoir consulté le CBCA pour y trouver des renvois aux RCRPP et à d'autres instituts. Une autre recherche, menée dans le cadre d'une vérification supplémentaire, portait essentiellement sur la principale porte-parole des RCRPP (Judith Maxwell) et sur le principal porte-parole de l'Institut

C.D. Howe (W.B.P. Robson). La même analyse a été reprise en choisissant seulement le National/Financial Post et le Globe and Mail. Le nombre total de renvois a été traité de façon à inclure les publications internes relevées par le CBCA. Le total comprend uniquement les renvois depuis 1995, année de la création des RCRPP.

Il n'est pas surprenant de constater que les instituts ont plus de chance d'accorder de l'importance aux renseignements pertinents pour les entreprises et que ce sujet obtiendra le plus de mentions. En fait, l'analyse des grands titres montre que les mesures fiscales sont les questions les plus populaires. Dans le cas des RCRPP, la recherche liée au monde du travail semble être le sujet le plus populaire. Les RCRPP ont reçu au total 75 mentions, soit moins que l'Institut Fraser (408), l'Institut C.D. Howe (236) et le CCDS (95), mais plus que l'IRPP (41) et le Caledon Institute (23). Les résultats pour les journaux individuels choisis correspondent à peu près aux constatations globales.

**Tableau 6.1.5**  
**Analyse des médias**

D'après le CBCA			
	Globe and Mail	Post	Total depuis 1995
Fraser	36	95	408
Institut C.D. Howe	57	123	236
CCDS	16	10	95
RCRPP	13	5	75
IRPP	11	14	41
Caledon	7	4	23
Judith Maxwell	8	4	21
W. Robson	5	39	47

Remarque : Le total ne tient pas compte des publications internes.

Données obtenues en décembre 2003.

Source : *Rapport technique sur l'analyse des données administratives.*

La pénétration des médias n'est qu'un indicateur de l'efficacité d'un institut au chapitre de la communication. Mieux faire connaître les groupes d'analystes est l'un des principaux rôles de leurs dirigeants, et la visibilité dans les journaux, dans les magazines et à la télévision constitue une tâche et une responsabilité permanentes (Abelson, 2002). Cependant, une telle couverture peut être superficielle ou non. Les médias apprécient grandement les « experts » qui commentent les questions et les événements, même s'ils n'ont qu'une connaissance générale de la question. Certains groupes d'analystes trouvent des façons innovatrices d'accroître leur visibilité dans les médias sans se livrer pour autant à de nouvelles recherches ou analyses. Ainsi, un taux élevé de pénétration dans les médias ne signifie pas nécessairement que l'organisme a plus de crédibilité aux yeux des décideurs et des conseillers influents. À l'inverse, certains groupes d'analystes concentrent leurs efforts dans la production de publications qu'on retrouve dans les listes de documents à lire dans le cadre de cours universitaires (c'est le cas de l'Institut Fraser), et ces études ne visent pas à influencer les décideurs à court terme (Lindquist, 1989). Plus récemment, les groupes d'analystes ont tiré pleinement profit de l'Internet et de la technologie informatique pour mieux faire connaître leurs études et leurs activités et pour joindre leurs membres, les

médias et les groupes intéressés. Cette façon de procéder facilite la « recherche » des chercheurs, des analystes et des conseillers d'autres organisations.

## 6.2 Accès aux recherches des RCRPP

Les données contenues dans la présente section sont tirées du sondage en ligne mené auprès des utilisateurs des RCRPP. Les profils et renseignements connexes s'appliquent aux principaux clients des RCRPP. Comme on l'a vu au chapitre 2, il n'y a aucune raison de supposer que la population visée par le sondage en ligne est représentative de tous les chercheurs et décideurs. Les résultats ne tiennent pas compte des nombreux utilisateurs de recherches et de renseignements qui n'ont pas recours aux produits d'information des RCRPP. Le sondage peut également exclure les utilisateurs qui consultent directement les produits des RCRPP mais qui ne sont pas abonnés à *E-network*, ainsi que les utilisateurs qui peuvent avoir accès indirectement à l'information offerte par les RCRPP, en obtenant des données fournies par d'autres chercheurs ou analystes des politiques.

### Utilisation des services offerts par les RCRPP et d'autres groupes d'analystes

*Données des RCRPP utilisées pour la première fois.* Tous les répondants au sondage en ligne ont été priés d'indiquer à quand remontait leur première utilisation ou lecture des données produites par les RCRPP. On a pu constater que les utilisateurs des RCRPP regroupaient à la fois des personnes qui utilisaient l'information depuis longtemps et de nouveaux usagers.

- Un peu moins de la moitié des répondants, soit 49 p. 100, ont utilisé les données des RCRPP pour la première fois il y a trois ans ou plus.
- Plus d'un quart des répondants (27 p. 100) ont utilisé les données des RCRPP pour la première fois il y a deux ans.
- Près d'un quart des répondants (23 p. 100) ont consulté les données ou les recherches des RCRPP pour la première fois récemment.

La proportion de répondants ayant utilisé les données des RCRPP pour la première fois un an ou moins auparavant (23 p. 100) correspond à un taux de croissance annuel de près de 30 p. 100 pour ce qui est de la clientèle des RCRPP. Cependant, ce taux de croissance est peut-être surestimé dans une certaine mesure étant donné que certains utilisateurs peuvent avoir cessé d'utiliser les services des RCRPP et ne seraient donc pas inclus dans l'échantillon. La proportion d'utilisateurs récents est toutefois le signe d'une croissance remarquable pour ce qui est de l'utilisation des services des RCRPP.

*Moyens permettant d'obtenir des données des RCRPP et activités connexes.* Les répondants au sondage en ligne ont également été priés d'indiquer à quelle fréquence ils avaient utilisé différents moyens pour obtenir des données ou des recherches des RCRPP au cours des 12 mois précédents. Les deux principales méthodes utilisées consistaient à s'adresser directement aux RCRPP ou à consulter leur site Web.



La première façon de procéder est une méthode très proactive, alors que la deuxième est plus passive. Les deux méthodes semblent toutefois efficaces et parfois même complémentaires (p. ex., distribution active de bulletins d'information et de documents qui encouragent la consultation du site Web).

- Près des deux tiers des répondants (62 p. 100) ont indiqué que les données des RCRPP leur étaient envoyées périodiquement. Environ 20 p. 100 des répondants n'ont jamais reçu de renseignements de cette façon ou rarement.
- 47 p. 100 des répondants consultent le site Web régulièrement et 42 p. 100 le consultent à l'occasion. Moins de 12 p. 100 des répondants n'ont jamais consulté le site Web des RCRPP ou le font rarement.

Toutes les autres formes d'accès sont beaucoup moins utilisées. Les médias viennent au deuxième rang, alors que 15 p. 100 des répondants utilisent cette source de renseignements régulièrement et 32 p. 100 l'utilisent à l'occasion.

On a également demandé aux répondants d'indiquer la fréquence de certaines activités associées aux renseignements ou activités des RCRPP. D'après les statistiques, les « utilisateurs intéressés »<sup>27</sup> sont des personnes qui utilisent activement les recherches et renseignements des RCRPP.

- 79 p. 100 d'entre eux consultent périodiquement *E-network* des RCRPP.
- 55 p. 100 d'entre eux lisent régulièrement les documents de recherche ou de discussion des RCRPP, et 37 p. 100 les lisent à l'occasion.
- 51 p. 100 des utilisateurs consultent régulièrement les articles contenus dans le site Web des RCRPP (37 p. 100 le font à l'occasion) et 41 p. 100 sauvegardent ou impriment périodiquement des articles en vue d'une consultation ultérieure (43 p. 100 le font à l'occasion). Dans le cas des répondants qui consultent régulièrement les articles contenus dans le site Web, 68 p. 100 sauvegardent ou impriment les articles en vue d'une consultation ultérieure.

## **Recours aux services d'autres groupes d'analystes**

Les RCRPP ne constituent pas la seule source de renseignements et de recherche sur les politiques qu'utilisent les répondants au sondage. En effet, environ 81 p. 100 des répondants ont utilisé les renseignements provenant d'un ou de plusieurs autres groupes d'analystes, parmi les huit sélectionnés, au cours des 12 mois précédents. Les produits utilisés le plus souvent sont les documents de recherche ou de discussion ainsi que le site Web. En fait, la similitude entre les taux de consultation des politiques ou documents de discussion et du site Web des instituts montre que, tout comme dans le cas des RCRPP, les sites Web constituent un moyen d'accès important aux documents consultés.

---

<sup>27</sup> Tel qu'indiqué dans le chapitre sur la méthodologie, étant donné que les résultats du sondage en ligne sont vraisemblablement plus favorables dans le cas des utilisateurs qui manifestent un grand intérêt à l'égard des recherches des RCRPP, on utilise l'expression « utilisateur intéressé » pour décrire la population visée par l'extrapolation des résultats.

## 6.3 Caractéristiques des utilisateurs

### Type d'utilisateurs

Les répondants ont été classés en différentes catégories, selon leurs réponses à une série de questions figurant au début du questionnaire de sondage et qui visaient à les orienter vers les sections les plus pertinentes du questionnaire. La répartition des répondants est indiquée dans le tableau 6.3.1.

D'après les questions posées, 354 fonctionnaires responsables des politiques ont répondu au sondage, soit 39 p. 100 de l'ensemble des répondants. Le taux de représentation des fonctionnaires fédéraux et provinciaux était identique, soit 17 p. 100 dans chaque cas, alors que le taux de représentation des fonctionnaires municipaux correspondait à 5 p. 100 de l'échantillon.

Neuf pour cent des répondants provenaient du milieu universitaire. Près de 12 p. 100 des répondants au sondage étaient des employés d'ONG et 4 p. 100 étaient des employés de groupes d'analystes. Le reste des répondants, soit 36 p. 100, était formé d'employés du secteur privé n'ayant aucun lien avec les médias, d'employés de syndicats, d'étudiants et de personnes sans emploi ou retraitées.

Une fois de plus, il n'y a pas de raison de supposer que ces répondants sont représentatifs de tous les chercheurs et décideurs. Le sondage s'inscrit dans le cadre d'un processus d'évaluation visant à déterminer dans quelle mesure les RCRPP atteignent l'objectif qu'ils se sont fixé, c'est-à-dire améliorer l'élaboration des politiques publiques dans les quatre grands secteurs des RCRPP représentés par chacun des réseaux de recherche.

Type de répondant	Nombre	Pourcentage
Politiques fédérales	152	16,8
Politiques provinciales	154	17,0
Politiques municipales	48	5,3
Milieu universitaire	84	9,3
Institut de recherche/groupe d'analystes	37	4,1
Organismes sans but lucratif/ONG	104	11,5
Autres	328	36,2
Total	907	100

Source : *Rapport technique sur le sondage en ligne.*

### Région

La moitié des répondants provenaient de l'Ontario; seulement 10 p. 100 provenaient du Québec et un peu moins de 9 p. 100 provenaient des provinces de l'Atlantique (tableau 6.3.2). Environ 27 p. 100 des répondants provenaient des Prairies ou de la C.-B. et les autres (4 p. 100) provenaient d'autres endroits, notamment les États-Unis, l'Europe

et l’Australie. Comme on pouvait s’y attendre, les répondants responsables de politiques fédérales provenaient principalement de l’Ontario (69 p. 100), le Québec venant au second rang (11 p. 100).

Dans le cas des répondants responsables des politiques provinciales, les répondants des Prairies étaient plus nombreux que ceux de l’Ontario, soit 31 p. 100 contre 27 p. 100. Une proportion importante de répondants provenaient de la région de l’Atlantique (18 p. 100), celle-ci étant plus élevée qu’au Québec, avec 13 p. 100.

Environ 42 p. 100 des répondants du milieu universitaire provenaient de l’Ontario. Les autres étaient répartis à peu près équitablement entre toutes les autres régions, et leur pourcentage variait entre 8 p. 100 et 14 p. 100. Il est intéressant de constater que 11 p. 100 environ des représentants du milieu universitaire ayant répondu au sondage n’habitaient pas au Canada.

La forte proportion d’utilisateurs des RCRPP en Ontario par rapport à la représentation peu élevée des résidents du Québec, pourrait être attribuable à un certain nombre de facteurs, notamment au nombre élevé de fonctionnaires fédéraux responsables des politiques gouvernementales par rapport à l’ensemble des régions. La politique des RCRPP en matière de traduction pourrait également expliquer cette situation. En effet, d’après les informateurs clés, les RCRPP traduisent leurs rapports et autres documents connexes uniquement si la clientèle défraie le coût de la traduction dans le cadre du financement des projets. Autrement dit, s’il n’y a pas de budget prévu pour la traduction, les documents ne sont tout simplement pas traduits en français. Plusieurs répondants ayant rempli le questionnaire en français n’apprécient guère que les documents des RCRPP affichés sur le site Web ne soient pas tous traduits et qu’il y ait peu de renvois à des documents de langue française.

**Tableau 6.3.2**  
**Profil des répondants, selon la région et le type de répondant**

Région***	Politiques fédérales	Politiques provinciales	Politiques municipales	Milieu universitaire	Groupes d’analystes	ONG	Autres	Total
Atlantique	4,6 %	17,9 %	2,1 %	13,1 %	3,1 %	4,9 %	7,6 %	8,6 %
Québec	11,2 %	13,2 %	4,2 %	11,9 %	9,4 %	4,9 %	10,7 %	10,3 %
Ontario	69,1 %	26,5 %	52,1 %	41,7 %	56,3 %	57,3 %	51,7 %	50,3 %
Prairies	6,6 %	30,5 %	20,8 %	14,3 %	3,1 %	20,4 %	15,8 %	16,9 %
C.-B.	6,6 %	7,9 %	10,4 %	8,3 %	18,8 %	10,7 %	11,7 %	9,9 %
Autres	2,0 %	4,0 %	10,4 %	10,7 %	9,4 %	1,9 %	2,5 %	4,1 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Nombre total de répondants	152	151	48	84	32	103	317	887

Source : *Rapport technique sur le sondage en ligne.*

## **Participation à l'élaboration de politiques**

Les employés de l'État ayant participé au sondage en ligne étaient priés de répondre à une série de questions afin de déterminer dans quelle mesure ils participent à l'élaboration de politiques au sein de la fonction publique.

- Près d'un répondant sur cinq prend régulièrement des décisions stratégiques et un sur cinq prend des décisions en ce qui a trait aux modalités des programmes.
- Près de 50 p. 100 des répondants conseillent d'autres personnes en matière de politiques, et 41 p. 100 rédigent régulièrement des énoncés de politique ou des documents de discussion.
- Sept pour cent des répondants prennent régulièrement des décisions relatives aux politiques en matière de RH, et 19 p. 100 le font à l'occasion.
- Presque tous les répondants avaient participé à l'élaboration de politiques dans une certaine mesure. Seulement 6 p. 100 d'entre eux ont indiqué qu'ils n'avaient participé à aucune des activités liées aux politiques énumérées dans le questionnaire de sondage.
- Un peu plus de 70 p. 100 des répondants intervenant dans le domaine des politiques participent à au moins une de ces activités de façon périodique.

Les résultats ci-dessus montrent que les employés de l'État qui participent activement à l'élaboration de politiques connaissent les RCRPP.

## **Milieu universitaire**

Les répondants du milieu universitaire (c.-à-d. les professeurs ou enseignants d'universités, de collèges ou d'établissements d'enseignement) étaient priés d'indiquer dans quel domaine ils enseignent ou effectuent des recherches. Les réponses les plus fréquentes étaient les suivantes :

- sociologie, psychologie et autres sciences sociales (42 p. 100);
- sciences politiques, études et développement international et administration publique (30 p. 100);
- sciences de la santé (21 p. 100);
- économie, relations de travail et gestion des ressources humaines (19 p. 100).

## 6.4 Résumé

*Les RCRPP ont élargi l'accès à leurs recherches et à leurs renseignements et ont sensibilisé davantage le secteur des politiques publiques à cet égard.* Le site Web des RCRPP, conçu grâce à la subvention, est devenu un réseau de diffusion important pour leurs travaux de recherche. D'après les données administratives, le nombre de téléchargements mensuels a augmenté de 79 p. 100, passant de 27 852 à 49 922 entre 2001 et 2003. L'analyse des citations confirme que les RCRPP diffusent les résultats de leurs recherches de manière efficace. Près des deux tiers des répondants au sondage ont laissé savoir qu'ils reçoivent périodiquement de l'information des RCRPP.

*Les RCRPP traduisent leurs documents et produits de recherche dans les deux langues officielles uniquement si les clients défraient le coût de la traduction. Cette façon de procéder limite l'accès à certains groupes de clients potentiels.* Même si la traduction ne figurait pas au nombre des exigences pour l'obtention de la subvention, la pratique actuelle des RCRPP n'est pas tout à fait conforme à la politique du gouvernement fédéral, qui consiste à assurer l'accès aux documents publics dans les deux langues officielles. Étant donné que tous les Canadiens ont contribué aux recettes fiscales à l'origine de la subvention, il s'agit là d'une source de préoccupation au chapitre de la gestion des fonds publics à l'échelle fédérale.



## 7. Viabilité financière

Le présent chapitre porte sur les progrès accomplis par les RCRPP en vue d'assurer leur viabilité financière, ainsi que sur la pertinence et les répercussions du mécanisme de financement par voie de subvention fédérale. L'évaluation visait plus précisément à déterminer :

- si la subvention avait permis aux RCRPP :
  - a. d'améliorer leur planification à long terme;
  - b. de mener des recherches et d'autres activités qui n'auraient pas été possibles avec des subventions d'exploitation annuelles et le financement des projets;
  - c. d'accroître l'efficacité et l'efficacités des ressources disponibles;
- si les RCRPP avaient réussi à diversifier leurs sources et leurs types de financement, de façon à assurer le financement viable de leurs principales opérations sans avoir à attendre des subventions d'exploitation de la part du gouvernement fédéral;
- quelles étaient les modalités de la subvention (p. ex., un montant de base de 4,5 millions de dollars). Il s'agissait également de savoir si ces modalités étaient appropriées pour permettre d'atteindre l'objectif poursuivi, c.-à-d. la viabilité.

Avant d'aborder cette question, il est important de préciser que, peu importe la visibilité des groupes d'analystes dans les médias et peu importe la diversité de leur base de financement, tous s'inquiètent de leurs sources de revenu. Les groupes d'analystes comptent sur les particuliers, les sociétés, les fondations, le financement de projets précis, les travaux contractuels de recherche et de consultation, les ententes de collaboration avec d'autres organismes ou même une série de services offerts aux membres (Lindquist, 1993). Les dirigeants de groupes d'analystes consacrent énormément de temps à recueillir des fonds pour leurs organisations, et ils ont l'impression que les sources de financement sont précaires (Lindquist, 1989, 2004).

### 7.1 Financement

Le déficit des RCRPP a atteint 975 000 \$ en moyenne au cours des quatre années qui ont suivi l'octroi de la subvention sans restriction de 9 millions de dollars, accordée au cours de l'exercice 1998-1999<sup>28</sup> (tableau 7.1.1). Les revenus sont passés de 1,760 million de dollars en 1998-1999 (année de l'octroi) à 2,8 millions de dollars en 2002-2003, soit une augmentation de 58 p. 100 depuis 1998-1999. Durant cette même période, les dépenses sont passées de 2,6 millions de dollars en 1998-1999 à 3,8 millions de dollars en 2002-2003, ce qui représente une augmentation de 44 p. 100. Cette situation a donné lieu à un déficit annuel variant entre 663 000 \$ et 1,1 million de dollars. D'après les déficits enregistrés depuis

---

<sup>28</sup> Les données contenues dans les différents tableaux à propos du déficit ne tiennent pas compte des facteurs comme l'amortissement, les valeurs mobilières, la radiation et la perte découlant de l'aliénation d'immobilisations; c'est pourquoi elles ne correspondent pas en tous points aux données du rapport annuel.

l'obtention de la subvention, il n'y a pas lieu de croire que les montants absolus ont diminué ou augmenté au fil des ans, même si le déficit a diminué en pourcentage des dépenses.

<b>Tableau 7.1.1</b>								
<b>Revenus et dépenses des RCRPP (en milliers de \$)</b>								
	<b>1996-1997*</b>	<b>1997-1998*</b>	<b>1998-1999*</b>	<b>1999-2000*</b>	<b>2000-2001*</b>	<b>2001-2002*</b>	<b>2002-2003*</b>	<b>2003-2004**</b>
Revenus	1 611 \$	2 044 \$	1 760 \$	2 128 \$	2 235 \$	2 894 \$	2 773 \$	3 591 \$
Dépenses	2 462 \$	2 869 \$	2 637 \$	3 270 \$	3 309 \$	3 557 \$	3 792 \$	4 196 \$
Profits/pertes	-851 \$	-826 \$	-877 \$	-1 142 \$	-1 074 \$	-663 \$	-1 020 \$	-605 \$

\* D'après les rapports annuels; \*\* données prévues

Les revenus ne tiennent pas compte du financement de base provenant de la subvention de 9 millions de dollars.

Source : *Rapport technique sur l'analyse des données administratives.*

D'après les données détaillées sur les sources de revenu des RCRPP, le financement des projets au cours des deux exercices précédents, soit 2001-2002 et 2002-2003, représentait environ 80 p. 100 des revenus des RCRPP (tableaux 7.1.2 et 7.1.3) si l'on fait abstraction du financement de base et de la subvention visée par l'examen. Le financement des projets constitue généralement la principale source de revenu mais, au cours de certaines années antérieures à ces projets, les subventions ne représentaient que les deux tiers des revenus des RCRPP. L'écart s'explique par les changements qui ont touché deux éléments du mode de financement, à savoir les dons et les revenus de placements.

Les dons ont diminué, pour passer de plus de 500 000 \$ au cours des années qui ont précédé la subvention à moins de 30 000 \$ en 2002-2003<sup>29</sup>. En fait, en 2002-2003, les dons représentaient moins de 1 p. 100 des revenus des RCRPP. Une des raisons qui explique la diminution soudaine des dons en 2001-2002 et 2002-2003 est la création du Fonds d'innovation de la présidente (FIP). Les dons recueillis par le FIP ne visent pas des projets précis et, en raison des méthodes de report comptable, les fonds ne sont pas consignés tant qu'ils n'ont pas été utilisés. Si on inclut le FIP, le montant total des dons a atteint 74 000 \$ en 2001-2002 et 152 000 \$ en 2002-2003, ce qui est quand même bien en deçà du montant des dons antérieurs à l'octroi de la subvention.

Le deuxième changement important sur le plan des revenus concerne les revenus de placements. Avant l'octroi de la subvention, les revenus de placements étaient très limités. Au cours de l'année qui a suivi l'octroi de la subvention (1999-2000), les revenus de placements atteignaient 490 000 \$, soit près du quart des revenus des RCRPP. Ce montant a diminué au fil du temps, alors que la subvention a servi à combler le déficit. En 2002-2003, les revenus de placements se chiffraient à 294 000 \$, comptant pour un peu moins de 11 p. 100 des revenus.

<sup>29</sup> Avant l'octroi de la subvention, tous les dons étaient considérés comme des revenus généraux. Depuis l'obtention de la subvention et par suite des modifications apportées au système de comptabilité des RCRPP, ainsi que des changements dans la façon dont certaines sociétés voulaient contribuer, les dons sont soit affectés directement aux projets, soit versés au Fonds d'innovation de la présidente. Par conséquent, même si le montant des dons indiqués dans les états financiers vérifiés a diminué, le montant réel des dons a augmenté, et ce, grâce à la création du Service de développement.



**Tableau 7.1.2**  
**Sources de revenu des RCRPP (en milliers de \$)**

	1996-1997*	1997-1998*	1998-1999*	1999-2000*	2000-2001*	2001-2002*	2002-2003*	2003-2004**
Subventions de projets	1 071 \$	1 431 \$	1 380 \$	1 303 \$	1 424 \$	2 295 \$	2 319 \$	3 003 \$
Dons (à l'exclusion du FIP)	502 \$	566 \$	239 \$	310 \$	135 \$	31 \$	26 \$	291 \$
Revenus de placements	16 \$	16 \$	123 \$	490 \$	383 \$	336 \$	294 \$	204 \$
Honoraires	14 \$	21 \$	8 \$	12 \$	78 \$	35 \$	20 \$	67 \$
Salaires versés en nature/autres	8 \$	9 \$	10 \$	12 \$	215 \$	197 \$	114 \$	25 \$
Revenus totaux	1 611 \$	2 044 \$	1 760 \$	2 128 \$	2 235 \$	2 894 \$	2 773 \$	3 591 \$

\* D'après les rapports annuels; \*\* données prévues

Source : *Rapport technique sur l'analyse des données administratives.*

**Tableau 7.1.3**  
**Sources de revenu des RCRPP en pourcentage du revenu total**

	1996-1997*	1997-1998*	1998-1999*	1999-2000*	2000-2001*	2001-2002*	2002-2003*	2003-2004**
Financement de projets	66,5 %	70,0 %	78,4 %	61,2 %	63,7 %	79,3 %	83,6 %	83,6 %
Dons (à l'exclusion du FIP)	31,2 %	27,7 %	13,6 %	14,6 %	6,0 %	1,1 %	0,9 %	8,1 %
Revenus de placements	1,0 %	0,8 %	7,0 %	23,0 %	17,1 %	11,6 %	10,6 %	5,7 %
Honoraires	0,8 %	1,1 %	0,5 %	0,6 %	3,5 %	1,2 %	0,7 %	1,9 %
Salaires versés en nature/autres	0,5 %	0,5 %	0,5 %	0,6 %	9,6 %	6,8 %	4,1 %	0,7 %
Revenu total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

\* Selon les rapports annuels; \*\* données prévues

Source : *Rapport technique sur l'analyse des données administratives.*

Les deux principales composantes des dépenses des RCRPP sont les salaires et les recherches, ainsi que les frais connexes (tableaux 7.1.4 et 7.1.5). Les salaires ont augmenté considérablement au fil des ans, en fonction de l'expansion des RCRPP, passant de 658 000 \$ en 1996-1997 à 1,98 million de dollars en 2002-2003. Avant l'obtention de la subvention, les salaires représentaient un peu moins du tiers des dépenses des RCRPP, mais les salaires et avantages sociaux représentent maintenant plus de la moitié des dépenses des RCRPP.

Les dépenses annuelles liées aux recherches et au réseautage varient considérablement d'une année à l'autre étant donné qu'elles représentent essentiellement la partie variable des coûts afférents aux recherches des RCRPP. Avant l'obtention de la subvention, les dépenses engagées pour les recherches et le réseautage atteignaient entre 900 000 \$ et 1 million de dollars environ, soit plus du tiers des dépenses totales. Ce montant a fluctué

au cours des années qui ont suivi l'obtention de la subvention, allant d'aussi peu que 672 000 \$ (moins de 600 000 \$ au cours de l'année d'obtention de la subvention) jusqu'à 1,1 million de dollars, soit entre 20 p. 100 et 28 p. 100 des dépenses.

Le coût des loyers et les frais de bureau sont demeurés relativement stables, représentant environ 10 p. 100 des dépenses totales. Les services contractuels et professionnels ont diminué au cours des deux exercices précédents (2001-2002 et 2002-2003). Les coûts associés aux publications ont augmenté pendant un certain temps, puis ils se sont mis à diminuer au cours des deux exercices précédents, principalement en raison de l'importance accrue accordée à la distribution électronique des rapports par l'intermédiaire du site Web des RCRPP.

La haute direction des RCRPP a examiné les frais généraux d'autres instituts semblables pour conclure qu'il n'y avait pas vraiment de différence par rapport aux RCRPP. Le conseil d'administration des RCRPP ne s'inquiète pas des frais d'administration tant que les revenus sont élevés. La situation pose un problème lorsqu'il y a une disparité entre les frais généraux et la charge de travail. Le comité des finances et de la vérification encourage les RCRPP à structurer leurs coûts de façon à minimiser leurs coûts fixes par rapport aux coûts variables.

**Tableau 7.1.4**  
**Dépenses des RCRPP (en milliers de \$)**

	1996-1997*	1997-1998*	1998-1999*	1999-2000*	2000-2001*	2001-2002*	2002-2003*	2003-2004**
Loyers et frais de bureau	244 \$	282 \$	315 \$	376 \$	297 \$	353 \$	362 \$	375 \$
Salaires et avantages sociaux	658 \$	884 \$	950 \$	1 314 \$	1 474 \$	1 759 \$	1 978 \$	2 185 \$
Recherches et réseautage	896 \$	1 058 \$	598 \$	849 \$	672 \$	897 \$	1 057 \$	1 251 \$
Services contractuels et professionnels	371 \$	376 \$	372 \$	394 \$	594 \$	210 \$	106 \$	39 \$
Déplacements/ représentation	153 \$	61 \$	85 \$	86 \$	33 \$	44 \$	45 \$	125 \$
Publications	132 \$	192 \$	304 \$	238 \$	227 \$	106 \$	132 \$	183 \$
Salaires versés en nature/autres	9 \$	16 \$	14 \$	13 \$	12 \$	187 \$	112 \$	38 \$
Dépenses totales	2 462 \$	2 869 \$	2 637 \$	3 270 \$	3 309 \$	3 557 \$	3 792 \$	4 196 \$

\* Selon les rapports annuels; \*\* données prévues

Source : *Rapport technique sur l'analyse des données administratives.*

**Tableau 7.1.5**  
**Dépenses des RCRPP en pourcentage du revenu total**

	1996-1997*	1997-1998*	1998-1999*	1999-2000*	2000-2001*	2001-2002*	2002-2003*	2003-2004**
Loyers et frais de bureau	9,9 %	9,8 %	11,9 %	11,5 %	9,0 %	9,9 %	9,6 %	8,9 %
Salaires et avantages sociaux	26,7 %	30,8 %	36,0 %	40,2 %	44,6 %	49,5 %	52,2 %	52,1 %
Recherches et réseautage	36,4 %	36,9 %	22,7 %	26,0 %	20,3 %	25,2 %	27,9 %	29,8 %
Services contractuels et professionnels	15,1 %	13,1 %	14,1 %	12,0 %	18,0 %	5,9 %	2,8 %	0,9 %
Déplacements/ représentation	6,2 %	2,1 %	3,2 %	2,6 %	1,0 %	1,2 %	1,2 %	3,0 %
Publications	5,3 %	6,7 %	11,5 %	7,3 %	6,8 %	3,0 %	3,5 %	4,4 %
Salaires versés en nature/autres	0,4 %	0,6 %	0,5 %	0,4 %	0,4 %	5,3 %	2,9 %	0,9 %
Dépenses totales	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

\* Selon les rapports annuels; \*\* données prévues

Source : *Rapport technique sur l'analyse des données administratives.*

## 7.2 Sources de financement

Le nombre et la diversité des clients des RCRPP ont augmenté depuis l'obtention de la subvention. En effet, jusqu'à tout récemment, les employés de l'État dépassaient largement les autres groupes de clients (tableau 7.2.1). Cependant, cette situation a changé au cours des deux dernières années. L'État, et plus précisément le gouvernement fédéral, vient en tête au chapitre du financement pour ce qui est des contributions monétaires. L'analyse détaillée des dossiers des RCRPP a révélé qu'un nombre relativement peu élevé de clients offrent un soutien continu à l'organisme. Les autres s'intéressent davantage à des questions précises et offrent leur appui dans le cadre d'un projet en particulier. Lorsqu'on examine les sources de financement provinciales, on constate également que, en général, un soutien a été accordé aux travaux des RCRPP qui portaient sur des questions précises.

**Tableau 7.2.1**  
**Sources de financement des projets, selon l'année**

Année budgétaire	Nombre de clients actifs		
	2000-2001	2001-2002	2002-2003
Gouvernement fédéral	24	15	15
Provinces	15	14	14
Municipalités	1	5	2
Total (gouvernements)	40	34	31
Fondations	8	9	9
ONG	6	5	8
Sociétés (*)	11	8	12
Total (sources non gouvernementales)	25	22	29

Remarque : Les sociétés sont à l'origine du financement de certains projets et des dons.

Source : *Rapport technique sur l'analyse des données administratives.*

Le gouvernement fédéral demeure la principale source de financement des RCRPP. Au cours des années qui ont suivi l'octroi de la subvention, le financement du gouvernement fédéral constituait la principale source de financement des projets des RCRPP, passant de 900 000 \$ environ en 1999-2000 à 1,5 million de dollars environ en 2002-2003 (tableaux 7.2.2 et 7.2.3). La part fédérale du financement des projets variait entre 62 p. 100 et 72 p. 100, sans que l'on observe une tendance claire à la hausse ou à la baisse. Le financement provincial a augmenté au cours de certaines années, pour atteindre 10 p. 100 à 12 p. 100 du financement des projets, après quoi il a de nouveau connu une baisse en 2002-2003, pour s'établir à 6 p. 100. Les projets financés par des municipalités sont rares.

Le financement de projets par des sources non gouvernementales a augmenté progressivement chaque année, passant de 282 000 \$ à 668 000 \$ en 2002-2003. Toutefois, la tendance a été moins stable pour ce qui est de la proportion du financement par rapport au financement total, variant entre 19 p. 100 et 29 p. 100, le niveau le plus élevé ayant été atteint en 2002-2003. Les RCRPP ont réalisé des progrès constants depuis les quatre dernières années au chapitre du financement provenant de sources non gouvernementales. Cependant, comme les RCRPP ont également accru le financement provenant de sources gouvernementales, la part de financement provenant de sources non gouvernementales a été moins élevée au cours de certaines années.

**Tableau 7.2.2**  
Sources de financement des projets, selon l'année (en milliers de \$)\*

Année budgétaire	Exercice financier			
	1999-2000	2000-2001	2001-2002	2002-2003
Gouvernement fédéral	896 \$	859 \$	1 522 \$	1 489 \$
Provinces	71 \$	164 \$	230 \$	131 \$
Municipalités	0 \$	0 \$	62 \$	32 \$
<b>Total (gouvernements)</b>	<b>966 \$</b>	<b>1 023 \$</b>	<b>1 814 \$</b>	<b>1 652 \$</b>
Fondations/ONG	130 \$	365 \$	266 \$	417 \$
Sociétés	152 \$	4 \$	146 \$	250 \$
<b>Total (sources non gouvernementales)</b>	<b>282 \$</b>	<b>369 \$</b>	<b>412 \$</b>	<b>668 \$</b>
<b>Financement total des projets</b>	<b>1 248 \$</b>	<b>1 393 \$</b>	<b>2 226 \$</b>	<b>2 319 \$</b>

\* Inclut seulement le financement de projets précis.

Source : *Rapport technique sur l'analyse des données administratives.*

**Tableau 7.2.3**  
Sources de financement des projets, en pourcentage, selon l'année\*

Année budgétaire	Exercice financier			
	1999-2000	2000-2001	2001-2002	2002-2003
Gouvernement fédéral	71,8 %	61,7 %	68,4 %	64,2 %
Provinces	5,7 %	11,8 %	10,3 %	5,6 %
Municipalités	0,0 %	0,0 %	2,8 %	1,4 %
<b>Total (gouvernements)</b>	<b>77,5 %</b>	<b>73,4 %</b>	<b>81,5 %</b>	<b>71,2 %</b>
Fondations/ONG	10,4 %	26,2 %	11,9 %	18,0 %
Sociétés	12,2 %	0,3 %	6,6 %	10,8 %
<b>Total (sources non gouvernementales)</b>	<b>22,6 %</b>	<b>26,5 %</b>	<b>18,5 %</b>	<b>28,8 %</b>
<b>Financement total des projets</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

\* Inclut seulement le financement de projets précis.

Source : *Rapport technique sur l'analyse des données administratives.*

## 7.3 Viabilité

Les RCRPP ont réalisé quelques progrès en vue d'assurer leur viabilité financière, mais la haute direction considère que ces progrès sont modestes. Au chapitre du financement, les RCRPP qualifieraient de belle réussite la *Campagne des idées nouvelles*, qui a permis de mieux faire connaître l'organisme. Onze activités réunissant 230 personnes se sont déroulées en vue de recueillir des fonds, et 164 rencontres individuelles ont été organisées avec des sympathisants potentiels. La campagne a permis de recueillir plus de 1,3 million de dollars, notamment sous la forme d'engagements pluriannuels; toutefois, d'après les RCRPP, cette activité a occasionné des dépenses considérables pour l'embauche de nouveaux employés, et la présidente a dû y consacrer beaucoup de temps.

Les frais engagés en vue de générer des recettes constituent l'un des obstacles à la campagne de financement. D'après un rapport interne établi pour les RCRPP, les coûts de la campagne par rapport aux fonds amassés étaient très élevés, représentant 61 p. 100 des recettes. Ce rapport précisait toutefois qu'il faut de trois à cinq ans pour bien évaluer les coûts d'un nouveau programme de développement et que la campagne des RCRPP venait tout juste de terminer sa troisième année.

Le reste de la subvention de 9 millions de dollars (environ 4,3 millions de dollars au moment de la présente analyse, au printemps 2004) et le financement de projets constitueront donc vraisemblablement les principales sources de revenu des RCRPP pour le financement de projets et les opérations, du moins à court terme. Les RCRPP ont accru leurs sources de financement au fil des ans, mais le gouvernement fédéral demeure la principale source de financement des projets. D'après la haute direction des RCRPP, il est difficile d'obtenir du soutien pour les travaux de recherche des RCRPP au-delà de cette source primaire.

Les progrès accomplis en vue d'assurer la viabilité financière des RCRPP ont été réalisés en deux phases. La première a donné lieu à l'établissement d'une infrastructure pour assurer la gestion et obtenir les renseignements nécessaires à la mise en place d'un mécanisme de suivi et de contrôle financier. Les systèmes des RCRPP se sont améliorés et l'organisme est maintenant mieux renseigné lorsqu'il a des décisions à prendre.

La deuxième phase consistera à trouver un modèle financier qui permettra aux RCRPP d'atteindre leur objectif. D'après la haute direction, aucune décision n'a encore été prise quant au modèle le plus approprié pour assurer la viabilité financière. Selon les informateurs clés, il existe diverses solutions possibles :

- utiliser des tarifs quotidiens, ce qui permettrait aux RCRPP de recouvrer les frais généraux et les frais de développement;
- veiller à ce que tout le temps consacré aux projets, y compris à l'administration, soit consigné et récupérable en vertu du mécanisme de financement;
- négocier des mécanismes de financement prévoyant l'inclusion de frais généraux et de frais de développement dans les dépenses ou les tarifs quotidiens, y compris la majoration des dépenses en ce qui a trait aux chercheurs externes;
- établir un bon équilibre entre les coûts fixes et les coûts variables, et renouveler le financement complémentaire ou le financement de base.

La haute direction a fait savoir que les RCRPP essaieraient d'obtenir du financement supplémentaire dans un avenir rapproché, mais la nature de la demande en question n'avait pas encore été établie au moment de la rédaction du présent rapport. D'autres informateurs clés s'interrogent quant à l'approche idéale à adopter pour le financement d'une organisation comme les RCRPP. Un fonds de dotation permettant de financer un programme de recherches relativement ambitieux serait idéal du point de vue opérationnel. Un tel mécanisme permettrait aux RCRPP de réaliser des projets comportant plus de risques ou des projets répondant aux besoins à plus long terme en matière de politiques, pour lesquels il serait difficile de trouver du financement à l'heure actuelle. Cette approche soulève des

préoccupations étant donné qu'elle ne comporterait aucune exigence quant à la satisfaction des besoins des décideurs, par rapport à un mécanisme exigeant toujours que les RCRPP obtiennent le financement des projets. La haute direction des RCRPP reconnaît que le mécanisme de financement devrait à la fois permettre d'assurer la sécurité des RCRPP à plus long terme et inciter l'organisation à continuer de répondre aux besoins des décideurs.

Certains informateurs clés se demandent quels autres organismes pourraient avoir droit à des fonds de subvention de cette importance. D'après eux, d'autres organisations que les RCRPP méritent d'obtenir des fonds et le processus d'accès à ce type de financement devrait être ouvert et transparent.

## 7.4 Pertinence et répercussions de la subvention

La subvention fédérale de 9 millions de dollars a été accordée aux RCRPP pour appuyer leurs recherches en politiques de façon à accroître les connaissances dans ce domaine. Il s'agissait d'une subvention unique de 9 millions de dollars, qui était considérée comme l'équivalent d'une subvention de 1,3 million de dollars par année sur une période de neuf ans. Le but d'une subvention unique était d'offrir un fonds de roulement aux RCRPP jusqu'à la période se terminant le 31 mars 2005. D'après certains documents fédéraux internes, ce fonds visait à aider les RCRPP à respecter leurs engagements, à lancer de nouveaux projets et à constituer un capital intellectuel.

Compte tenu des objectifs visés et de la nature inconditionnelle des subventions<sup>30</sup>, il était difficile de déterminer, dans le cadre de la présente évaluation, les répercussions de la subvention de 9 millions de dollars sur un ou plusieurs projets précis. Les constatations globales de l'évaluation permettent néanmoins de conclure que, dans ce cas précis, le mécanisme de financement comportait de réels avantages pour le gouvernement fédéral. La nature inconditionnelle de la subvention octroyée aux RCRPP offrait plus de latitude au gouvernement pour appuyer les efforts déployés par les RCRPP en vue de renforcer leur capacité d'organisation et de recherche sans entraver ou sembler entraver l'objectivité et l'indépendance des RCRPP.

Cependant, l'une des questions soulevées lors de l'évaluation se rapportait aux attentes de l'État relativement à cette subvention. La lettre que le gouvernement a adressée aux RCRPP après l'approbation de la subvention, spécifiait le montant de la subvention octroyée et informait de l'obligation d'effectuer un examen indépendant et de produire des états financiers vérifiés, mais ne précisait aucune autre attente. Selon certains documents fédéraux internes, le gouvernement s'attendait à ce que le prélèvement dans fonds de roulement ne dépasse pas 4,5 millions de dollars à la fin de l'exercice 2004-2005, mais cette attente n'a jamais été communiquée aux RCRPP. En fait, le retrait du fonds de roulement par les RCRPP a dépassé 4,5 millions de dollars à la fin de l'exercice 2004-2005.

---

<sup>30</sup> Les subventions fédérales ne sont généralement pas assorties de conditions et n'obligent pas les bénéficiaires à rendre des comptes.

Enfin, les constatations de l'évaluation donnent également à entendre que le gouvernement fédéral pourrait envisager à l'avenir d'imposer, en contrepartie des subventions, des conditions établies en vertu des politiques et règlements généraux de l'État. De cette façon, les activités réalisées grâce aux subventions gouvernementales respecteraient les politiques gouvernementales, notamment en ce qui a trait aux langues officielles.

Du point de vue des RCRPP, la subvention a contribué à sa stabilité financière à long terme tout en réduisant dans une certaine mesure le fardeau associé aux rapports financiers. La subvention a permis aux RCRPP d'obtenir l'équivalent de neuf années de financement de base. Étant donné que les RCRPP n'ont aucune obligation de rendre compte, leur fardeau administratif et leurs coûts s'en trouvent réduits.

Lorsque les ententes annuelles de financement ont été remplacées par la subvention, la direction des RCRPP a décidé d'accroître leur avoir au moyen du financement des projets afin d'élargir son champ d'activité. Dans le cadre de cette stratégie, les RCRPP ont agrandi leur équipe de gestion, amélioré leur technologie de l'information et élargi la portée de leurs recherches. En 2001, les RCRPP avaient établi l'infrastructure requise pour accroître leur efficacité en vue de l'obtention de financement supplémentaire. Dans l'ensemble, la subvention a donc permis aux RCRPP :

- d'élaborer leur site Web et d'apporter d'autres améliorations technologiques à leurs systèmes de finances et de communication;
- de disposer d'une mise de fond pour les campagnes de financement;
- de créer de nouveaux réseaux et de nouveaux services dans chaque réseau;
- de diffuser gratuitement l'ensemble de leurs produits au bénéfice de tous.

Plusieurs informateurs clés ont déclaré que, sans la subvention fédérale, les RCRPP n'existeraient plus ou ne seraient pas en mesure de réaliser des projets de la même envergure que ceux qu'ils ont entrepris au cours des dernières années. Deux des études de cas ont démontré que la subvention avait été utile pour planifier des projets de grande envergure qui sont souvent difficiles à financer. L'examen du processus de planification et de budgétisation, effectué dans le cadre de l'étude de cas portant sur le *Réseau de la main-d'œuvre*, montre de quelle façon la subvention est utilisée pour supporter les coûts des projets en général. L'étude de cas sur le projet intitulé *Dialogue entre citoyens sur l'avenir du Canada*, qui a coûté 990 000 \$, montre de quelle façon ce soutien a permis aux RCRPP de prendre des risques calculés pour réaliser de nouvelles initiatives. Le projet en question a été entrepris alors que les RCRPP n'avaient obtenu que 250 000 \$ de financement, et même après le retrait de plusieurs engagements antérieurs. La décision de prendre cet « énorme risque » a vraisemblablement été rendue possible grâce à la subvention, qui aurait permis de supporter les coûts en cas de financement insuffisant.



## 7.5 Résumé

*Les RCRPP ont réalisé des progrès en vue d'assurer leur viabilité financière mais d'autres mesures s'imposent.* L'évaluation a permis de constater que les frais d'administration élevés et le peu de temps facturable empêchent les RCRPP d'assurer leur viabilité financière. Le déficit des RCRPP s'est élevé à 975 000 \$ en moyenne pendant les quatre années qui ont suivi l'obtention de la subvention, comparativement à 839 000 \$ en moyenne pour les deux années ayant précédé son approbation.

Les mesures envisagées par les RCRPP pour assurer leur viabilité financière comportaient deux phases. La première a donné lieu à l'établissement d'une infrastructure pour assurer la gestion et obtenir les renseignements nécessaires à la mise en place d'un mécanisme de suivi et de contrôle financier. Les systèmes des RCRPP se sont améliorés et l'organisme est maintenant mieux renseigné lorsqu'il a des décisions à prendre. La deuxième phase, qui est toujours en cours, consistera à trouver un modèle financier qui permettra aux RCRPP d'atteindre une plus grande viabilité financière. La haute direction n'a pas encore pris de décision quant au modèle le plus approprié pour atteindre cet objectif.

D'après les informateurs clés, il existe diverses solutions possibles, soit :

- veiller à ce que tout le temps consacré aux projets, y compris à l'administration, soit consigné et récupérable en vertu de mécanismes de financement précis;
- négocier le financement des projets de façon à prévoir des frais généraux et des frais de développement;
- établir un meilleur équilibre entre les coûts fixes et les coûts variables.

*Les RCRPP ont réalisé des progrès en ce qui a trait à la diversification de leurs sources de financement, mais le gouvernement fédéral demeure le principal apport à leur budget de fonctionnement.* Les RCRPP sont parvenus à diversifier leurs sources de financement après l'obtention de la subvention. Ils ont notamment obtenu plus d'investissements de la part de fondations et d'ONG. Ces sommes ont représenté de 12 p. 100 à 26 p. 100 du financement des projets des RCRPP entre 2000-2001 et 2002-2003. Cependant, leur principal apport financier pour la réalisation des projets durant cette même période, soit entre 62 p. 100 et 68 p. 100 du budget, est venu du gouvernement fédéral.

*Du point de vue des RCRPP, la subvention semble constituer un mécanisme approprié pour obtenir les résultats escomptés.* Grâce à la subvention, les RCRPP ont pu compter sur du financement stable à long terme. La subvention leur offrait suffisamment de latitude pour qu'ils soient en mesure de renforcer leurs processus administratifs, d'élargir leurs programmes de recherche et de donner suite aux questions naissantes, au besoin. En bref, les investissements ont contribué à accroître la capacité des RCRPP de fournir des renseignements sur les politiques publiques.

*Du point de vue du gouvernement fédéral, le mécanisme de subvention est approprié étant donné qu'il permet d'assurer l'indépendance des RCRPP; cependant, on doit tirer quelques leçons.* La nature inconditionnelle de la subvention octroyée aux RCRPP

offrait plus de latitude à l'État pour appuyer les efforts déployés par les RCRPP en vue de renforcer leur capacité d'organisation et de recherche sans entraver ou sembler entraver l'objectivité et l'indépendance de l'organisme.

Cette façon de procéder soulève toutefois des questions dont il faudrait tenir compte à l'avenir avant d'octroyer une aide financière gouvernementale. Il conviendrait notamment de viser une plus grande clarté et d'améliorer les communications en ce qui a trait aux attentes en matière de reddition de comptes. D'après les documents gouvernementaux internes, les dépenses des RCRPP ne devaient pas dépasser 4,5 millions de dollars à la fin de l'exercice 2004-2005. Or, le ministère responsable n'ayant pas communiqué cette attente à l'organisme bénéficiaire, le montant prévu a donc été dépassé d'environ 300 000 \$. Par ailleurs, l'État pourrait envisager d'imposer des conditions établies en vertu des politiques et règlements généraux du gouvernement, notamment en ce qui a trait aux langues officielles.

## 8. Résumé et conclusions

Le présent document fait état des principales constatations et des résultats de l'évaluation de la subvention fédérale accordée aux Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques inc. Cette subvention de 9 millions de dollars a été octroyée aux RCRPP pour la période allant de 1999-2000 à 2004-2005. Elle visait à aider les RCRPP à créer un fonds de roulement qui leur permettrait de financer les dépenses de fonctionnement liées à leurs activités.

L'évaluation visait plus précisément à déterminer : la contribution à valeur ajoutée des activités des RCRPP pour ce qui est de fournir des renseignements sur les politiques; dans quelle mesure les RCRPP ont réussi à diversifier leurs sources de financement en vue d'assurer leur indépendance financière; et la pertinence du mécanisme de financement par voie de subvention. Les principales constatations découlant de l'analyse des diverses sources de données qui ont servi à l'évaluation sont indiquées ci-après.

### 8.1 Principales constatations

*La subvention aide les RCRPP à fournir des renseignements au sujet des politiques sociales et économiques en lui permettant de renforcer ses opérations générales et d'élargir considérablement ses activités de recherche et d'information.* Il est impossible de déterminer avec précision l'utilité de la subvention à cet égard, mais l'évaluation permet de conclure que les RCRPP n'auraient pas pu maintenir leur infrastructure et mettre en œuvre leur programme de recherche sans la subvention ou une source de financement équivalente. Les informateurs clés ont confirmé que les RCRPP n'existeraient pas dans leur forme actuelle s'ils n'avaient pas obtenu la subvention et que leurs projets n'auraient pas la même portée.

*La subvention a renforcé les RCRPP tout en les aidant à rester neutres et indépendants.* La nature inconditionnelle de la subvention a permis aux RCRPP de mener leurs activités de recherche en conservant leur indépendance.

*L'octroi global des fonds de la subvention ne permet d'établir un lien entre la subvention de 9 millions de dollars et des projets individuels précis ou les répercussions sur les politiques.* C'est donc l'incidence générale de la subvention qui a été évaluée. La subvention visait à contribuer au financement des activités générales de recherche en politiques menées par les RCRPP et non pas au financement d'activités spécifiques. La subvention a donc été évaluée en fonction de son incidence générale sur les opérations et le programme de recherche des RCRPP.

## 8.2 Recherches et politiques des RCRPP à valeur ajoutée

### 8.2.1 Réussite

*L'évaluation a permis de conclure que les RCRPP atteignent leur objectif consistant à fournir des renseignements à propos des politiques sociales et économiques.* D'après le sondage en ligne, il semble que les RCRPP ont le plus d'influence sur l'État, le milieu universitaire et les organisations non gouvernementales. Plus d'un tiers des responsables de politiques fédérales (122) et 44 p. 100 (26) de leurs homologues provinciaux qui consultent les documents des RCRPP, les citent parfois ou souvent comme référence. Ces répondants estiment en outre que les recherches des RCRPP ont une incidence sur leur travail. Par ailleurs, 67 p. 100 (88) des répondants d'ONG et 58 p. 100 (79) des répondants du milieu universitaire estiment que les RCRPP ont une grande ou une très grande incidence sur leur travail.

Les études de cas approfondies ont également permis de conclure que les RCRPP atteignent leur objectif en ce qui a trait à l'information sur les politiques. Ainsi, les informateurs clés ayant pris part à l'étude de cas sur le *Projet des ressources humaines en santé* sont d'avis que les recherches des RCRPP avaient contribué à cerner les enjeux et à orienter les discussions dans le cadre de la *Commission Romanov*. Les constatations du projet sont citées à maintes reprises dans le rapport de la Commission (chapitre 4), et plusieurs recommandations formulées auprès du Conseil canadien de la santé tiennent compte des rôles que pourrait jouer un organisme national de ressources humaines en santé, tels que proposés par les RCRPP.

*Les activités de recherche et les extraits des RCRPP ont considérablement augmenté après l'obtention de la subvention.* Entre 1999-2000 et 2002-2003, les dépenses totales des RCRPP allouées aux recherches ont augmenté de 159 p. 100, passant de 801 000 \$ environ à 2,1 millions de dollars. Le nombre de rapports de recherche et de documents connexes a également augmenté. Au total, 140 rapports de recherche, 111 présentations et 92 résumés ont été produits. Seulement 20 de ces 343 documents ont été produits avant l'approbation de la subvention (1998-1999), alors que 58 documents en moyenne ont été produits au cours de chacune des cinq années suivantes.

*Les personnes qui consultent le matériel produit par les RCRPP estiment que leurs recherches sont de haute qualité et menées de façon objective.* Environ 92 p. 100 des répondants au sondage en ligne (907) estiment que les recherches et les renseignements des RCRPP sont de grande ou de très grande qualité, et 83 p. 100 d'entre eux sont d'avis que les normes appliquées par les RCRPP sont élevées ou très élevées ou que l'organisme fait preuve d'une grande ou d'une très grande rigueur. Cette constatation ressort également des entrevues menées auprès d'informateurs clés et des études de cas. Près des deux tiers des répondants jugent également que les RCRPP ne subissent pas l'influence du gouvernement, et 80 p. 100 d'entre eux estiment que le taux d'objectivité des RCRPP est élevé ou très élevé.

*Les RCRPP ont élargi l'accès à leurs recherches et à leurs renseignements et ont sensibilisé davantage le secteur des politiques publiques à cet égard.* Le site Web des RCRPP, conçu grâce à la subvention, est devenu un réseau de diffusion important pour leurs travaux de recherche. D'après les données administratives, le nombre de téléchargements mensuels a augmenté de 79 p. 100, passant de 27 852 à 49 922 entre 2001 et 2003. L'analyse des citations confirme que les RCRPP diffusent les résultats de leurs recherches de manière efficace. Près des deux tiers des répondants au sondage ont laissé savoir qu'ils reçoivent périodiquement de l'information des RCRPP.

## **8.2.2 Pertinence**

*L'évaluation a permis de conclure que les recherches en politiques effectuées par les RCRPP sont très appréciées.* Les RCRPP sont considérés comme un organisme indépendant et neutre dans le domaine des recherches en politiques, de sorte qu'ils constituent une source de renseignements unique et appréciée. D'après le sondage en ligne, 82 p. 100 des utilisateurs des RCRPP (907) estiment que ces derniers offrent sur la politique sociale une perspective unique en son genre, et 88 p. 100 des répondants pensent que les RCRPP lancent de nouvelles idées pour l'orientation de la politique sociale. Seulement 15 p. 100 des répondants ont déclaré qu'ils pourraient obtenir les mêmes recherches ailleurs si les RCRPP n'existaient pas. En outre, l'étude de cas a révélé que les recherches effectuées par les RCRPP contribuent à orienter les discussions stratégiques en ce qui a trait à la politique touchant la santé, les enfants et les organismes sans but lucratif.

*Il ne semble pas y avoir de problème de chevauchement et de double emploi.* Les RCRPP réalisent généralement des projets de recherche uniques en leur genre pour le compte de divers clients et bailleurs de fonds auxquels ils s'adaptent. Les RCRPP adoptent une approche ouverte pour la réalisation de leurs projets et n'hésitent pas à consulter de nombreux intervenants au début d'un projet pour définir les questions d'intérêt et déterminer quelle méthode permettrait d'y répondre le mieux. Plusieurs informateurs clés ont dit apprécier la façon de procéder des RCRPP qui, en se tenant au courant des initiatives des autres, prennent des mesures pour éviter le double emploi. Même si les travaux des RCRPP sont susceptibles de toucher des domaines déjà abordés (ou en voie de l'être) par d'autres groupes d'analystes et centres de recherche universitaire, les recherches ne semblent pas se chevaucher pour autant. Par ailleurs, les RCRPP ont été les premiers à encourager la coordination informelle avec d'autres instituts de recherche, notamment la Canada West Foundation, le Conseil canadien de développement social et le Forum des politiques publiques.

## 8.2.3 Façon de procéder

### Structure et organisation des RCRPP

*Les RCRPP ont acquis une plus grande autonomie et amélioré leur structure de gestion et de régie.* Depuis qu'ils ont obtenu la subvention, les RCRPP ont créé un poste indépendant de président du conseil d'administration, élargi la participation au conseil, et créé un comité des finances et de la vérification ainsi qu'un comité de régie et de nomination. Ces mesures sont conformes aux recommandations contenues dans le *Rapport Brown*, rédigé à la suite d'un examen externe réalisé avant l'approbation de la subvention.

*Le temps et les ressources que consacrent les RCRPP à l'administration (régie, administration financière et ressources humaines) par rapport à la recherche soulèvent quelques préoccupations.* Quelques informateurs clés estiment qu'il y a trop de personnel administratif par rapport au personnel affecté à la recherche. Selon les données administratives, le personnel de recherche ne représente que 41,1 p. 100 de l'ensemble des employés à temps plein des RCRPP. Par ailleurs, les employés des RCRPP consacrent 58 p. 100 de leur temps à des activités de recherche, mais ne peuvent imputer que 32 p. 100 de leur temps à ces projets. D'après les RCRPP, une partie de leurs frais administratifs découlent de l'adoption des recommandations contenues dans le *Rapport Brown*.

De façon plus générale, il semble que la proportion d'employés affectés à la recherche au sein des RCRPP se situe dans le plus bas segment par rapport à des instituts comparables. Ainsi, le personnel de recherche représente 63,6 p. 100 de l'effectif du Caledon Institute, 62,8 p. 100 de l'effectif du Fraser Institute et 56,7 p. 100 de l'effectif du Conseil canadien de développement social. Par contre, la proportion d'employés affectés à la recherche à l'institut C.D. Howe (38,6 p. 100) et à l'Institut de recherche en politiques publiques (35,3 p. 100) est à peu près la même qu'aux RCRPP. Dans l'ensemble, les données d'évaluation ne permettent pas d'appuyer le statu quo sans réserve. Compte tenu de l'évaluation, les RCRPP auraient intérêt à envisager des stratégies de rechange en vue de mieux équilibrer la proportion d'employés affectés à la recherche et à l'administration.

*Les RCRPP réussissent à recruter et à maintenir en poste du personnel de recherche de qualité.* Les titres de compétence des employés affectés à l'administration et à la recherche sont jugés supérieurs ou exceptionnels. D'après les informateurs clés consultés dans le cadre de l'évaluation, certaines différences dans la qualité des produits de recherche des RCRPP seraient attribuables à la compétence de chaque directeur de réseau. Un des défis à relever par les RCRPP consiste à maintenir la qualité de ses recherches malgré un taux de roulement élevé chez les chercheurs. Cependant, il faut reconnaître que cette situation n'est pas propre aux RCRPP. Il convient également de signaler que les RCRPP réussissent à former des employés prometteurs et qu'ils aident les chercheurs reconnus à se trouver de nouveaux postes ailleurs dans les domaines des politiques et de la recherche.

## Processus d'assurance de la qualité des RCRPP

*Les RCRPP assurent un niveau élevé de qualité en matière de recherche; ils pourraient toutefois prendre d'autres mesures pour accroître l'objectivité de leur processus d'examen.* Les RCRPP ont mis sur pied un processus rigoureux d'assurance de la qualité, faisant appel à diverses méthodes pour renforcer la qualité de leurs produits de recherche<sup>31</sup>. Ce processus semble relativement efficace puisque les deux tiers des répondants au sondage en ligne sont d'avis que les travaux de recherche publiés par les RCRPP atteignent ou dépassent les normes de la plupart des revues jugées par des pairs<sup>32</sup>. Cependant, une des questions soulevées en ce qui a trait à l'assurance de la qualité portait sur le processus d'examen par des pairs. Bien que les RCRPP aient établi des critères à cet égard, les examens ne sont pas effectués en aveugle et les analystes sont souvent des associés des RCRPP. Or, l'absence d'un processus d'examen indépendant soulève des préoccupations quant à la possibilité de conflits d'intérêts. Le processus de contrôle de la qualité des RCRPP pourrait être amélioré grâce à un examen externe mené par des analystes indépendants, lorsque la chose est possible.

## Accès aux produits de recherche

*Les RCRPP traduisent leurs documents et produits de recherche dans les deux langues officielles uniquement si le client défraie le coût de la traduction. Cette façon de procéder limite l'accès à certains groupes de clients potentiels.* Même si la traduction ne figurait pas au nombre des exigences pour l'obtention de la subvention, la pratique actuelle des RCRPP n'est pas tout à fait conforme à la politique du gouvernement fédéral, qui consiste à assurer l'accès aux documents publics dans les deux langues officielles. Étant donné que tous les Canadiens ont contribué aux recettes fiscales à l'origine de la subvention, il s'agit là d'une source de préoccupation au chapitre de la gestion des fonds publics à l'échelle fédérale.

## 8.3 Viabilité

*Les RCRPP ont réalisé des progrès en vue d'assurer leur viabilité financière mais d'autres mesures s'imposent.* L'évaluation a permis de constater que les frais d'administration élevés et le peu de temps facturable empêchent les RCRPP d'assurer leur viabilité financière. Le déficit des RCRPP s'est élevé à 975 000 \$ en moyenne pendant les quatre années qui ont suivi l'obtention de la subvention, comparativement à 839 000 \$ en moyenne pour les deux années ayant précédé son approbation.

---

<sup>31</sup> Ces méthodes comprennent l'examen par des pairs, le recours à des experts et à des intervenants durant les phases de conception et de réalisation des projets de recherche, la mise sur pied de comités directeurs et l'organisation de tables rondes pour valider les conclusions et formuler des recommandations. La présidente des RCRPP effectue également un dernier examen de la qualité lorsque les rapports de recherche sont terminés.

<sup>32</sup> Note : Seulement 6,4 p. 100 des répondants au sondage en ligne ne sont pas d'accord avec l'énoncé voulant que les travaux de recherche publiés par les RCRPP atteignent ou dépassent les normes de la plupart des revues jugées par des pairs. Par ailleurs, 27,4 p. 100 n'ont pas d'opinion à ce sujet.

Les mesures envisagées par les RCRPP pour assurer leur viabilité financière comportaient deux phases. La première a donné lieu à l'établissement d'une infrastructure pour assurer la gestion et obtenir les renseignements nécessaires à la mise en place d'un mécanisme de suivi et de contrôle financier. Les systèmes des RCRPP se sont améliorés et l'organisme est maintenant mieux renseigné lorsqu'il a des décisions à prendre. La deuxième phase, qui est toujours en cours, consistera à trouver un modèle financier qui permettra aux RCRPP d'atteindre une plus grande viabilité financière. La haute direction n'a pas encore pris de décision quant au modèle le plus approprié pour atteindre cet objectif.

Voici quelques-unes des solutions possibles d'après les informateurs clés :

- veiller à ce que tout le temps consacré aux différents projets, y compris à l'administration, soit consigné et récupérable en vertu de mécanismes de financement précis;
- négocier le financement des projets de façon à prévoir des frais généraux et des frais de développement;
- établir un meilleur équilibre entre les coûts fixes et les coûts variables.

*Les RCRPP ont réalisé des progrès en ce qui a trait à la diversification de leurs sources de financement, mais le gouvernement fédéral demeure le principal apport à leur budget de fonctionnement.* Les RCRPP sont parvenus à diversifier leurs sources de financement après l'obtention de la subvention. Ils ont notamment obtenu plus d'investissements de la part de fondations et d'ONG. Ces sommes ont représenté de 12 p. 100 à 26 p. 100 du financement des projets des RCRPP entre 2000-2001 et 2002-2003. Cependant, leur principal apport financier pour la réalisation des projets durant cette même période, soit entre 62 p. 100 et 68 p. 100 du budget, est venu du gouvernement fédéral.

## 8.4 Pertinence de la subvention

La pertinence du mécanisme de subvention est examinée du point de vue de l'organisme bénéficiaire (RCRPP) et de l'organisme subventionnaire (le gouvernement fédéral).

*Du point de vue des RCRPP, la subvention semble constituer un mécanisme approprié pour obtenir les résultats escomptés.* Grâce à la subvention, les RCRPP ont pu compter sur du financement stable à long terme. La subvention leur offrait suffisamment de latitude pour qu'ils soient en mesure de renforcer leurs processus administratifs, d'élargir leurs programmes de recherche et de donner suite aux questions naissantes, au besoin. En bref, les investissements ont contribué à accroître la capacité des RCRPP de fournir des renseignements sur les politiques publiques.

*Du point de vue du gouvernement fédéral, le mécanisme de subvention est approprié pour appuyer ce type de relation étant donné qu'il permet d'assurer l'indépendance des RCRPP; cependant, il y a lieu de tirer quelques leçons.* La nature inconditionnelle de la subvention octroyée aux RCRPP offrait plus de latitude à l'État pour appuyer les efforts déployés par les RCRPP en vue de renforcer leur capacité d'organisation et de recherche sans entraver ou sembler entraver l'objectivité et l'indépendance de l'organisme.



Cette façon de procéder soulève toutefois des questions dont il faudrait tenir compte à l'avenir avant d'octroyer une aide financière gouvernementale. Il conviendrait notamment de viser une plus grande clarté et d'améliorer les communications en ce qui a trait aux attentes en matière de reddition de comptes. D'après les documents gouvernementaux internes, les dépenses des RCRPP ne devaient pas dépasser 4,5 millions de dollars à la fin de l'exercice 2004-2005. Or, le ministère responsable n'ayant pas communiqué cette attente à l'organisme bénéficiaire, le montant prévu a donc été dépassé d'environ 300 000 \$. Par ailleurs, l'État pourrait envisager d'imposer des conditions établies en vertu des politiques et règlements généraux du gouvernement, notamment en ce qui a trait aux langues officielles.



## *Annexe A – Tableau des principales questions d'évaluation, des critères applicables et des sources de données*

Principales questions	Critères	Sources de données
<b>Façon de procéder</b>		
Est-ce que les RCRPP sont bien structurés pour atteindre leurs objectifs?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Structure organisationnelle et régie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen de la documentation</li> <li>• Analyse des données administratives</li> <li>• Entrevues menées auprès d'informateurs clés</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveaux de dotation et dépenses des RCRPP par rapport à d'autres organisations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen de la documentation</li> <li>• Analyse des données administratives</li> <li>• Sondage auprès d'instituts comparables</li> <li>• Entrevues menées auprès d'informateurs clés</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ratio entre les projets internes et les projets externes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen de la documentation</li> <li>• Sondage auprès d'instituts comparables</li> <li>• Entrevues menées auprès d'informateurs clés</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité de recruter et de maintenir en poste des employés/chercheurs de qualité; planification de la relève</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen de la documentation</li> <li>• Recension des écrits</li> <li>• Entrevues menées auprès d'informateurs clés</li> </ul>
Est-ce que les RCRPP établissent un équilibre approprié entre leurs activités de recherche et leurs autres activités?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proportion des dépenses totales des RCRPP allouées aux recherches par rapport à d'autres activités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen de la documentation</li> <li>• Analyse des données administratives</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proportion du temps facturable par rapport au temps non facturable dans le cas du personnel de recherche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen de la documentation</li> <li>• Analyse des données administratives</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incidence du temps facturable sur les tarifs quotidiens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen de la documentation</li> <li>• Analyse des données administratives</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extrants produits/incidence des projets/documents de recherche, présentations par réseau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen de la documentation</li> <li>• Analyse des données administratives</li> </ul>

Principales questions	Critères	Sources de données
Est-ce que les RCRPP adoptent des <b>stratégies appropriées pour veiller à ce que</b> leurs <b>recherches</b> et autres <b>extrants</b> respectent une <b>norme de qualité</b> suffisamment élevée pour répondre aux besoins des décideurs?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Examen des procédures de contrôle de la qualité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Examen de la documentation</li> <li>Entrevues menées auprès d'informateurs clés</li> <li>Études de cas</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opinions quant à la qualité des recherches et autres produits des RCRPP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sondage en ligne</li> <li>Entrevues menées auprès d'informateurs clés</li> <li>Études de cas</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projets réalisés par suite d'un appel d'offres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sondage auprès d'instituts comparables</li> <li>Entrevues menées auprès d'informateurs clés</li> <li>Études de cas</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opinions quant aux titres de compétence et à la qualité des employés/chercheurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Examen de la documentation</li> <li>Entrevues menées auprès d'informateurs clés</li> <li>Études de cas</li> <li>Sondage en ligne</li> </ul>
Est-ce que les RCRPP ont pris des <b>mesures pour éviter le chevauchement et le double emploi</b> avec des organisations semblables et pour maximiser la coordination des travaux de recherche et la diffusion de ceux-ci?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pertinence des mesures prises pour réduire le chevauchement et le double emploi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevues menées auprès d'informateurs clés</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluation des risques de chevauchement et de double emploi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevues menées auprès d'informateurs clés</li> <li>Sondage auprès d'instituts comparables</li> <li>Recension des écrits</li> <li>Entrevues menées auprès d'informateurs clés</li> </ul>
De quelle façon les RCRPP joignent-ils leur auditoire cible? Est-ce que leurs activités d'information sont efficaces?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Examen des méthodes de diffusion des renseignements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevues menées auprès d'informateurs clés</li> <li>Études de cas</li> <li>Sondage auprès d'instituts comparables</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Statistiques liées au site Web, parallèle entre les téléchargements des RCRPP et ceux d'instituts comparables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Examen de la documentation</li> <li>Analyse des données administratives</li> <li>Sondage auprès d'instituts comparables</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Citations contenues dans Internet, citations dans les sites Web d'universités et de médias, comparaison avec d'autres instituts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse des citations</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opinion des utilisateurs en ce qui trait au site Web, à la facilité d'accès à l'information</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sondage en ligne</li> <li>Entrevues menées auprès d'informateurs clés</li> </ul>

Principales questions	Critères	Sources de données
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fréquence et méthode d'accès aux recherches et renseignements des RCRPP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sondage en ligne</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilisation des données d'autres groupes d'analystes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sondage en ligne</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profil des utilisateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sondage en ligne</li> </ul>
<b>Pertinence</b>		
Est-ce qu'on a <b>encore besoin</b> des RCRPP comme source de recherche en politiques, compte tenu de l'existence d'autres sources gouvernementales et non gouvernementales de recherches en politiques?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluation de la capacité interne et externe en matière de recherche en politiques, d'après l'examen de la documentation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recension des écrits</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opinions des décideurs et d'autres intervenants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sondage en ligne</li> <li>• Entrevues menées auprès d'informateurs clés</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité d'obtenir du financement permanent et du financement de projets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse des données administratives</li> <li>• Entrevues menées auprès d'informateurs clés</li> </ul>
Est-ce que les secteurs jugés prioritaires par les RCRPP en matière de recherche <b>répondent aux besoins des décideurs</b> ? Est-ce que le <b>programme de recherche des RCRPP est tourné vers l'avenir</b> ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse du processus adopté par les RCRPP pour établir leur programme de recherche et financer leurs projets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevues menées auprès d'informateurs clés</li> <li>• Examen de la documentation</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opinions des RCRPP et des décideurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sondage en ligne</li> <li>• Entrevues menées auprès d'informateurs clés</li> <li>• Études de cas</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incidence des projets réalisés par suite d'un appel d'offres par rapport aux recherches proactives</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse des données administratives</li> <li>• Sondage auprès d'instituts comparables</li> <li>• Entrevues menées auprès d'informateurs clés</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Raisons de l'échec de certains projets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Études de cas</li> <li>• Entrevues menées auprès d'informateurs clés</li> </ul>

Principales questions	Critères	Sources de données
<b>Atteinte des objectifs en matière de politiques</b>		
<p>Est-ce que les RCRPP ont réalisé des <b>progrès en vue d'atteindre leur objectif ultime</b>, c'est-à-dire influencer l'élaboration de politiques sociales et économiques?</p> <p>Dans quelle mesure ces progrès <b>sont-ils attribuables au financement obtenu grâce à la subvention</b>?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opinions des décideurs en ce qui a trait à l'importance relative de diverses sources de recherche en politiques et des renseignements connexes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sondage en ligne</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilisation des recherches des RCRPP aux fins de l'élaboration de politiques et de documents d'orientation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sondage en ligne</li> <li>Études de cas</li> <li>Entrevues menées auprès d'informateurs clés</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilisation des recherches des RCRPP par des formateurs/ enseignants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sondage en ligne</li> <li>Études de cas</li> <li>Entrevues menées auprès d'informateurs clés</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilisation des recherches et des renseignements d'autres groupes d'analystes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sondage en ligne</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opinions des décideurs et d'autres intervenants quant à l'incidence des recherches des RCRPP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sondage en ligne</li> <li>Études de cas</li> <li>Entrevues menées auprès d'informateurs clés</li> </ul>
<b>Incidence de la subvention sur les opérations, la diversification des sources de financement et la viabilité financière des RCRPP</b>		
<p>Est-ce que la méthode de financement actuelle a permis aux RCRPP :</p> <p><b>a. d'améliorer leur planification à long terme?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opinions des employés, du conseil d'administration des RCRPP et des intervenants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevues menées auprès d'informateurs clés</li> <li>Études de cas</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Changements en ce qui a trait à la nature et au délai des projets réalisés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevues menées auprès d'informateurs clés</li> <li>Études de cas</li> </ul>
<p><b>b. de réaliser</b> des recherches et d'autres activités qui n'auraient pas été possibles avec des subventions d'exploitation annuelles et de financement de projets?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opinions des employés des RCRPP, du conseil d'administration et des intervenants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevues menées auprès d'informateurs clés</li> <li>Études de cas</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Activités ou projets réalisés avant l'obtention du financement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevues menées auprès d'informateurs clés</li> <li>Études de cas</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilisation de la subvention pour défrayer le coût des dépenses de fonctionnement et le coût des projets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Examen de la documentation</li> <li>Analyse des données administratives</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Augmentation du nombre de projets réalisés et du financement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Examen de la documentation</li> <li>Analyse des données administratives</li> </ul>

Principales questions	Critères	Sources de données
<b>c. d'utiliser plus efficacement les ressources disponibles?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ratio entre les coûts de fonctionnement de base et les coûts totaux des projets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen de la documentation</li> <li>• Analyse des données administratives</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Changements par rapport au déficit de fonctionnement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen de la documentation</li> <li>• Analyse des données administratives</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pourcentage des frais administratifs par rapport à d'autres groupes d'analystes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen de la documentation</li> <li>• Analyse des données administratives</li> <li>• Sondage auprès d'instituts comparables</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modifications de la nature et de l'étendue des opérations des RCRPP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen de la documentation</li> <li>• Analyse des données administratives</li> <li>• Entrevues menées auprès d'informateurs clés</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opinions des employés et du conseil d'administration des RCRPP et des intervenants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevues menées auprès d'informateurs clés</li> </ul>
<b>Est-ce que les RCRPP ont réussi à diversifier leurs sources et leurs types de financement, de façon à assurer la viabilité financière de leurs opérations de base en l'absence de subventions d'exploitation fédérales?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilisation annuelle des fonds depuis 1999</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen de la documentation</li> <li>• Analyse des données administratives</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preuve d'un éventail de stratégies de financement élaborées et adoptées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen de la documentation</li> <li>• Analyse des données administratives</li> <li>• Entrevues menées auprès d'informateurs clés</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ratio annuel entre le financement de projets et le financement en général</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen de la documentation</li> <li>• Analyse des données administratives</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valeur monétaire totale par année (et % des tendances au fil du temps) selon le type d'engagement, de dons, de financement de projets et d'investissements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen de la documentation</li> <li>• Analyse des données administratives</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Montant annuel/proportion du financement total provenant de sources gouvernementales (fédérales, provinciales, municipales, séparément)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen de la documentation</li> <li>• Analyse des données administratives</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prévisions en matière de viabilité; opinion des RCRPP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen de la documentation</li> <li>• Analyse des données administratives</li> <li>• Entrevues menées auprès d'informateurs clés</li> </ul>

Principales questions	Critères	Sources de données
<p>Quelles étaient les conditions associées à la subvention (p. ex., un montant de base de 4,5 millions de dollars)? Ces conditions étaient-elles appropriées pour permettre l'atteinte de l'objectif poursuivi, c.-à-d. la viabilité?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen des conditions associées à la subvention de 9 millions de dollars accordée aux RCRPP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen de la documentation</li> <li>• Entrevues menées auprès d'informateurs clés</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Montant prélevé du total de la subvention</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen de la documentation</li> <li>• Analyse des données administratives</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prévisions en matière de viabilité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen de la documentation</li> <li>• Analyse des données administratives</li> <li>• Entrevues menées auprès d'informateurs clés</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opinions des employés et du conseil d'administration des RCRPP et des intervenants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevues menées auprès d'informateurs clés</li> </ul>



## *Annexe B – Bibliographie*

ABELSON, Donald E. *Do Think Tanks Matter? Assessing the Impact of Public Policy Institutes*, McGill-Queen's University Press, Montréal, 2002.

ABELSON, Donald E. Do Think Tanks Matter? Opportunities, Constraints and Incentives for Think Tanks in Canada and the United States, *Global Society*, v. 14, n° 2, 2000, p. 213-236.

ABELSON, Donald E., et Evert A. LINDQUIST. « Think Tanks in North America », dans *Think Tanks and Civil Societies: Catalysts for Ideas and Action*, James McGann et R. Kent Weaver (éd.), Nouveau-Brunswick, N.J. et London : Transaction, 2000, p. 37-66.

ABELSON, Donald E. Public Visibility and Policy Relevance: Assessing the Impact and Influence of Canadian Policy Institutes, *Administration publique du Canada*, v. 42, n° 2, 1999, p. 240-270.

ABELSON, Donald E., et Christine M. CARBERRY. « Following Suit or Falling Behind? A Comparative Analysis of Think Tanks in Canada and the United States », *Revue canadienne de science politique*, v. 31, n° 3, 1998, p. 525-555.

ANDERSON, George. « The new focus on the policy capacity of the federal government », *Administration publique du Canada*, v. 39, n° 4, 1996, p. 469-488.

BAIER, Gerald, et Herman BAKVIS. « Think Tanks and Political Parties: Competitors or Collaborators », *ISUMA : Revue canadienne de recherche sur les politiques*, v. 2, n° 1, 2001, p. 125-132.

BAKVIS, Herman. « Rebuilding Policy Capacity in the Era of the Fiscal Dividend: A Report from Canada », *Governance*, v. 13, n° 1, 2000, p. 71-103.

BOURKE, P., et Linda BUTLER. « Publication Types, Citation Rates and Evaluation », *Scientometrics*, v. 37, n° 3, 1996, p. 473-494.

BROWN, Robert, Susan McDANIEL et George THOMPSON. *Rapport final d'évaluation des Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques inc.*, Ottawa : Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques inc., 1998.

DAVIS, Peter, et Philippa HOWDEN-CHAPMAN. « Translating Research Findings into Health Policy », *Social Science and Medicine*, v. 43, n° 5, 1996, p. 865-872.

DAY, Alan J. « Think Tanks in Western Europe », dans James G. McGann et R. Kent Weaver (éd.), *Think Tanks and Civil Societies: Catalysts for Ideas and Action*, Nouveau-Brunswick, N.J. et London : Transaction Publisher, 2000, p. 103-138.

DOBELL, Peter. *IRPP: The First 30 Years*, Montréal : Institut de recherche en politiques publiques, 2003.

KUMAR, David. « A study of education policy research at the Brookings Institution », *Higher Education Policy*, 13 (3), 2000, p. 303-317.

LINDQUIST, Evert A. « Three decades of Canadian think tanks: evolving institutions, conditions and strategies », dans Diane Stone et Andrew Denham (éd.), *Think Tank Traditions: Policy Research and the Politics of Ideas*, Manchester: Manchester University Press, 2004, p. 264-280.

LINDQUIST, Evert A. « Discerning Policy Influence: Framework for a Strategic Evaluation of IDRC-Supported Research », Ottawa : Centre de recherches pour le développement international, 2001.

LINDQUIST, Evert A. « Efficiency, Reliability, or Innovation? Managing Overlap and Interdependence in Canada's Federal System of Governance », dans Robert Young (éd.), *Stretching the Federation: The Art of the State in Canada*, Kingston: Institute of Intergovernmental Relations, Université Queen's, 1999, p. 35-68.

LINDQUIST, Evert A., et James A. DESVEAUX. *Recruitment and Policy Capacity in Government*, Ottawa : Forum des politiques publiques, 1998.

LINDQUIST, Evert A. « Beyond the Myth: New Challenges for Think Tanks », *NIRA Review*, 1997.

LINDQUIST, Evert A. « Think tanks or clubs? Assessing the influence and roles of Canadian Policy Institutes », *Administration publique du Canada*, v. 36, n° 4, 1993, p. 547-579.

LINDQUIST, Evert A. « The Third Community, Policy Inquiry, and Social Scientists », dans Stephen Brooks et Alain-G. Gagnon (éd.), *Social Scientists, Policy, and the State*, New York: Praeger, 1990, p. 21-51.

LINDQUIST, Evert A. « Behind the Myth of Think Tanks: The Organization and Relevance of Canadian Policy Institutes », thèse de doctorat, Graduate School of Public Policy, Université de la Californie à Berkeley, 1989.

LYNN, Laurence E. (éd.). *Knowledge and Policy: The Uncertain Connection*, National Academy of Sciences, Washington, D.C., 1978.

McGANN, James G., et R. Kent WEAVER (éd.). *Think Tanks and Civil Societies: Catalysts for Ideas and Action*, Nouveau-Brunswick, N.J. et London : Transaction, 2000.

PESTIEAU, Caroline. *Evaluating Public Policy Research*, document de travail W 22, Ottawa : Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques inc., 2003.

PLUMPTRE, Tim, et Barbara LASKIN. *Think Tanks and Policy Institutes: An overview of issues, challenges and successes in Canada and other jurisdictions*, Ottawa : Institut sur la gouvernance, 2001.

SABATIER, Paul A. « Knowledge, Policy-Oriented Learning, and Policy Change: An Advocacy Coalition Framework », *Knowledge*, v. 8, n° 3, 1987, p. 649-692.

STONE, Diane, Andrew DENHAM et Mark GARNETT (éd.). *Think Tanks Across Nations: A Comparative Approach*, Manchester: Manchester University Press, 1998.

STONE, Diane, et Andrew DENHAM (éd.). *Think Tanks Traditions: Policy Research and the Politics of Ideas*, Manchester: Manchester University Press, 2004.

STRUYK, Raymond J. *Managing Think Tanks: A Practical Guide for Maturing Organizations*, Urban Institute, Washington, D.C., 2002.

STRUYK, Raymond J. « Management of Transitional Think Tank Networks », *International Journal of Politics, Culture and Society*, v. 15, n° 4, 2002, p. 625-638.

van LEEUWEN, Thed, N. MARTIJN, S. VISSER, Henk F. MOED, Ton J. NEDERHOF et Anthony F. J. van RAAN. « The Holy Grail of science policy: Exploring and Combining Bibliometric Tools in Search of Scientific Excellence », *Scientometrics*, v. 57, n° 2, 2003, p. 257-280.

WEAVER, R. Kent. « The Changing World of Think Tanks », *PS: Political Science and Politics*, v. 22, n° 3, 1989, p. 563-578.

WEISS, Carole H. « Research for Policy's Sake: The Enlightenment Function of Social Research », *Policy Analysis*, v. 3, n° 4, 1977, p. 531-545.

WEISS, Carole H. *Organizations for Policy Analysis: Helping Government Think*, Newbury Park, CA : Sage, 1991.

WILLINSKY, J. « Policymakers' Online use of Academic Research », *Education Policy Analysis Archives*, v. 11, n° 2, 2003.



# *Annexe C – Commentaires des RCRPP à propos de la version préliminaire du rapport d'évaluation*

## **La mesure dans laquelle les RCRPP servent « l'intérêt public »**

L'évaluation a permis de constater que les RCRPP atteignent leur objectif, c'est-à-dire « accroître les connaissances en vue de l'élaboration de politiques sociales et économiques »; les RCRPP servent donc l'intérêt public. Nous croyons faire plus à cet égard, mais malgré les nombreux renvois que renferme le document, aucune partie ne présente une série d'exemples démontrant la façon dont les RCRPP servent l'« intérêt public ».

Nous pensons que deux aspects des travaux des RCRPP servent l'intérêt public, soit :

- la façon dont nous effectuons nos recherches;
- la façon dont nous mettons les connaissances que nous avons acquises à la disposition d'un auditoire beaucoup plus vaste grâce à nos activités de diffusion et d'information.

## **Processus de la recherche**

Le modèle que nous employons distingue les RCRPP des autres intervenants dans le domaine des recherches en politiques. Notre approche est axée sur la participation et l'inclusion, et le fait d'avoir adopté une position neutre favorise le dialogue en faisant intervenir des opinions et des entités différentes. Alors que d'autres groupes d'analystes effectuent d'abord des recherches puis présentent leurs constatations, les RCRPP réunissent des intervenants de différents milieux durant le processus de recherche proprement dit. Cette façon de procéder nous permet d'élargir notre réseau et d'encourager les idées nouvelles, ce qui donne souvent lieu à la révision des enjeux et à la formulation des questions selon une perspective différente. En bout de ligne, on assiste à un débat plus équilibré sur les questions en jeu.

Il ne fait aucun doute qu'il s'agit là d'une approche plus complexe en matière de recherche, c'est pourquoi elle exige une infrastructure administrative plus vaste pour la gestion du processus. Cependant, la valeur ajoutée que présente cette approche ressort nettement des constatations de l'évaluation, puisqu'une majorité de répondants au sondage en ligne estiment qu'ils ne pourraient pas obtenir les mêmes renseignements ailleurs si les RCRPP n'existaient pas.

## **Diffusion et information**

Les RCRPP estiment que le lien fonctionnel entre les recherches et l'information est solide. Puisque notre objectif consiste à fournir des renseignements, il est absolument essentiel de trouver non seulement de nouvelles idées, mais également de faire en sorte que ces idées soient entendues, vues ou lues par les personnes intéressées afin que les résultats des recherches des RCRPP servent véritablement l'intérêt public. D'après le sondage en ligne, il semble que les RCRPP parviennent à joindre les personnes visées pour les informer en matière de politiques.

Les RCRPP ont comme politique de rendre l'ensemble de leurs produits de recherche accessibles à tous dans leur site Web, et ce, gratuitement. Nous avons investi énormément de ressources dans notre site Web et élaboré de nombreux outils pour faire en sorte qu'il soit facile de trouver et de télécharger nos documents. En fait, nous n'avons pas de site Web avant novembre 2000. Nous avons été en mesure de le créer uniquement après avoir obtenu la subvention puisque nous n'avions pas les ressources nécessaires auparavant. Notre site Web a été complètement remanié depuis et témoigne de l'ouverture des RCRPP sur le monde extérieur.

Le profil du site Web est étayé par un Service des affaires publiques qui joint les médias pour diffuser nos travaux et créer un certain nombre de publications en ligne et de documents écrits. Par ailleurs, la participation des directeurs de réseau à diverses conférences et ateliers, ainsi que les séances d'information offertes par la présidente à de hauts gestionnaires des gouvernement fédéral et provinciaux, permettent d'accroître la diffusion de nos résultats de recherche.

Il est important de signaler que toutes ces activités de diffusion et d'information coûtent cher aux RCRPP (près d'un demi-million de dollars pour l'année budgétaire courante) et que ces coûts ne sont pas récupérables; ils ne sont pas prévus dans les ententes de financement pour les recherches, ni défrayés par les organismes sans but lucratif et les groupes communautaires qui sollicitent régulièrement notre participation à différentes activités. Du point de vue des dirigeants communautaires, les RCRPP jouent un rôle de catalyseur au sein de la collectivité locale.

D'après nous, les nombreuses activités d'information et de diffusion des RCRPP constituent l'un des principaux éléments qui nous aident à servir l'« intérêt public ».

## **Préoccupations à propos de la viabilité et de l'accès**

Les RCRPP partagent les préoccupations soulevées dans le cadre de l'évaluation en ce qui a trait à sa viabilité à long terme et à l'accès à nos documents dans les deux langues officielles.

L'expérience acquise par les RCRPP durant la période visée par la subvention montre clairement qu'il nous est impossible d'assurer notre viabilité en comptant uniquement sur du financement à court terme (par projet).

En effet, le financement à court terme :

- ne permet pas un recouvrement approprié des frais généraux;
- ne couvre pas les coûts associés à la diffusion et à l'information;
- ne couvre pas le temps (et l'énergie) nécessaires de la part des directeurs de réseau pour trouver du financement et pour gérer des ententes de financement de plus en plus complexes;
- ne permet pas aux RCRPP d'accroître leur capacité de synthèse et d'analyse, jugée si utile par les décideurs et les dirigeants communautaires.

Les RCRPP ont réussi dans une certaine mesure à diversifier leurs sources de financement grâce à une campagne de financement et à l'élargissement de leur clientèle, mais ces deux mesures ne permettent pas, à elles seules, d'assurer la viabilité à long terme.

Il convient de fournir une précision en ce qui a trait à nos activités de financement. Les auteurs du rapport préliminaire renvoient aux états financiers vérifiés et font remarquer que les dons offerts aux RCRPP ont diminué durant la période visée par la subvention. Il est important de bien comprendre qu'avant l'obtention de la subvention, tous les dons étaient considérés comme des revenus généraux. Depuis l'obtention de la subvention, nos méthodes de comptabilité ont changé, tout comme la méthode de contribution de certains donateurs; c'est pourquoi les « revenus que génèrent les dons » sont affectés directement à certains projets, devenant ainsi des revenus de projet, ou au Fonds d'innovation de la présidente, auquel cas ils sont considérés comme des revenus uniquement lorsqu'il y a des dépenses connexes. Par conséquent, même si les dons semblent avoir diminué selon les états financiers vérifiés, le montant réel des dons a augmenté grâce à la création du Service de développement et aux nombreuses activités de financement organisées par les RCRPP. Ces dons sont tout simplement affectés à un autre poste des états financiers.

L'autre préoccupation soulevée dans la version préliminaire du rapport réside dans le fait que les produits des RCRPP ne sont pas tous traduits dans les deux langues officielles. Là encore, il s'agit d'une question de ressources. Si les bailleurs de fonds ne défraient pas le coût de la traduction, le rapport n'est généralement pas traduit. Il arrive parfois qu'on utilise le Fonds d'innovation de la présidente pour défrayer le coût de la traduction lorsque la distribution des recherches sur une grande échelle est jugée particulièrement importante.

Il convient de signaler que tous les documents qui proviennent directement des RCRPP, à savoir notre rapport annuel, le bulletin d'information électronique *e-network* et *Info-Réseaux*, sont accessibles dans les deux langues officielles, tout comme nos communiqués, les avis aux médias et les avis de concours. L'infrastructure de notre site Web et de [qualitetravail.ca](http://qualitetravail.ca) est aussi entièrement bilingue, même si les documents de recherche ne le sont pas tous. Les RCRPP prévoient une somme d'environ 50 000 \$ par année pour la traduction de ces documents.