

# **Rapport d'évaluation du Programme Canada-France**

## **Rapport final**

Département des affaires étrangères  
Bureau de l'inspecteur général  
La direction de l'évaluation

Octobre 2005

## SOMMAIRE EXÉCUTIF

### Contexte

Le Programme Canada–France 2004 constitue le volet international de l'initiative Canada 2004–2008 : 400 ans de dialogue et de découverte visant à commémorer les premiers établissements français au Canada. Le programme Canada–France 2004, qui s'est déroulé entre 2002 et 2005, était destiné à mieux faire connaître la richesse du Canada en France, de par sa dualité linguistique, sa diversité culturelle, ses valeurs et ses multiples innovations technologiques. À cette fin, l'ambassade du Canada à Paris a lancé un programme d'activités qui avait pour objectifs :

1. L'actualisation des perceptions des Français quant au Canada
2. La création et renforcement de partenariats entre la France et le Canada
3. La création de retombées économiques pour le Canada

Le Programme Canada–France 2004 a reçu un financement de \$18,8 millions pour une période de 3 ans prenant fin en mars 2005. Le Programme s'est bâti autour de 4 grands projets ainsi que de 5 transversales ou thématiques :

Grands projets : 1) le Canada Vraiment et le Cyber–Explorer, 2) la Maison de l'émigration française en Canada et le Programme de recherche sur l'émigration française (PREFEN), 3) La Maison Champlain, 4) la Numérisation des archives.

Transversales : 1) Culture, langue et édition, 2) Événements (appel à projets), 3) Communications, 4) Jeunesse, 5) Imagination.

### Constation relatifs à l'efficacité du Programme Canada–France 2004

Modification de la perception des Français quant au Canada—Avant le programme, La perception des Français à l'égard du Canada était généralement positive, quoique stéréotypée, incomplète et focalisée sur le Québec.

De par ses multiples initiatives, le Programme Canada–France a contribué à la projection d'une image renouvelée du Canada. La couverture médiatique soutenue et positive sur des thèmes canadiens en est un exemple probant. En effet, les activités de communication déployées par l'ambassade du Canada à Paris ont permis de promouvoir une image nouvelle du Canada en ciblant les médias français.

Par exemple, une analyse comparative des données recueillies lors des sondages réalisés en avril 2003 avec celles du sondage quantitatif BVA de mars 2005 indique que

le Canada semble être davantage reconnu pour ses succès en matière d'immigration, de vie en entreprise, d'investissements à l'étranger et de lutte contre l'insécurité et la pauvreté.

**Toutefois**, les grands projets du Programme Canada–France présentent un potentiel limité quant à la modification de la perception du public. Comme la plupart des projets proposait un contenu de nature commémorative et historique, ces derniers présentaient un potentiel limité quant à la projection d'une image novatrice du Canada.

**Création ou renforcement de partenariats** — L'ambassade du Canada à Paris, de par son rôle d'intermédiaire, a facilité la mise en relations d'acteurs français et canadiens issus de la société civile. Les appels à projets représentent l'initiative la plus importante en termes de réseautage. Elle a entre autres permis à plus de cinquante six organisations, très variées, en grande partie des organisations françaises, de réaliser des projets en lien avec les réalités canadiennes ainsi qu'avec les citoyens qui les représentent.

Les grands projets ont, eux, renforcé des relations déjà existantes entre entités françaises et canadiennes et ont consolidé plusieurs partenariats de types fort distincts. En outre, les grands projets ont reçu, outre l'injection de fonds canadiens, une contribution française illustrant bien le type de partenariats budgétaires que le Programme Canada–France a suscité.

**Retombées économiques** — Les grands projets demeurent limités quant à leur potentiel de générer des retombées économiques directes et immédiates pour le Canada. Les retombées indirectes restent hypothétiques et bénéficieront probablement davantage aux organisations et autres entités françaises impliquées dans le développement des grands projets.

Bien qu'il soit plausible que les nombreuses « mises en relation » initiées lors du Programme Canada–France aboutissent à des retombées économiques pour le Canada, la relative jeunesse des projets rend l'appréciation de telles retombées difficile. Par ailleurs, il convient de noter que les paramètres même du programme Canada–France n'encourageaient pas la promotion des projets à teneur commerciale, ce qui limitait d'emblée les possibilités de remplir cet objectif.

## **Constation relatifs à l'efficiences du Programme Canada–France 2004**

**Planification** — Le Programme Canada–France a pu mettre en marche, en un temps très court, des activités qui ont accru de façon substantielle le budget d'opération de l'ambassade du Canada à Paris. Cependant, cette mise en marche rapide a eu quelques effets malheureux.

Le choix des grands projets s'est opéré de façon à répondre rapidement au besoin de mettre en place des activités d'envergure. Toutefois, ce choix demeure questionnable compte tenu du décalage entre l'orientation des grands projets et les trois objectifs du programme.

**Gestion de la mise en œuvre** — La vision et l'énergie qui sous-tendaient le Programme Canada–France lui ont permis de prendre rapidement son envol. Cependant, la concentration de nombreuses responsabilités (conception, réalisation, gestion) entre les mains d'un même individu a parfois été un obstacle à une gestion du Programme. Ces limites s'illustrent notamment par un manque d'analyse des risques attachés au développement des projets ainsi qu'à une mesure trop partielle de la performance des projets.

**Gestion du désengagement** — Au moment de l'évaluation en janvier 2005, la pérennité de l'ensemble des projets semblait fragilisée par les incertitudes entourant la gestion du désengagement. Alors que s'achève le Programme Canada–France, la mobilisation financière et la vision stratégique des grands projets sont dorénavant de la responsabilité des partenaires français **et canadiens**, d'où l'importance d'un certain pilotage de la part de l'ambassade.

Considérant que la programmation de diplomatie ouverte mise de l'avant par l'ambassade perdurera dans les années à suivre, il est raisonnable de conclure que les projets initiés lors du Programme Canada–France continueront de recevoir une attention au sein de l'ambassade.

## **Constation relatifs à la pertinence du Programme Canada–France 2004**

**Affaires étrangères Canada** — Le programme Canada–France se différencie de d'autres types d'intervention d'AEC par 3 points : 1) Intérêt centré sur un seul pays, 2) Octroi d'un financement très important, 3) Déploiement sur une période très courte. Une structure programmatique de la sorte est bien accueillie au sein d'AEC en raison de la diplomatie d'influence qu'elle consolide. En effet, la structure de type Canada–France permet le développement de réseaux en dehors des milieux diplomatiques habituels.

**Ambassade du Canada à Paris** — Parce qu'il a mis à sa disposition des ressources humaines et financières lui permettant de faire un travail de diplomatie de haut calibre, le Programme Canada–France a été très pertinent pour l'ambassade du Canada à Paris et lui a permis de réaliser des activités d'une importance majeure. En effet, de par les voyages de presse, les rapprochements avec les parlementaires français, les fonctionnaires et la société civile française, et la promotion d'artistes canadiens au sein

de cercles culturels influents, pour ne nommer que quelques initiatives, l'ambassade a pu encourager le rayonnement du Canada en France.

**Bénéficiaires** — L'ensemble des bénéficiaires rencontrés est d'avis que l'ambassade a su répondre à ses attentes principales soit l'obtention de financement pour la poursuite ou le démarrage d'activités ainsi que l'établissement ou la consolidation de partenariats. Plusieurs ont indiqué que le financement octroyé par l'ambassade s'est avéré central à la réalisation de projets proposés.

## **Conclusion**

Le Programme Canada–France jouit, dans l'ensemble, d'un bilan positif. Il a pu être mis en place en dépit d'un contexte précipité, et a permis de toucher un large ensemble d'acteurs français dans différentes sphères de la société, grâce à des moyens plus larges. Le Programme Canada–France a, selon les données recueillies, permis au Canada d'élargir son cercle d'influence.

Malgré ses grandes forces, le programme dénote certaines faiblesses tel le choix des grands projets, l'étendue limitée du suivi d'évaluation et la gestion limitée des risques. Mais à ces faiblesses nous apposerons tout de même que Canada–France demeure un exemple de projet de diplomatie publique qui devrait être reproduit car certaines composantes du modèle choisi ont le potentiel de faire avancer les objectifs de la politique étrangère canadienne en permettant d'influencer des réseaux et des publics diversifiés.

## **Leçons retenues**

1. La structure du Programme Canada–France de par ses caractéristiques (intérêt centré sur un seul pays, octroi d'un financement très important, déploiement sur une période très courte) apparaît comme étant un modèle prometteur, à condition d'un choix stratégique en ce qui concerne les grands projets.
2. Un programme d'envergure nécessite, plus que tout autre type de structure programmatique, une planification rigoureuse.
3. Afin d'atteindre des résultats convaincants et à la hauteur du budget alloué, le choix des grands projets s'avère important.
4. Compte tenu de l'importance des fonds alloués dans le cadre d'un programme tel que Canada–France, il est nécessaire d'intégrer l'utilisation des mécanismes de suivi et mesure de performance du programme.

## **ACRONYMES**

AEC	Affaires étrangères Canada
APECA	Agence de promotion économique du Canada atlantique
CCC	Centre culturel canadien
CGRR	Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
PCH	Patrimoine canadien
PDO	Programme de Diplomatie Ouverte
PIB	Produit intérieur brut
PREFEN	Programme de recherche sur l'émigration française
SNA	Société nationale de l'Acadie
UE	Union européenne
UQAM	Université du Québec à Montréal

## TABLE DES MATIÈRES

<b>1.</b>	<b>Introduction</b> .....	1
1.1	Objectifs de l'évaluation .....	1
<b>2.</b>	<b>Méthodologie</b> .....	3
<b>3.</b>	<b>Contexte</b> .....	5
3.1	Contexte historique .....	5
3.2	Contexte du Programme .....	5
<b>4.</b>	<b>Description du Programme Canada–France</b> .....	7
4.1	Composantes .....	12
4.1.1.	Grands projets .....	12
4.1.2.	Transversales .....	14
4.2	Contraintes au processus d'évaluation .....	15
<b>5.</b>	<b>Constation</b> .....	17
5.1	Efficacité du Programme Canada–France .....	17
5.1.1	Modification de la perception des Français quant au Canada .....	17
5.1.2	Création ou renforcement de partenariats .....	24
5.1.3	Retombées économiques .....	29
5.2	Efficience du Programme Canada–France .....	31
5.2.1	Planification .....	31
5.2.2	Gestion de la mise en oeuvre .....	33
5.2.3	Gestion du désengagement .....	34
5.2.4	Rapport coût/bénéfice .....	37
5.3	Pertinence .....	37
<b>6.</b>	<b>Conclusions et leçons retenues</b> .....	41

## **TABLEAUX**

Tableau 4.1	Évolution des objectifs du programme Canada–France 2004 .....	7
Tableau 4.2	Évolution des composantes du programme Canada–France 2004 .....	9
Tableau 4.3	Fonds spécifiques alloués aux grands projets et aux transversales .....	15

## **ANNEXES**

Annexe I - Liste des constatation .....	44
Annexe II - Réponse de la gestion .....	46

## **1. INTRODUCTION**

L'évaluation du programme Canada–France s'inscrit dans le cadre plus large de l'évaluation simultanée de quatre programmes d'AEC (incluant Canada–France). Universalia, une firme de consultants spécialisée en évaluation, a été retenue par la Direction de l'Évaluation du Bureau de l'Inspecteur Général pour mener quatre évaluations individuelles, incluant celles du programme de Relations académiques, de la Promotion des Arts, et du programme de Diplomatie ouverte, qui ont été complétées en parallèle. Chacune des évaluations a été réfléchiée en fonction de problématiques communes et les résultats recueillis ont permis de nourrir une cinquième phase du processus d'évaluation, soit la rédaction d'un rapport portant sur des thèmes transversaux susceptibles d'influencer le troisième pilier de la politique étrangère canadienne<sup>1</sup>.

Le présent rapport s'organise comme suit : la section 1 introduit l'évaluation et ses objectifs clés; la section 2 propose une courte présentation de la méthodologie utilisée; la section 3 présente le contexte historique dans lequel a évolué le programme; la section 4 offre une description du programme et de son évolution et présente les contraintes à l'évaluation; la section 6 identifie les principales constatations de l'évaluation quant aux questions d'évaluation; la section 7 propose une conclusion et un bilan des leçons apprises du programme Canada–France.

### **1.1 Objectifs de l'évaluation**

Les grands objectifs de l'évaluation, tels que définis dans les Termes de référence ont été d'apprécier l'efficacité, l'efficience et la pertinence du Programme.

L'analyse de la composante efficacité implique d'une part, une estimation de l'atteinte des objectifs principaux du programme, et d'autre part, la qualité de la conception du programme. Dans le cas présent, les trois objectifs principaux du programme, tels qu'ils furent articulés pour développer les Termes de référence<sup>2</sup> s'énoncent ainsi :

- L'actualisation des perceptions des Français quant au Canada
- La création et renforcement de partenariats entre la France et le Canada
- La création de retombées économiques pour le Canada

---

<sup>1</sup> Le troisième pilier de la politique extérieure d'AEC correspond à la promotion de la culture et des valeurs canadiennes à l'étranger

<sup>2</sup> Nous constaterons et décrirons à la section 4 l'évolution des objectifs du Programme Canada France. Cependant, pour les fins d'évaluation, les objectifs cités dans cette section furent ceux qui furent transmis à l'équipe d'évaluateurs.

L'évaluation de la composante efficience est une appréciation de la gestion de programme mise en place (planification, suivi, évaluation et désengagement) ainsi qu'un questionnement sur le rapport coût bénéfice pour l'investissement engagé.

L'évaluation de la pertinence visait quant à elle à identifier dans quelle mesure le Programme a répondu aux besoins de ses différents intervenants (bénéficiaires, AEC en général, Bureaux géographiques, et les autres Ministères canadiens).

Finalement, l'évaluation devait identifier un certain nombre de leçons apprises, tout particulièrement à savoir si la conception (design) du programme appuyait les objectifs visés et ce qu'il faudrait retenir de la mise en œuvre du programme Canada–France. Un tel bilan ayant pour but d'instruire AEC quant au développement d'un modèle de programme semblable dans l'avenir.

## **2. MÉTHODOLOGIE**

En fonction des objectifs d'évaluation décrits ci-haut, l'équipe d'évaluation a développé une méthodologie qui a permis de saisir l'ensemble des dimensions clés du programme en s'appuyant sur un grand nombre de perspectives différentes afin de trianguler l'information recueillie.

La méthodologie employée pour l'évaluation du programme Canada–France a donc comporté quatre composantes :

### **Revue documentaire**

Dans le cadre de l'évaluation, l'équipe a consulté et analysé plusieurs dizaines de documents relatifs au programme Canada–France, incluant une soumission au Conseil du Trésor, des cadres d'évaluations, des rapports de projets, et autres.

### **Entrevues**

Afin de collecter une information pertinente permettant une compréhension précise des enjeux ayant touché le programme, l'équipe d'évaluation a mené plusieurs entrevues individuelles ainsi que quelques entrevues de groupe. Parmi les personnes rencontrées notons les responsables du Programme à AEC (Canada) ainsi que les responsables du programme lors de sa mise en oeuvre, divers membres du personnel de l'ambassade canadienne en France, ainsi que des partenaires et collaborateurs français actifs dans les sphères politiques, culturelles, commerciales, médiatiques et sociales, des représentants de Patrimoine canadien (PCH). Au total, plus d'une cinquantaine de personnes ont été rencontrées.

### **Visites terrain**

Dans le but de mieux saisir l'évolution des principales composantes du programme, l'équipe d'évaluation a effectué une mission terrain à l'ambassade canadienne à Paris afin d'y rencontrer son personnel et de définir ensemble les sites à visiter. L'équipe a donc entrepris trois visites en régions pour découvrir certains grands projets, soit le Programme de recherche sur l'émigration française (PREFEN), la Maison de l'Émigration ainsi que la Maison Champlain, ainsi que plusieurs visites auprès de partenaires dans la région parisienne.

De plus, lors des missions terrain effectuées à Berlin, et à Brasilia pour l'évaluation du programme académique, de la Promotion des arts et du Programme de Diplomatie ouverte, les membres de l'équipe d'évaluation ont pu échanger sur le Programme

Canada–France avec des représentants d'AEC qui avaient pu être impliqués, de près ou de loin, dans ce programme.

### **Questionnaire**

Universalialia a également développé un questionnaire qui a été distribué auprès des bénéficiaires français et canadiens ayant bénéficié d'un appui financier du programme Canada–France dans le cadre de l'Appel à projets. Le questionnaire a été distribué par courriel à 50 personnes et 16 questionnaires ont été complétés et retournés à Universalialia. Ce faible taux de réponse s'explique par le fait que la liste des contacts personnels n'a pas été mise à jour depuis plusieurs mois et comportait surtout des adresses personnelles n'étant plus en usage.

### **3. CONTEXTE**

#### **3.1 Contexte historique**

Pour saisir la raison d'être du programme Canada–France 2004, il importe de comprendre la dynamique historique, linguistique et culturelle qui existe entre ces deux pays et notamment entre certaines provinces ou régions du Canada et la France. Ainsi la classe politique et la société civile du Québec ont depuis longtemps établi des liens privilégiés avec la France et il en va de même pour des organisations comme la Société nationale de l'Acadie (SNA), datant de 1881, et les Amitiés Acadiennes à Paris qui ont droit depuis des années à une écoute attentive en France. Cette triangulation relationnelle a connu des hauts et des bas de part et d'autres de l'Atlantique. Le programme Canada–France s'inscrit dans une trajectoire de diplomatie publique visant à promouvoir le Canada et ses atouts, tout en renforçant et rappelant les liens historiques entre les deux pays.

#### **3.2 Contexte du Programme**

En 1999 le Sommet de la Francophonie a lieu à Moncton, Nouveau–Brunswick, soit cinq ans avant le 400e anniversaire du début de la présence française en terre d'Amérique.

C'est alors que, de part et d'autre de l'Atlantique, l'idée de célébrer l'établissement des premières colonies de la Nouvelle–France en 1604 par Samuel de Champlain a commencé à prendre forme. Dans sa version première, le projet du nom de La décennie de Champlain 2004 s'étalait sur dix ans. Des activités devaient avoir lieu en France, dans les maritimes, au Québec, en Saskatchewan, en Alberta et aux États–Unis. Dans la pensée d'alors, une contribution des trois pays concernés était attendue.

L'année 1999 a donc été fertile en échanges entre Paris, Ottawa et Patrimoine canadien (PCH), un des objectifs étant de constituer un comité interministériel chargé de préciser la forme définitive que prendraient les commémorations du 400e anniversaire de l'arrivée de Champlain au Canada.

Le 18 octobre 2001, le Conseil du trésor approuvait un montant de 1,5 millions de dollars pour un projet intitulé Champlain 2004 et qui visait le « Financement de divers projets de mise en valeur du patrimoine historique et identitaire du Canada ». Champlain 2004 découlait d'une présentation conjointe de PCH et d'Affaires Étrangères Canada (AEC) et se voulait un financement pour des travaux préparatoires au programme Canada 2004–2008 : 400 ans de dialogue et de découverte, citoyenneté, diversité et démocratie (ou Canada 2004–2008). Du montant de 1,5 millions de dollars,

1,3 millions de dollars sont allés au Ministère des affaires extérieures et du commerce international (MAECI) et 200,000\$ à PCH et au Musée national des sciences et de la technologie.

En bout de ligne, Canada 2004–2008 n'a jamais vu le jour dans son entièreté, le Conseil du Trésor ayant décidé de ne pas accorder la somme totale demandée, d'environ 72 millions. Le volet national a été mis de côté outre un montant de 5 millions de dollars qui a été accordé aux provinces maritimes pour les commémorations du 400e. L'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA) a jumelé ce montant dans un ratio équivalent, soit 5 millions de dollars. Le volet international, lui, a reçu le financement demandé à l'été 2002, soit 18,8 millions de dollars. La composante Canada–France 2004 s'est donc développée indépendamment des objectifs initiaux du Programme Canada 2004–2008, tel que décrit dans la Soumission au Conseil du Trésor. Le volet international avait fait l'objet d'une annonce officielle en juin 2000 par le Premier ministre canadien, le tout soutenu par une correspondance entre ce dernier et le Président de la France.

## 4. DESCRIPTION DU PROGRAMME CANADA–FRANCE

Entre ses premiers balbutiements et sa mise en œuvre, le programme Canada–France 2004 s'est progressivement transformé. Quelques documents conceptuels, principalement la stratégie de Diplomatie Ouverte<sup>3</sup> 2000–2003 développée par l'ambassade de Paris, le Guide du demandeur à l'intention des partenaires ainsi que les cadres de suivi et évaluation des grands projets et des transversales, permettent de camper les fondements et les objectifs stratégiques du Programme Canada–France.

C'est à partir de ces documents et d'entrevues exhaustives que l'évolution du programme Canada–France 2004 a pu être reconstituée. Le tableau 4.1 illustre la « transformation » de ses objectifs sur une période approximative de cinq ans. Le tableau 4.2 éclaire sur le développement de ses composantes dans le temps.

**Tableau 4.1 Évolution des objectifs du programme Canada–France 2004**

ANNÉE	SOURCE	LIBELLÉ
1999	Correspondance Paris–Ottawa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire connaître en France l'existence du fait français hors Québec</li> <li>• Favoriser la création de nouveaux partenariats et réseaux pour sortir de l'ornière traditionnelle Québec–France</li> <li>• Renforcer les liens Canada–France</li> <li>• Raffermer l'influence du Canada en France</li> </ul>
Mars 2000	Stratégie 2000–2003  Planification des activités de l'ambassade du Canada à Paris et Programme de diplomatie ouverte (PDO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altérer la perception française que le Canada constitue une contrainte pour le Québec (et par là une entrave pour la France) et qu'il est un allié trop lointain</li> <li>• Engager des coopérations mutuellement avantageuses sur les 4 grandes séries de problèmes que posent pour la France la mondialisation et les nouvelles technologies</li> </ul>

<sup>3</sup> Le terme Diplomatie Ouverte réfère aux différents aspects de la diplomatie internationale en dehors des relations bilatérales entre gouvernements nationaux. Le concept englobe les relations culturelles, éducatives, scientifiques, économiques et commerciales qui servent à bâtir l'image d'un pays à l'étranger ainsi que soutenir ses intérêts.

## Rapport d'évaluation du Programme Canada–France

ANNÉE	SOURCE	LIBELLÉ
2001 (travaux préparatoires – Champlain 2004)	Phase visant à définir le programme <i>Canada 2004–2008 : 400 ans de dialogue et de découverte, citoyenneté, diversité et démocratie (ou Canada 2004–2008)</i>	
	Présentation conjointe PCH et MAECI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir des projets pour commémorer le 400e anniversaire du débarquement de Champlain</li> <li>• Trouver des partenaires français pour l'organisation et le financement conjoint des ces projets</li> </ul>
2002	Soumission au Conseil du Trésor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuer à une « approche intégrée et dynamique pour la coordination et le soutien des activités de célébration, de commémoration et d'apprentissage d'importance nationale, ainsi que des activités connexes en matière de sensibilisation et de partenariat »</li> <li>• « Renforcer la cohésion au Canada par la célébration, la commémoration et l'apprentissage »<sup>4</sup></li> </ul>
Décembre 2002	Guide du Demandeur et Formulaire de dépôt de projet (Paris, décembre 2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modifier la perception des Français quant au Canada</li> <li>• Développer et renforcer des partenariats entre le Canada et la France</li> <li>• Générer des retombées économiques</li> </ul>

<sup>4</sup> Il est important de noter que les objectifs décrits dans la Soumission au Conseil du Trésor sont propres au Programme Canada 2004–2008, dont Canada–France 2004 n'est qu'une composante.

Tableau 4.2 Évolution des composantes du programme Canada–France 2004

DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE	PROFIL DU PROGRAMME DANS LE TEMPS					
Document de présentation pour la mission de l'équipe d'évaluation (Paris, janvier 2005)	<b>Nom du programme : Canada–France 2004</b>					
	Composantes – Grands projets					
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canada et modernité                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le Canada Vraiment</li> <li>- Cyber–Explorer</li> </ul> </li> </ul> <p>4,6 millions \$ – Canada 2,8 millions \$ – France</p>	<p>1. Maison de l'émigration française en Canada 500,000\$ – Canada 4,12 millions \$ – autres sources</p> <p>2. Programme de recherche sur l'émigration française (PREFEN) 2 millions \$ – Canada 1 million \$ – autres</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Champlain et histoire (Maison Champlain)</li> </ul> <p>1,9 million \$ – Canada 1,9 million \$ – France</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Numérisation des archives</li> </ul> <p>600,000 \$ – Canada 600,000 \$ – France</p>		
	Transversales					
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Culture, langue et édition</li> </ul> <p>786,000 \$</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Événements (appel à projets)</li> </ul> <p>1,87 millions \$ Canada 1,87 millions \$ (+-) France et Canada</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communications</li> </ul> <p>1,2 millions \$</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeunesse 440,000 \$</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagination</li> </ul> <p>290,000 \$</p>	

## Rapport d'évaluation du Programme Canada–France

DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE	PROFIL DU PROGRAMME DANS LE TEMPS					
Guide du Demandeur et Formulaire de dépôt de projet (Paris, décembre 2002)	<b>Nom du programme : <u>Canada–France 2004</u></b>					
	Composantes – Grands projets					
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposition : Imaginer le Canada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maison de l'Émigration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recherche généalogique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maison Champlain</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Numérisation des documents historiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Culture, langue et livres</li> </ul>
	Transversales					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Événements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeunesse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dialogue et rencontres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communication</li> </ul>			
Soumission au Conseil du Trésor – été 2002 (contribution de partenaires français d'environ 10,000,000\$, résultats de Champlain 2004)	<b>Nom du programme : <u>Canada 2004–2008 : 400 ans de dialogue et de découverte, citoyenneté, diversité et démocratie (ou Canada 2004–2008)</u></b>					
	Composantes					
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imaginer le Canada : Canada et modernité (3,960, 000\$)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Champlain et histoire (3,920, 000\$)</li> <li>• Partenaires : Conseil général de la Charente–Maritime et les Archives de France et du Canada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maison de l'émigration française en Canada, incluant le Programme de recherche sur l'émigration française (PREFEN) (2, 060, 000\$)</li> <li>• Partenaires : Communauté des communes du Haut–Perche et consortium de cinq universités françaises et de cinq universités canadiennes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Culture, langue et livres (2,170, 000\$)</li> <li>• Bénéficiaires : Ambassade du Canada à Paris et Centre culturel canadien (CCC)</li> </ul>		

*Rapport d'évaluation du Programme Canada-France*

DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE	PROFIL DU PROGRAMME DANS LE TEMPS			
	Transversales			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communications et Événements publics 3,34 millions \$</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeunesse 1,39 millions \$</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagination 777,000\$</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frais généraux 1,2 millions \$</li> </ul>
Lettre (incluant annexes) au Chef de Cabinet du Premier ministre – 1999	<b>Nom du projet de programme : <u>La décennie Champlain 2004</u></b>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Composantes non définies; activités prévues en Acadie, au Québec, en Saskatchewan, en Alberta et aux États-Unis</li> <li>• Sources de financement : Canada, France et États-Unis — 5-6 millions sur dix ans</li> </ul>			

Comme l'illustrent les deux tableaux présentés ci dessus, les orientations du Programme Canada–France ont évolué au fil des ans. Ses objectifs se sont précisés entre 1999 et 2003. Quant au contexte d'intervention, il s'est radicalement modifié. Le Programme Canada–France devait être une partie d'un tout dont l'essentiel devait être réalisé au Canada. Il est devenu une entité en soi, essentiellement réalisé en sol français.

Il convient de noter également que du point de vue structurel, le Programme Canada–France se démarque par au moins trois caractéristiques des autres programmes évalués dans le cadre de cet exercice. Tout d'abord, le Programme Canada–France visait un seul pays, la France, ce qui le distingue d'autres programmes dont la portée géographique s'étendait à de multiples nations. Canada–France s'est également déroulé sur une période déterminée et relativement courte (3 ans) à l'opposé de certains programmes à phases successives de plusieurs années. Enfin, ce programme a bénéficié d'un financement substantiel ce qui, si l'on se souvient qu'il ne visait qu'un seul pays, constitue une troisième singularité structurelle.

## **4.1 Composantes**

Canada–France 2004 a certaines particularités et ce, notamment au regard de son cycle d'exécution. Entre autre, le Programme Canada–France est largement ex facto puisque plusieurs de ses composantes avaient déjà été initiées avant 2002.

Canada–France 2004 a donc permis de prendre sous sa coupe des initiatives comme : « Le Canada vraiment », la Maison de l'émigration française en Canada, le PREFEN, la Maison Champlain et la Numérisation des archives. En effet, ces initiatives ont vu le jour vers la fin des années 90. Certaines, dont le PREFEN et la Numérisation des archives, ont même bénéficié de financement du programme Diplomatie ouverte.

Dans sa forme finale, le Programme Canada–France compte quatre grands projets dont deux sont sub-divisés en deux sous-composantes. Ces projets s'ajoutent cinq transversales ou grands thèmes horizontaux.

### **4.1.1 Grands projets**

Le grand projet « Canada et modernité » est une composante à deux éléments. Le premier, l'exposition « Le Canada Vraiment », s'est tenu à la Cité des Sciences de Paris du 16 décembre 2003 au 31 août 2004. D'un point financier, l'exposition représente le projet le plus important, ce dernier ayant reçu environ 4,6 millions de dollars du Programme Canada–France, avec une contre-partie financière française de l'ordre de 1,8 millions de dollars pour un total de 6,4 millions de dollars. L'objectif principal de cette exposition de type grand public était de promouvoir l'image d'un Canada moderne en s'appuyant sur des dispositifs technologiques très avancés. Le contenu était à la

fois axé sur les thèmes classiques (nature, grands espaces) ainsi que sur les réalités urbaines et multiculturelles du Canada.

Le deuxième élément du volet « Canada et Modernité » est le Cyber–explorer, plate–forme de communication multimédia interactive et connectée en réseau, qui permet de réunir dans un espace virtuel, en temps réel ou en différé, des interlocuteurs que plusieurs milliers de kilomètres séparent. Dans le cadre du programme Canada–France, le cyber–explorer, aussi appelé Cyber–module, avait comme objectif de compléter l'exposition le « Canada Vraiment » en facilitant un dialogue en direct entre des visiteurs français présents à la Cité des Sciences et des interlocuteurs canadiens connectés par l'entremise de l'Université du Québec à Montréal qui disposait, elle aussi, de son propre module. Le Cyber–module a été opérationnel à la Cité des Sciences du 30 juin 2004, date de l'inauguration, au 30 septembre 2004. Le financement reçu pour le développement du Cyber–Explorer est inclus dans l'enveloppe budgétaire de 4,6 millions de dollars octroyés pour l'exposition «Le Canada Vraiment».

Le grand projet « Maison de l'Émigration en Canada » comprend deux composantes, la première étant la construction de la Maison de l'Émigration française en Canada à Tourouvre et la seconde étant le PREFEN. Le Programme Canada–France a investi 550,000\$ dans la construction de la maison, le reste du financement venant principalement de la France et de l'Union européenne (UE), soit un montant de 4,12 millions de dollars. La Maison, qui est présentement en construction, se veut un centre d'interprétation et un lieu de mémoire pour les Canadiens ayant des origines françaises. A ce volet s'ajoute le PREFEN dont le but est de répertorier plusieurs actes publics et notariés et de les rendre accessibles à travers une vaste banque de données. Le PREFEN a bénéficié d'un support du Programme Canada–France de l'ordre de 2 millions de dollars, la France ayant offert 1 million pour soutenir le projet par le biais de l'Université de Caen, le Conseil Général de l'Orne ainsi que le Centre national de la recherche scientifique (CNRS) en France.

Le grand projet « Maison Champlain et histoire » est un centre d'interprétation multifonction situé à Brouage, village natal de Samuel de Champlain. Dans le cadre de cette réalisation, le Programme Canada–France a investi 1,9 millions de dollars avec l'appui du Conseil Général de Charente–Maritime qui a apporté un soutien financier du même ordre. Outre sa fonction de musée, la maison devrait être un dépôt d'archives numérisées consacrées à l'interprétation de l'histoire de la France et du Canada.

Le grand projet « Numérisation des archives », qui inclut la création d'un portail, vise la numérisation de documents notariés datant de la période de Champlain. Le Programme a contribué à une subvention d'environ 660,000\$ et le gouvernement français a versé une somme équivalente. Initié par les Archives de France et les Archives nationales du Canada, le projet a pour objectif de mettre à la disposition du

public des deux pays 600,000 images documentaires accompagnées d'un millier de documents cartographiques.

#### **4.1.2 Transversales**

Aux cinq grands projets s'ajoutent les transversales « Culture, Langue et Édition », « Événements », « Communications », « Jeunesse » et « Imagination ». La transversale la plus importante en termes financiers est « Événements » (ou l'Appel à projets) qui a bénéficié d'un support d'environ 1,87 millions du Programme, montant jumelé d'une contrepartie française équivalente. Les quatre Appels à projets ont servi à financer des projets de petite taille. Sur trois ans, 56 petits projets ont été réalisés. Parmi les thèmes principaux des projets soutenus, on retrouve l'art et la culture, le théâtre, l'histoire, la jeunesse, le multimédia et autres. Au total, 64,9 % des bénéficiaires sont français et 35,1 % sont canadiens, mais il faut noter que 52,5 % des fonds ont été accordés à des canadiens.

Pour ce qui est des autres transversales, « Langue, Culture et Communications » a reçu 786,000\$ du Programme Canada–France. Elle a principalement contribué à promouvoir des manifestations organisées par le Centre culturel canadien (CCC) et à assurer une présence canadienne au Salon du Livre de Paris. La transversale « Communication » a bénéficié d'un appui de 1,2 millions de dollars et a financé 14 voyages de presse, des projets de nouvelles technologies ainsi que des projets de relations publiques. La transversale « Jeunesse », quant à elle, a reçu environ 400,000\$. Les efforts ont principalement été concentrés sur la mise sur pied et la promotion de l'accord de mobilité encourageant les échanges entre jeunes français et Canadiens désirant vivre dans le pays partenaire. Finalement, la transversale « Imagination » a, pour sa part, reçu un soutien financier de 225,000\$ du Programme Canada–France. Elle a permis de financer des activités de type colloques et tables rondes visant principalement des acteurs politiques. Le tableau 4.3 présente les fonds spécifiques alloués aux grands projets et aux transversales.

**Tableau 4.3 Fonds spécifiques alloués aux grands projets et aux transversales**

GRANDS PROJETS ET TRANSVERSALES	BUDGET ALLOUÉ PAR LE PROGRAMME CANADA–FRANCE (\$)
Le Canada Vraiment Cyber–Explorer	4,6 millions
Maison de l'émigration française en Canada	500,000
Programme de recherche sur l'émigration française (PREFEN)	2 millions
Champlain et histoire (Maison Champlain)	1,9 millions
Numérisation des archives	600,000
Culture, langue et édition	786,000
Événements (appel à projets)	1,87 millions
Communications	1,2 millions
Jeunesse	440,000
Imagination	290,000
<b>Total :</b>	<b>14,186,000 \$</b>

## 4.2 Contraintes au processus d'évaluation

Certains facteurs ont affecté le processus d'évaluation et il convient de les préciser d'emblée.

Tout d'abord, tel que précisé antérieurement, **les grands projets** du programme Canada–France sont un programme ex facto. Il s'agit de projets qui avaient une existence en soi et une logique propre à un contexte donné. La cohérence interne, et plus particulièrement entre les grands projets, représente donc un défi majeur puisque le Programme Canada–France n'a pas été pensé en fonction d'une finalité précise. Le principal dénominateur commun du programme était de renforcer la stratégie de diplomatie ouverte déjà en marche.

Qui plus est, le contexte de Canada–France 2004 a singulièrement changé du fait que la composante canadienne du Programme Canada 2004–2008 n'a pas connu l'envergure initialement voulue. Le volet international est donc devenu une fin en soi. À des projets déjà existants, il a fallu lui greffer des objectifs distinctifs, inspirés de la stratégie de diplomatie ouverte développée par l'ambassade du Canada à Paris.

De plus, il demeure difficile d'apprécier l'envergure réelle de l'enveloppe budgétaire totale **de certains projets** du Programme Canada–France. Outre les 18,8 millions de dollars, 1,3 millions y avaient été consacrés sous Champlain 2004. Toutefois, plusieurs grands projets et certaines transversales avaient bénéficié du programme Diplomatie ouverte. Par exemple, avant de recevoir des fonds de Canada–France 2004, le CCC comblait son financement par le biais de Diplomatie ouverte; de la même façon, le PREFEN a d'abord été financé par ce mécanisme. Une seule certitude : le Programme Canada–France 2004 a profité d'un budget qui s'établit au-delà des 20 millions de dollars.

Les dispositifs de suivi et évaluation développés conjointement par l'ambassade et AEC dans le cadre du Programme ont conduit à une modeste collecte de données, faute de temps et de moyens. Dans ce contexte, la mesure des résultats s'est avérée difficile compte tenu du manque de données de référence pour effectuer des comparatifs entre les résultats escomptés et les résultats obtenus. En effet, peu de documents précisent les indicateurs de rendement pour les grands projets ainsi que pour les transversales. D'autre part, la relative jeunesse des grands projets n'a pas permis de tirer de conclusions claires quant aux retombées économiques, considérant que celles-ci peuvent se produire à moyen ou long terme.

Finalement, le fait que certains projets, plus précisément la Maison de l'Émigration et le PREFEN, ne soient pas terminés limite la capacité à poser un jugement.

## 5. CONSTATION

Nous avons relevé dans cette section les principales constatations articulées autour des questions d'évaluation, soit l'efficacité du programme, son efficacité et sa pertinence.

### 5.1 Efficacité du Programme Canada–France

L'efficacité correspond à la mesure par laquelle un programme est capable d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixés. L'évaluation de l'efficacité nécessite généralement une compréhension de la finalité d'un programme ainsi que ses fonctions. Dans le cas de Canada–France 2004, le but du programme est intimement lié à ses trois objectifs principaux alors que ses fonctions peuvent s'apparenter à ses grands projets et ses transversales.

La principale limite à la mesure de l'efficacité du Programme Canada–France vient du fait que plusieurs des composantes n'ont pas été élaborées pour répondre aux objectifs précisés dans le Guide du Demandeur de décembre 2004. Ces composantes répondaient à un autre agenda, soit celui de commémorer le 400<sup>e</sup> anniversaire des débuts de la Nouvelle–France avec la double optique de renforcer la cohésion au Canada par la célébration tout en élargissant la visibilité du Canada en France.

#### 5.1.1 Modification de la perception des Français quant au Canada

Cet objectif visait, entre autre, à élargir la perspective des Français, notamment à leur faire découvrir la réalité francophone en dehors des frontières du Québec et à leur présenter un Canada moderne et diversifié.

**Constatation 1 :** *La perception des Français à l'égard du Canada était généralement positive, quoique stéréotypée et focalisée sur le Québec, et ce, avant même la mise en marche du Programme Canada–France. Une comparaison des résultats de deux sondages, l'un réalisé en 2003 et l'autre en 2005, témoigne d'une évolution positive des perceptions.*

À l'instar des changements de comportement, les modifications des perceptions auprès d'une population nécessitent des efforts soutenus et de longue haleine de la part de l'agent de changement. Néanmoins, une analyse comparative des données recueillies lors du sondage qualitatif IPSOS et du sondage quantitatif BVA, réalisés en avril 2003, avec celles du sondage quantitatif BVA de mars 2005 permet de noter quelques changements positifs quant à la perception des Français.

La perception des Français à l'égard du Canada ressort bien du premier sondage effectué par la firme IPSOS en 2003. Ce sondage présente donc la situation de référence et révèle que la perception des Français quant au Canada est, dans l'ensemble, positive quoique encore fondée sur plusieurs stéréotypes.

En effet, le sondage indique que l'imaginaire du grand public français est encore lié au concept de géographie mythifiée où les notions de nature généreuse, d'immensité du territoire, de présence d'animaux de toutes sortes et d'habitants exotiques, tels que les bûcherons et les amérindiens, sont souvent évoquées.

Quant à la perception d'un réel, en dehors des images liées à l'imaginaire, les représentations du public français oscillent entre le manque de connaissances et une vision parcellaire. Le Québec demeure à l'avant plan, alors que les réalités canadiennes en matière de gouvernance et d'économie demeurent relativement méconnues.

Par ailleurs, une comparaison des données quantitatives collectées par la firme BVA nous permet de souligner quelques changements positifs s'étant opérés au sein de l'opinion publique. Pour le grand public français, le Canada demeure le pays le plus populaire, après la France, et ce, même en comparaison avec d'autres pays européens et les États-Unis. La côte de popularité du Canada **déjà très haut** a peu évolué en 2 ans et demeure au niveau de 70, 100 étant la meilleure note possible.

Toujours dans la catégorie grand public, 89 % des répondants considèrent le Canada comme étant moderne ou très moderne. Cette perspective marque une différence quant aux informations recueillies lors du sondage IPSOS 2003, alors que la modernité canadienne n'était pas à l'avant-plan parmi les représentations exprimées. Autre donnée intéressante, alors 52 % des répondants de 2003 pensaient d'abord au Québec lorsqu'ils se représentaient le Canada, cette proportion est réduite à 38 % en 2005.

Fait étonnant, les leaders d'opinion de la société française positionnent en 2005 le Canada comme pays le plus populaire, avec une côte de 76,7, déclassant du fait même leur propre pays, maintenant en deuxième position. Une majorité nette (+60 %) des leaders d'opinion interrogés, et ce, en 2003 comme en 2005, considère le Canada comme étant plutôt plus avancé que la France en matière d'intégration des populations immigrées, d'investissements étrangers, de vie en entreprise et de système économique. Ces perceptions se sont d'ailleurs un peu affermies. Un domaine où les opinions ont changé de façon importante est celui de la politique. Alors que 29 % des leaders d'opinion considéraient en 2003 le Canada comme plus avancé que la France en ce qui concerne le système politique, en 2005, 41 % ont fait cette constatation.

Dans le cas de la population étudiante interrogée lors du sondage, les opinions sont également positives en ce qui concerne l'intégration des populations immigrées, la vie en entreprise, et la lutte contre l'insécurité et la violence, où le Canada est considéré comme plutôt plus avancé que la France. Cette perception s'est même renforcée entre 2003 et 2005, alors que le pourcentage de répondants en accord avec les points mentionnés ci-haut a augmenté de l'ordre d'environ 8 points.<sup>5</sup>

**Constation 2 :** *La couverture médiatique sur des thèmes canadiens a été particulièrement soutenue et positive au cours des cinq dernières années dans une certaine mesure, sans doute, grâce au Programme Canada–France. Les nombreux articles écrits sur le Canada sont susceptibles d'avoir influencé la perception des Français à l'égard du Canada, bien qu'un lien de causalité précis soit ici difficile à établir.*

Comme l'ont mentionné plusieurs répondants français et canadiens, le Canada jouit d'une popularité soutenue en France, en particulier depuis les cinq à six dernières années. Si certains attribuent cet intérêt accru pour le Canada aux liens particuliers qui se sont tissés entre le Premier Ministre Jean Chrétien et le Président Chirac (qui remontent donc avant le démarrage du programme Canada–France), d'autres soutiennent que le Programme Canada–France a renforcé la promotion d'une image positive du Canada au-delà de l'amitié des Chefs d'États.

De façon plus spécifique, il semblerait que la transversale « Communications » ait permis de promouvoir une image nouvelle du Canada par des activités ciblant d'abord les médias français. L'initiative la plus importante entreprise sous cette transversale s'est matérialisée par les voyages de presse. De l'avis de plusieurs, les 14 voyages de presse financés ont été la grande réussite du Programme Canada–France et parmi les principaux leviers capables d'influencer l'opinion du public français. En effet, les voyages de presse qui s'inscrivaient dans une thématique particulière, ont eu comme résultats concrets la parution de nombreux articles élogieux sur le Canada dans de grands quotidiens ou hebdomadaires nationaux tel que *Le Monde*, *La Croix*, *Le Figaro*, *Les Échos* et *L'Express*. Ces articles ont contribué à projeter une nouvelle image du Canada en soulignant les réalisations du pays en matière de médias électroniques, de technologies d'avant-garde du type « blackberry <sup>6</sup> », d'énergies renouvelables, d'immigration, de promotion de la francophonie et d'industries culturelles. Le Nunavut fut également l'objet de plusieurs articles, certains publiés dans le quotidien *Le Monde*.

---

<sup>5</sup> La firme BVA a effectué deux sondages quantitatifs sur « l'image du Canada auprès des Français », l'un en 2003 et l'autre en 2005.

<sup>6</sup> Le *blackberry* est une technologie canadienne qui allie à la fois téléphonie cellulaire et messagerie électronique à distance

Le sondage BVA réalisé en mars 2005 confirme l'impact positif d'une couverture médiatique soutenue. En effet, le sondage indique que 54 % du grand public affirme avoir entendu parler du Canada dans les médias au cours des dernières semaines, alors que seulement 30 % des répondants affirmaient la même chose en 2003.

Le dossier Spécial de l'hebdomadaire *L'Express* consacré au Canada<sup>7</sup> est un des exemples de représentation positive du Canada les plus remarquables. Le dossier intitulé « Le pays qui fait rêver les Français » fut en effet dirigé par le correspondant spécial de *L'Express*, Jean-Michel Demetz, journaliste ayant participé à plus d'une reprise aux voyages de presse au Canada. Dans les dizaines de pages consacrées au pays, l'hebdomadaire vantait les mérites du Canada en matière de multiculturalisme, de développement économique ainsi que de réformes de structures étatiques. L'impact auprès du lectorat est considérable compte tenu d'un tirage hebdomadaire de l'ordre d'environ 650, 000 exemplaires.

Par le biais de la transversale « Communications », beaucoup a été dit et écrit sur le Canada. Une revue de la couverture médiatique des diverses initiatives Canada–France démontre que l'Acadie est un des sujets ayant particulièrement retenu l'attention des journalistes. En effet, plusieurs articles parurent dans des journaux ou hebdomadaires tels que *Le Figaro* magazine et *Ouest–France*. Même le prestigieux quotidien *Le Monde* souligne la commémoration du 400e anniversaire de l'arrivée de Samuel de Champlain et partage avec le lectorat français à la fois l'histoire et la culture acadiennes. Il est à noter que la participation de la Société Nationale de l'Acadie au Festival Inter celtique de 2004 a grandement contribué à l'intérêt médiatique pour l'Acadie.

Les voyages de presse, et la couverture médiatique qui en a suivi, auront également eu le mérite d'avoir une résonance en dehors des grands quotidiens nationaux. En effet, plusieurs quotidiens des régions françaises furent invités à prendre part aux voyages organisés par l'ambassade du Canada. C'est le cas des quotidiens *Ouest–France* et *Sud–Ouest* qui publièrent par la suite plusieurs articles sur des thèmes canadiens.

Comme mentionné précédemment, les voyages de presse auront eu un impact important sur les journalistes. Ces derniers ont contribué au positionnement médiatique favorable du Canada en France. Toutefois, il demeure difficile d'évaluer précisément l'impact de la couverture médiatique sur les perceptions du grand public français.

---

<sup>7</sup> Magazine *L'Express*, 18/03/2003

**Constat 3 : *Plusieurs activités de type « diplomatie ouverte » entreprises dans le cadre du programme Canada–France ont contribué à projeter une image renouvelée du Canada auprès de divers publics.***

La transversale « Imagination », allant de pair avec les activités de type diplomatie ouverte, a touché certains publics dont la classe politique incluant des parlementaires français, mais également des organisations de la société civile Française tel que les mouvements jeunesse provenant de différents partis politiques français. Les activités entreprises grâce aux fonds disponibles auraient permis d'intéresser les décideurs français, entre autres par la présence en France d'importantes figures canadiennes, et de susciter ainsi un intérêt quant aux réalités politiques canadiennes. Aux dires de la majorité des répondants interrogés tant en France qu'à Ottawa et comme le suggère la revue de presse, la classe politique française connaît aujourd'hui beaucoup mieux la société canadienne ainsi que certains faits, réalisations et pratiques (immigration, structures du fédéralisme, etc.).

De l'avis de l'équipe politique de l'ambassade à Paris, les indicateurs de succès des tables rondes, colloques et voyages d'études entrepris sont les références multiples et médiatisées exprimées par certains décideurs français, tel Jean–Pierre Raffarin, quant au « modèle canadien en matière de gouvernance ». La réforme de l'État canadien est devenue d'un grand intérêt dans un contexte où le déficit budgétaire en France est, toute chose étant égale par ailleurs, important. Tout récemment encore<sup>8</sup>, le journal *Le Monde* citait le Canada comme exemple parmi les pays du G8 en matière de réduction de sa dette publique et établissait des comparaisons entre le Canada et la France, cette dernière ayant une dette publique dont le pourcentage par rapport à son PIB (61 %) est proche du double de celui du Canada (35 %).

La transversale « Événement », de par les Appels à Projets, a aussi permis de joindre divers publics, dont de nombreux instituts universitaires de recherches, des musées historiques, des associations culturelles québécoises et acadiennes. Hors, l'information recueillie, assez modeste en soi, permet mal de quantifier un éventuel changement de perception quant au Canada. Il est vrai que certains petits projets ont touché le milieu des affaires français qui a pu ainsi se doter d'une meilleure connaissance de la base économique canadienne mais cette hypothèse reste quand même à vérifier à l'avenir. Certains répondants affirment que certains petits projets auront contribué à faire connaître l'Acadie en France, quoique dans certains cercles français cette connaissance ait été antérieure à Canada–France. Enfin, bien que l'échantillonnage des répondants à notre questionnaire soit très restreint, notons tout de

---

<sup>8</sup> Journal *Le Monde*, édition du samedi 26 février 2005.

même que 11 des 16 répondants au questionnaire considèrent que les participants français s'étant impliqués dans un petit projet ont actualisé leur perception du Canada.

**Constation 4 :** *Les quatre grands projets présentent un potentiel limité quant à la modification de la perception du public, entre autres de par le type de contenu mis de l'avant.*

Le premier objectif du programme Canada–France 2004 était d'actualiser la perception des Français et leur offrir une image d'un Canada moderne, dynamique et diversifié. Comme la plupart des grands projets dataient d'avant Canada–France 2004 et qu'ils étaient de nature commémorative et historique, des éléments tels que « nouvelles technologies » et « ouverture sur le grand public » leur ont été ajoutés afin que les objectifs tels que formulés en décembre 2002 soient atteints. À ce jour, cette approche semble avoir été un pari risqué bien qu'aucun sondage auprès des visiteurs (à l'exception du « Canada Vraiment ») ne permette de porter un jugement ferme quant à un changement de perception chez les Français.

De l'avis de certains répondants, la Maison Champlain contribuera à faire connaître certaines facettes de la diversité canadienne, notamment par l'information diffusée sur l'Acadie et l'existence d'un Canada français hors du Québec. La construction de la maison a été achevée en novembre 2004 (scénographie), ce qui a donné lieu au dévoilement de l'exposition permanente. Lors de la visite de l'équipe d'évaluation en janvier 2005 le contenu et les modalités de programmation étaient en discussion. Pour l'instant, aucune enquête de perception auprès des visiteurs n'a été effectuée.

Notre revue des projets PREFEN et Numérisation des archives, tout comme les témoignages des réalisateurs de ces projets font ressortir les nombreux bénéfices de ces projets pour les chercheurs mais également leur potentiel limité pour influencer la perception des Français. Enfin, pour ce qui est de la Maison de l'Émigration en Canada, elle présente peu de potentiel quant au changement des perceptions de par sa localisation peu stratégique dans une région isolée. La Maison est toujours en construction et la fin des travaux n'est prévue que pour 2006.

Pour les trois grands projets ci-haut mentionnés, une étude auprès des utilisateurs permettrait de voir si l'utilisation d'une technologie d'avant-garde est « remarquée » et permet d'aller au-delà du lien historique et faire connaître l'aspect novateur du Canada. Par ailleurs, il faut noter que la technologie à la Maison Champlain est française, que le moteur de recherche et le portail (Numérisation des archives) et le logiciel développé dans le cadre du PREFEN sont le fruit de collaborations franco-canadiennes.

Pour ce qui est de l'exposition « Le Canada Vraiment », une étude qualitative entreprise en 2005 par la Cité des Sciences démontre que l'imaginaire français quant

au Canada a évolué suite à l'exposition, mais de façon mitigée. Selon cette étude, lorsque les commentaires furent recueillis de façon individuelle immédiatement après l'exposition, la perception des visiteurs semblait actualisée et aller au-delà des images stéréotypées. Par contre, lorsque d'autres visiteurs furent interrogés en groupes de discussion quelques jours après la visite, les perceptions classiques (nature, froid, grands espaces) se réaffirmèrent. Le véritable changement de perception semble s'opérer davantage chez les néophytes, alors que l'exposition est moins bien accueillie chez les connaisseurs et amoureux du Canada.

**Constation 5 : Certains grands projets du programme Canada–France présentaient un potentiel limité d'attirer un grand public, alors que d'autres semblent davantage prometteurs.**

Au départ, le Programme Canada–France 2004 avait comme objectif de rejoindre un grand nombre de Français. Hors, comme l'a constaté l'équipe d'évaluateurs lors de ses visites en France, le PREFEN a rejoint un public très ciblé, constitué de chercheurs, d'historiens, d'archivistes et d'amateurs de généalogie. L'impact sur le grand public semble jusqu'ici plutôt limité. Le PREFEN a surtout attiré les amateurs de généalogie et a été visité par 2,764 personnes depuis 2002.

Le développement de la Maison de l'Émigration en Canada n'est pas encore terminé. Il est donc prématuré d'apprécier l'intérêt qu'elle pourrait susciter auprès du grand public. Toutefois, sa localisation dans le département du Perche, classé 93e sur 95e quant à son potentiel pour attirer les touristes, laisse craindre qu'elle ne puisse rejoindre un public très vaste. Un impact grand public nécessiterait vaste plan de communication, un programme haut de gamme d'animation et du personnel spécialisé. Or, la Communauté des Communes du Haut–Perche, aujourd'hui responsable du développement de la Maison de l'Émigration, a peu de ressources financières pour soutenir un tel projet.

En ce qui concerne la Maison Champlain, il est trop tôt pour se prononcer puisque la Maison n'est ouverte que depuis novembre 2004. Toutefois, le Syndicat mixte et le Conseil général sont inquiets car l'architecture de la Maison ne permet de contenir qu'une quinzaine de personnes à la fois, les coupoles intérieures multimédias sont limitées à de très petits groupes de deux à trois visiteurs, ce qui rend les visites de groupes ou d'école plutôt difficiles. La durée totale de l'exposition est de trois heures ce qui pourrait décourager certains touristes. En revanche, le village de Brouage où se trouve la Maison Champlain reçoit approximativement 500,000 visiteurs par an, ce qui représente un potentiel d'achalandage significatif.

Il est à noter que depuis son lancement, le portail des Archives de la Nouvelle–France a attiré 58,470 visiteurs pour une visite, par ailleurs courte, s'étalant entre quatre et douze minutes. Le profil des utilisateurs du portail n'est pas connu pour l'instant.

De tous les grands projets, « Le Canada Vraiment » est le projet ayant obtenu jusqu'à date le meilleur rayonnement chez un grand public varié, incluant Parisiens, Français d'autres régions et touristes. Le nombre de visiteurs anticipé se chiffrait à 100,000 pendant la durée de l'exposition mais seulement 50,000 personnes ont visité cette exposition qui a connu de nombreux pépins, entre autres des goulots d'étranglement à l'admission dû au nombre limité de « compagnons minisat » disponibles (mini ordinateurs portatifs essentiels à la visite). En plus du nombre limité de « compagnons minisat », plusieurs d'entre eux étaient hors circulation en raison de bris mécaniques (1200 actes de maintenance). Malgré ces problèmes, les responsables de la Cité des Sciences demeurent, somme toute, satisfaits de l'affluence de visiteurs pour l'Exposition.

Quant au Cybermodule, les retards de l'installation du dispositif ont eu comme effet de restreindre le nombre de visiteurs et, selon la Cité des Sciences, seulement 800 personnes ont pu découvrir le Cybermodule. Le dispositif technologique qui devait au départ être opérationnel au début de l'exposition, soit à la mi-décembre 2003 n'a finalement été inauguré que le 30 juin 2004 et a été ouverte jusqu'au 30 septembre 2004. Selon plusieurs, la distance physique qui séparait le Cybermodule, situé à la Cyberbase de la Cité des Sciences, du lieu d'exposition de « Canada Vraiment » a mis à mal le lien unissant les deux projets et, par le fait même, a été un frein au renforcement de la thématique canadienne. En effet, selon les responsables du Cybermodule à la Vilette, dans bien des cas le public de la Cyberbase était effectivement différent de celui qui visite les diverses expositions présentées à la Vilette. D'autres ont souligné que le décalage horaire entre les deux pays ne permettait un dialogue que de quelques heures entre les visiteurs en France et les Canadiens connectés au Cybermodule de l'Université du Québec à Montréal (UQAM).

### **5.1.2 Création ou renforcement de partenariats**

Il existe plusieurs définitions au terme de partenariat. En essence, un partenariat est une entente entre deux ou plusieurs parties dans le but de mener à bien un projet ou une initiative. Le degré de partenariat est variable. Il peut se limiter à une contribution financière, s'étendre à une collaboration, voire à une coopération où la réciprocité est un fondement de l'alliance.

Énonçons clairement que, de façon générale, le programme Canada–France 2004 a conduit à la création de plusieurs partenariats puisque qu'il a mis en interrelation des individus, des institutions et des entreprises. Il est toutefois impossible de chiffrer cette

réalisation, de faire une typologie des partenariats et de se prononcer sur la pérennité de ce qui a été amorcé.

**Constation 6 :** *L'ambassade du Canada à Paris a, par son travail en amont, facilité la mise en relations d'acteurs français et canadiens issus de la société civile. Il s'agit d'une des réalisations principales des transversales du Programme Canada–France.*

Les efforts déployés dans le cadre du Programme Canada–France illustre bien le « travail en amont » mis de l'avant par l'ambassade. En effet, tel qu'indiqué par plusieurs répondants, l'ambassade privilégie une approche nouvelle à la diplomatie, où le Canada n'est plus simplement représenté à l'étranger par l'entremise de ses diplomates mais également par ses citoyens. Afin d'élargir la présence du Canada en France, l'ambassade a donc décidé de renforcer son rôle d'intermédiaire entre acteurs français et canadiens.

Les initiatives entreprises dans le cadre des cinq transversales (« Culture, Langue et Édition », « Événements », « Communications », « Jeunesse » et « Imagination ») ont eu une portée significative en ce qui concerne le développement de contacts et de réseaux.

Les *Appels à projets* représentent l'initiative la plus importante en termes de réseautage. Elle a permis à cinquante six organisations très variées, en grande partie des organisations françaises, de réaliser des projets en lien avec les réalités canadiennes. C'est le cas des organisateurs culturels Croque–Musique–SARL–Magic Blues qui ont mis sur pied un événement musical s'intitulant « Les nuit acadiennes », où des artistes de la région étaient à l'honneur. Dans le domaine académique, le laboratoire linguistique de l'Université d'Avignon a organisé un colloque portant sur la grammaire comparée du Français tel qu'il s'écrit et se parle dans différentes régions, et plusieurs canadiens spécialistes de la langue française sont venus présenter les résultats de leur recherche. Comme l'indique le commentaire suivant, recueilli auprès d'un bénéficiaire français, la visite du Chœur canadien Neil–Michaud en France a également permis au public français de découvrir une nouvelle façade du Canada.

*La participation du Chœur Neil–Michaud aux cérémonies marquant l'inauguration du Centre Juno et les concerts en région périphérique a permis de faire connaître le folklore canadien et acadien à un auditoire français peu familier avec la culture canadienne Française. La contribution des soldats canadiens à la libération de la France (débarquement du 6 juin 1944) a été fort appréciée depuis ces événements de la Seconde guerre mondiale. La visite et la participation de la chorale lors de concerts et les*

*rencontres et accueils dans les familles a cimenté les liens d'amitié  
entre les Français et Canadiens.* (citation)

Dans certains cas, les *Appels à projets* ont permis de renforcer des réseaux nés d'autres programmes déjà existants (Diplomatie ouverte, Relations académiques). Dans d'autres cas, ils ont stimulé la création de nouveaux réseaux offrant la possibilité de faire connaître le Canada dans diverses sphères de la société française, peu touchés auparavant. C'est le cas de l'École d'architecture de Normandie, la compagnie théâtrale le Grand Manitou de Lyon, l'Association pour la Formation, la Prévention et l'Accès au Droit, l'Université de Poitiers et le Centre International de la Mer, pour en nommer que quelques-uns. Dix répondants au questionnaire des évaluateurs affirment que *l'Appel à projets* a permis à des organisations françaises de développer des partenariats stables avec des contreparties canadiennes.

La transversale « Jeunesse » a, elle aussi, contribué à l'élargissement de réseaux France–Canada par le développement de l'Accord de mobilité pour les jeunes, ayant pour objectif d'améliorer et de simplifier les procédures administratives applicables à l'entrée et au séjour des jeunes Canadiens et Français souhaitant se rendre dans l'autre pays pour des fins de formation ou perfectionnement des connaissances. De l'avis de l'équipe de l'ambassade, la mise en œuvre et la promotion de l'accord ont suscité chez les jeunes Français un véritable intérêt pour le Canada; intérêt manifesté lors de certaines rencontres promotionnelles mais surtout par une augmentation des demandes de visa de jeunes Français afin de séjourner de 6 à 12 mois au Canada. Il est à noter que ce type de séjour d'intégration a le potentiel de créer des liens, voire des collaborations, à long terme entre des citoyens français et canadiens. Il est également important de souligner que les initiatives promotionnelles déployées par l'ambassade ont contribué au renforcement de partenariats formels entre la Haute et la Basse Normandie et les provinces atlantiques, à la signature d'une convention d'échanges jeunesse entre le Calvados et le Nouveau–Brunswick ainsi qu'à une collaboration entre l'agence canadienne Cybercap et le Centre d'Orientation Sociale de Nanteau–sur–Lantain afin de développer une mise en réseaux virtuelle permettant à des éducateurs et jeunes de poursuivre des échanges outre–atlantique.

Finalement, la transversale « Culture, Langue et Édition » de par les manifestations variées organisées par le CCC et le soutien aux éditeurs canadiens au Salon du livre de Paris a permis de d'introduire plusieurs artistes canadiens au milieu culturel français et ainsi faciliter les collaborations entre les dits artistes et des organisateurs et promoteurs culturels français. Ainsi, par exemple, grâce au soutien financier du Programme Canada–France, plusieurs auteurs de la Maison d'éditions montréalaise « Les allusifs » ont pu aller en France afin de se faire connaître des cercles littéraires Français.

Bien qu'il ne soit pas aisé de cerner les retombées exactes des partenariats et mises en relation créés, il est à noter que l'équipe de l'ambassade s'est penchée sur l'ensemble des projets bénéficiaires de *l'Appel à projets* pour en dresser un bilan rétrospectif. À partir de leur connaissance des projets et des partenaires impliqués, l'équipe de l'ambassade a fait une évaluation des retombées prévisibles suite au financement des projets. Dans l'ensemble, les projets soutenus semblent avoir le potentiel d'être renouvelés ou d'avoir un rayonnement en dehors de leur cadre initial. En effet, certaines expositions telles « Terre Neuvas Anita Conti » pourront être présentées en d'autres lieux, et certaines rencontres à caractère académique ou historique donneront lieu à la publication de certains textes et ouvrages, pour ne nommer que quelques exemples. De l'avis de l'ambassade, les collaborations encouragées par *l'Appel à projets* sont le germe de nombreuses autres collaborations tant sur le plan culturel, académique que politique. De même, plusieurs partenariats créés par le biais des transversales « Jeunesse » et « Imagination », de par le suivi dont ils sont l'objet, semblent garants d'une certaine pérennité.

**Constation 7 :** *Les grands projets du Programme Canada–France ont contribué à consolider des partenariats existants entre des entités françaises et canadiennes.*

Au-delà des liens créés entre le Canada et la France par les petits projets, les grands projets ont, eux aussi, permis au Programme Canada–France de réaliser son objectif de partenariat en renforçant bien souvent des relations existantes et en favorisant des types de partenariats fort distincts.

La réalisation de l'exposition « Le Canada Vraiment » est un très bel exemple de *partenariat d'affaires*. Elle a nécessité la participation d'acteurs français, dont la Cité des Sciences, et d'entreprises canadiennes telles que, Immersion<sup>9</sup>, Lambert et M2CI. Ces entreprises étaient responsables, d'une part, du développement du contenu et, d'autre part, de la technologie nécessaire à l'exploitation supportant le contenu. La Cité des Sciences a ensuite pris le relais afin de présenter l'exposition. Depuis, grâce à cette collaboration franco-canadienne, la Cité des Sciences a manifesté son grand intérêt à faire connaître la technologie du « compagnon minisat » lors de ces expositions futures. De plus, au Canada la collaboration entre les firmes Lambert et Immersion a porté fruit, puisqu'elles ont mis leurs efforts en commun afin de développer le pavillon du Canada pour la prochaine exposition universelle qui aura lieu à Aichi au Japon.

---

<sup>9</sup> [www.immersion.com](http://www.immersion.com) / [www.m2c1.com](http://www.m2c1.com)

La Numérisation des archives est un *partenariat scientifique*—partenariat initié avant même l'établissement de relations diplomatiques formelles entre le Canada et France puisque les Archives nationales du Canada ont un représentant en France depuis 1870. Ce partenariat nécessitait une coordination étroite entre les Archives de France, les Archives nationales du Canada et les Archives du Québec tant pour le partage de l'information que pour l'intégration des technologies. Le Programme Canada–France a contribué financièrement à réveiller une collaboration fort ancienne et a permis de concevoir un moteur de recherche innovateur.

Le PREFEN est également un partenariat scientifique qui, bien que déjà existant, s'est ouvert à l'informatisation de documents légaux pour donner un contenu à la Maison de l'Émigration en Canada. Dans le cadre du programme, outre l'embauche de personnel, l'appui financier reçu de l'ambassade a donné l'impulsion nécessaire au développement d'un logiciel de couplage fabriqué de façon conjointe entre le Canada et la France. Grâce à ce logiciel et aux bases de données informatisées l'ensemble des événements relatifs à un individu pourra être rassemblé à partir de divers documents notariés.

La Maison Champlain est une illustration de *partenariat financier* qui a permis de consolider un partenariat scientifique entre des universités du Poitou–Charente (dont celle de Larochelle) et des universités du Québec.

Au-delà de ces considérations scientifiques ou financières, les grands projets ont également renforcé des liens politiques, comme par exemple la Maison Champlain qui engage le Conseil Général de Charente–Maritime, ou encore la Maison de l'Émigration en Canada puisque la Communauté des Communes du Perche sera tributaire des installations lorsqu'elles seront terminées.

**Constat 8 :**      ***En terme de contributions financières, chacun des grands projets a reçu, outre l'injection de fonds canadiens, une contribution française illustrant donc bien le type de partenariats budgétaires que le Programme Canada–France a suscité.***

Les contributions financières importantes de l'ambassade du Canada à Paris ont rehaussé la crédibilité des grands projets et ont favorisé l'émergence d'ententes formelles garantissant un investissement financier de la France. Mis à part l'exposition « Le Canada Vraiment » et le PREFEN, tous les autres grands projets ont bénéficié d'une contribution française égale ou supérieure à la contribution canadienne.

En effet, l'exposition « Le Canada Vraiment » a été financée en grande partie par l'ambassade canadienne à Paris qui a octroyé une somme de 4,6 millions de dollars, alors que la Cité des Sciences versait à ce projet la somme équivalente à 1,8 millions

de dollars. La contribution importante de la Cité des Sciences au développement d'une campagne publicitaire de grande envergure se doit d'être soulignée. En effet, l'équipe de relations publiques de la Villette a développé un ensemble de produits publicitaires portant sur le « Canada Vraiment » diffusés dans plusieurs lieux parisiens, dont les réseaux de transport. Aucun autre grand projet n'a bénéficié d'une telle opération publicitaire.

Pour sa part, le PREFEN a reçu un financement de 2 millions de dollars du programme Canada–France et 1 million de dollars de l'Université de Caen *et al.*

La Maison de l'Émigration en Canada a reçu de l'ambassade canadienne une somme de 500,000\$ alors qu'un consortium de partenaires français lui versait 4,12 millions de dollars. La Maison Champlain a été financée en parité avec le Conseil général de la Charente–Maritime, chaque partie débloquent la somme de 1,9 millions de dollars. Enfin, la Numérisation des archives a aussi été financée en parité avec les Archives de France, soit 600,000\$ respectivement.

### 5.1.3 Retombées économiques

Selon les objectifs du programme Canada–France, les investissements importants dans un programme tel que Canada–France devaient être porteuses de retombées économiques pour le Canada à court, moyen ou long termes. Or, si l'on peut spéculer sur l'émergence de ces retombées il reste difficile d'en apprécier la portée car, d'une part, il existe très peu de données de référence permettant un comparatif et, d'autre part, les quelques rapports de suivi du programme ne fournissent pas d'information à cet effet. Enfin, les cadres de performance et d'évaluation au dossier du Programme Canada–France sont muets quant aux retombées économiques.

**Constat 9 :** *Les retombées économiques immédiates du programme Canada–France 2004 sont, jusqu'à présent, limitées, particulièrement pour ce qui est des grands projets.*

Selon les données recueillies auprès des responsables des grands projets et auprès des bénéficiaires, les grands projets ne sont pas, de manière intrinsèque, des initiatives ayant la possibilité de générer des retombées économiques directes—et les retombées indirectes demeurent hypothétiques. Il semblerait que la Maison Champlain puisse générer des revenus additionnels pour le Syndicat mixte, un organisme français, grâce aux frais d'entrée. Il en sera de même lorsque la Maison de l'Émigration en Canada sera construite bien que les retombées prévues soient récoltées en France plutôt qu'au Canada. Quant au PREFEN et à la Numérisation des archives, il s'agit de projets scientifiques dont le leadership est assumé par des institutions publiques et dont les

bénéfices économiques, s'il y en a, seront vraisemblablement réinvestis au sein de ces mêmes institutions françaises.

« Le Canada Vraiment » et le Cybermodule sont les principaux projets ayant permis à des entreprises canadiennes (Lambert, M2CI, Immersion) de développer leurs expertises respectives. Toutes reconnaissent combien ce projet a contribué à leur chiffre d'affaires (retombées à court terme) et à leur positionnement pour des projets d'envergure similaire à moyen–terme. Mis à part cela, les perspectives de retombées économiques demeurent plutôt limitées car l'exposition est terminée et n'a pas suscité suffisamment d'intérêt pour devenir itinérante. Les efforts de promotion du « compagnon minisat » par la Cité des Sciences pourraient, par ailleurs, déboucher un jour sur des ouvertures commerciales en Europe.

Il faut noter cependant que les investissements financiers de l'ambassade canadienne à Paris pour l'installation de l'exposition et du Cybermodule ont un potentiel de pérennité. En effet, alors que certaines pièces du matériel électronique de l'exposition ont été transférées à la Maison de l'Émigration, le CyberModule, quant à lui, a été utilisé au Musée de l'homme de Paris dans le cadre d'une exposition sur la culture Inuit. L'ambassade du Canada travaille présentement de pair avec la Cité des Sciences afin de trouver une utilisation pérenne au Cybermodule.

Quant aux composantes transversales du Programme Canada–France, il demeure difficile d'évaluer précisément leurs retombées économiques compte tenu que plusieurs d'entre elles touchaient d'autres objectifs du programme.

**Constation 10 :** *La jeunesse de certains projets du Programme Canada–France rend difficile l'appréciation des retombées économiques potentielles.*

Le Programme Canada–France, tous se l'entendent à dire, a facilité de nombreuses « mises en relations ». L'hypothèse que ces liens aboutissent à des investissements ou à des retombées économiques au Canada est donc certainement plausible. Par exemple, comme souligné ci–haut, la participation de la SNA au Festival interceltique de Lorient, de par l'enthousiasme créé et l'intégration de l'Acadie au réseau du Festival (la SNA est au programme des activités de 2005), ouvre des avenues de collaboration.

L'association « Et si... » et l'entreprise Mucho Media, de par leurs activités d'expérimentation auprès de jeunes publics, ont permis aux Français de découvrir le logiciel de dessin canadien LopArt, extrêmement innovateur. Aujourd'hui, un accord a été signé entre Mucho Media et LopArt pour faire la commercialisation du logiciel en France.

De même, certains grands projets, principalement la Maison de l'Émigration en Canada et la Maison Champlain, pourraient demeurer des vitrines pour le Canada éveillant ainsi un certain intérêt touristique chez les visiteurs.

Toutefois, plusieurs grands projets et petits projets ont pris leur envol pendant la tenue du Programme Canada–France, il a environ trois ans ou moins. Il est donc, à ce stade–ci, prématuré d'apporter une appréciation précise des retombées économiques des dits projets. Par exemple, la Maison de l'Émigration n'étant pas inaugurée, il est difficile d'estimer si la scénographie présentée par Cultura suscitera l'intérêt d'autres investisseurs français. Une évaluation des retombées économiques des grands projets nécessite que ces derniers aient gagné leur phase de maturité.

L'objectif des retombées économiques du Programme Canada–France était, en rétrospective, peu réaliste compte tenu des paramètres du programme qui n'encourageaient pas le financement de projets à teneur principalement commerciale. Certaines initiatives comportent toutefois un potentiel de porter fruit à long terme. Il est d'ailleurs intéressant de souligner que 25 % des répondants du sondage BVA 2005, appartenant à la catégorie « Leaders d'Opinions », ont affirmé considérer investir au Canada d'ici 5 ans.

## 5.2 Efficience du Programme Canada–France

Dans le cadre de cette évaluation nous définissons l'efficience du programme en termes du rapport qualité–coût des différentes phases de gestion du Programme Canada–France, notamment la planification du Programme, la gestion de la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du Programme, et la gestion de la transition lorsque le Programme prendra fin d'ici quelques semaines.

### 5.2.1 Planification

**Constation 11 :** *Dans des délais très courts, le Programme Canada–France a pu mettre en marche ou activer la poursuite d'activités importantes et qui ont accru rapidement le budget d'opérations de l'Ambassade à Paris de façon substantielle.*

Le Programme Canada–France a transformé en un temps très court la portée des activités de l'ambassade canadienne à Paris. Les chiffres sont étourdissants puisque le budget alloué à l'ambassade est passé approximativement de 50,000\$ en 2002, à 500,000 \$ en 2003, pour atteindre 5,000,000 \$ en 2004 (et retombera à 50,000 \$ en 2005). Même si certaines activités du Programme Canada–France étaient déjà en cours, depuis quelques années (la Maison de l'Émigration en Canada avait été officiellement annoncée en juin 2000, le PREFEN était en marche, etc.), cette situation

a nécessité un revirement important dans le quotidien de l'Ambassade et une grande capacité d'absorption ce qui a été fait et ce pour quoi il convient de féliciter les gestionnaires du Programme pour le tour de force accompli.

Cependant, la rapidité de cette mise en marche ne s'est pas faite sans quelques compromis. La revue des données recueillies auprès des répondants, relève en fait trois faiblesses :

### **Choix des grands projets**

Le choix des grands projets suscite un grand nombre de réactions à savoir si ces projets reflétaient le mieux la modernité canadienne. La réponse est relativement simple et les gestionnaires du Programme Canada–France le reconnaissent, ces grands projets étaient une réponse opportune à un besoin urgent de mettre rapidement en place des activités d'envergure.

Rappelons qu'il n'y a pas eu de planification type sinon le rapatriement de divers projets sous une même « coupole », en l'occurrence Canada–France 2004. Il n'en demeure pas moins que le choix des grands projets est questionnable surtout compte tenu des objectifs présentés dans le Guide du Demandeur en décembre 2002. Le profil du Programme Canada–France témoigne d'un décalage entre la raison d'être de certains grands projets et les trois objectifs poursuivis (cohérence verticale). En effet, les grands projets à caractère historique ne semblent pas être les plus susceptibles de répondre aux objectifs du Guide du Demandeur et plus particulièrement, le changement de perception des Français et les retombées économiques au Canada.

### **Manque de données de référence permettant un suivi adéquat du Programme**

Bien que le programme Canada–France 2004 ait été planifié, dans une certaine mesure, à l'aide de cadres de suivi et de mesure de performance, la mise en œuvre limitée de ces outils n'a pas permis une collecte rigoureuse des données de référence. En l'absence de telles données, un suivi des différentes composantes du Programme Canada–France 2004 s'est avéré ardu.

Par ailleurs il faut reconnaître que des outils de suivi et évaluation étaient difficiles à mettre en œuvre compte tenu des contraintes au niveau du temps et des ressources disponibles.

### **Cohérence horizontale limitée entre les différents projets**

Des lacunes conceptuelles ont eu une influence sur la cohérence horizontale du Programme Canada–France. Notre revue des **grands** projets et les données

recueillies suggèrent que les synergies potentielles entre les projets n'ont pas été un critère de décision. Ces synergies n'ont donc pas été maximisées.

Quant aux transversales, leur « malléabilité » en fonction des objectifs du Programme Canada–France a favorisé une plus grande concordance d'ensemble.

### 5.2.2 Gestion de la mise en oeuvre

**Constatation 12 :** *La vision et l'énergie qui sous-tendaient le Programme Canada–France lui ont permis de prendre rapidement une envergure et une importance capitales pour l'Ambassade. Cependant, la gestion au quotidien du programme démontre malgré tout quelques faiblesses.*

Le Programme Canada–France, la grande majorité des répondants l'ont clamé haut et fort, a été propulsé par la vision du responsable en poste sans l'énergie duquel les activités et les projets n'auraient pas abouti dans un laps de temps si court. Confrontée à une mise en œuvre accélérée et face au déblocage important des fonds l'Ambassade a dû procéder rapidement à des embauches locales pour la gestion spécifique de certains projets ou transversales. Dans l'ensemble, le personnel embauché était compétent et s'est bien acquitté de sa tâche.

Malgré tout et comme il arrive bien souvent dans des circonstances de gestion hâtive, certaines fonctions auraient pu être mieux pensées. Bien que le développement du Programme Canada–France ait été supervisé par un comité interne de l'Ambassade et encadré par de multiples réunions, un ensemble de répondants demeure d'avis qu'un grand nombre des responsabilités – responsabilités de conception, de réalisation et de gestion – sont restées entre les mains d'un même individu. Cette concentration des rôles aux dires du personnel de l'Ambassade a causé certaines limites au Programme Canada–France qui aurait pu bénéficier d'une approche de gestion plus pragmatique par endroits pour assurer une utilisation optimale des fonds. Les propos exprimés par différents répondants peuvent avoir été teintés d'anciennes rivalités quant à la répartition du financement Canada–France, il n'en demeure pas moins que cette constatation a été soulevée par plusieurs.

Les lacunes de gestion s'illustrent également, par une analyse limitée des risques, notamment pour les grands projets. Par exemple, plusieurs répondants ont affirmé que « Le Canada Vraiment » représentait, dès sa conception, un pari très risqué compte tenu de la technologie novatrice qui supportait l'exposition. Malgré cela, aucune période de test de la technologie dans l'environnement de la Cité des Sciences n'a été prévue. Si une telle période de tests avait eu lieu, de nombreux problèmes d'ordre

technique ainsi que des difficultés au niveau de la familiarisation du public avec l'appareil auraient probablement pu être identifiés.

De plus, de l'avis de plusieurs, l'exposition a souffert d'une importance trop grande accordée au développement de technologie; et cela au détriment d'un contenu. Plusieurs ont en effet jugé qu'il y avait un décalage important entre les dispositifs de visite « high tech » et le contenu de l'exposition beaucoup moins innovateur, contenu qui a d'ailleurs nécessité une enveloppe budgétaire supérieure à celle prévue lors de la signature du contrat. Par ailleurs, les représentants de Lambert se défendent d'avoir réussi à créer une expérience sensorielle unique chez les visiteurs, tout en étant assujettis aux contraintes techniques imposées par le mini-sat.

Aussi, le financement d'infrastructure est également risqué, entre autres au regard de la viabilité des installations après le désengagement – viabilité financière mais aussi pérennité du concept dans son intégralité.

Enfin, comme nous l'avons souligné précédemment, la mesure de performance des projets laissait à désirer. Plusieurs rapports d'activités ont été soumis pour les grands et petits projets. Toutefois, la majorité de ces rapports n'indiquaient pas dans quelle mesure les trois objectifs étaient poursuivis et quel était le potentiel de réussite face à ces derniers.

**Constation 13 : *Les Appels à projet ont, par ailleurs, bénéficié d'une gestion rigoureuse***

Il est à noter que des critères de sélection précis ont été mis en place pour les *Appels à projets*. La sélection de chaque projet a nécessité la participation d'un comité formé de personnel provenant des différents secteurs de l'ambassade afin de maximiser les synergies entre projets. Bien qu'il ait été souvent difficile de choisir un projet qui pouvait remplir les trois objectifs, le comité usait de son jugement pour choisir les projets qui offraient le plus de potentiel. Les organisations choisies devaient entre autres démontrer une capacité de gestion, de communication, une connaissance approfondie de la situation française ainsi que des liens avec des contre parties canadiennes. « La qualité éventuelle d'un projet était jugée par la qualité des partenaires ».

### **5.2.3 Gestion du désengagement**

Le Programme Canada–France arrive à terme et plusieurs se questionnent sur l'«après» Canada–France dont la planification a fait l'objet de bien peu de réflexion. Il est vrai cependant que dans des délais si brefs, le Programme ayant été conçu, planifié et exécuté sur un peu moins de trois ans, les énergies quotidiennes se devaient d'aller

à la mise en œuvre des activités. Malgré tout, aujourd'hui la gestion du désengagement constitue une des faiblesses du Programme.

**Constation 14 :** *L'engagement de l'ambassade à long terme et la provision des ressources adéquates sont importants pour la viabilité de plusieurs projets, petits ou grands.*

La pérennité de certains grands projets, plus précisément la Maison de l'Émigration en Canada, le PREFEN ainsi que la Maison Champlain sont dorénavant de la responsabilité des partenaires français, ces derniers s'étant engagés à assumer une grande partie des responsabilités financières. Or, ici, la problématique de la viabilité doit être abordée sous deux angles : la mobilisation financière et l'appropriation, notamment la poursuite de ce qui a été accompli et de ce qui devait suivre, soit donc la vision stratégique.

Le PREFEN était en attente d'une garantie de financement pour la phase 2005–2008 au moment de la mission en France. Un besoin urgent de fonds était requis pour 2005–2006. Lors du passage de l'équipe d'évaluation à Tourouvre, la perspective de devoir mettre à pied quatre employés était une réalité.

Quant à la Maison de L'Émigration en Canada, elle relève de la Communauté des Communes du Haut–Perche. Cette dernière dispose présentement de peu de ressources pour assurer, une fois la construction terminée, une programmation à la hauteur des investissements déployés jusqu'ici.

Outre la capacité de mobiliser des ressources, le choix des partenaires a également des conséquences quant à l'orientation stratégique des projets. Ainsi, la Maison Champlain et la Maison de l'Émigration en Canada nécessiteront une approche visionnaire pour assurer une programmation qui puisse faire « vivre » deux infrastructures qui, autrement, demeureront des musées. Une « programmation à la hauteur » demande une certaine volonté organisationnelle tant de la part du Conseil général que de la Communauté des communes. Par ailleurs, certains répondants ont émis des doutes quant à la capacité de ces deux organisations d'assurer le développement et la pérennité des investissements financiers et humains consentis à ce jour aux deux Maisons.

Du fait que plusieurs projets soient encore à leurs balbutiements, une supervision de l'ambassade demeure très importante afin de supporter la vision stratégique. Sans un pilotage de l'ambassade, il est possible que l'échéancier d'activités ne soit pas respecté dans l'année à venir. Le personnel de l'ambassade a clairement indiqué une volonté d'offrir un suivi et un support tant au niveau de la mobilisation de financement que de la programmation. Au moment de la mission d'évaluation en Janvier 2005, il était difficile

de déterminer dans quelle mesure l'ambassade possédait les ressources humaines nécessaires pour assurer ce suivi des grands projets. Les incertitudes concernant l'étendue du suivi comportaient le risque qu'une marque de « désintérêt » de l'ambassade puisse signaler aux partenaires une possibilité de développer les projets sans tenir compte de l'aspect canadien.

L'existence des transversales a permis de contribuer à l'établissement de partenariats et de réseaux tant à travers la France, qu'entre la France et le Canada. L'existence de tels réseaux nécessitent aujourd'hui un suivi de la part de l'ambassade afin de préserver les liens existants. Comme l'ont mentionné de nombreux répondants et le personnel de l'ambassade « Sans suivi, 2004 aura été comme un coup d'épée dans l'eau ». Lors de la mission d'évaluation, certains membres du personnel de l'ambassade ont émis des doutes quant aux ressources humaines disponibles pour entretenir ces dits réseaux une fois certains postes d'agents locaux abolis, alors que d'autres prévoient que la fin des subventions de Canada–France 2004 puisse amener une baisse d'intérêt de plusieurs acteurs clés, jusqu'ici enthousiastes.

Par exemple, l'absence de financement pour soutenir de multiples voyages de presse aura des implications sur de la couverture de presse du Canada. Sans voyages de presse, plusieurs journalistes risquent de se tourner vers d'autres sujets. Également, une coupure financière au niveau des activités politiques ou « imagination » pourrait avoir des conséquences quant à l'influence qui a été gagnée au sein des cercles politiques. Si le Canada veut demeurer une référence (modernisme, gouvernance, etc.) pour la classe politique française, l'organisation d'activités soutenues (tables rondes ou autres) par l'ambassade s'impose.

Il est ici utile de rappeler que tous les projets de Canada–France se sont d'emblée inscrits dans la stratégie de Diplomatie Ouverte de l'ambassade qui visait principalement à promouvoir le Canada en France en dehors des voies diplomatiques habituelles. Considérant que la programmation de diplomatie ouverte perdurera dans les années à suivre, il est raisonnable de conclure que les projets Canada–France continueront de recevoir une attention au sein de l'ambassade. Cependant, au moment de l'évaluation en janvier 2005, les ressources qui allaient être déployées pour soutenir les initiatives déjà en marche pour les périodes ultérieures à avril 2005 n'avaient pas encore été précisées.

#### 5.2.4 Rapport coût/bénéfice

**Constation 15 :** *Le rapport coût bénéfice pour les grands projets est plutôt insatisfaisant alors que le ratio pour les petits projets semble approprié.*

Le rapport coût bénéfice sera ici analysé en deux temps : d'une part, les grands projets, et d'autre part, les petits projets, compte tenu de la différence entre les résultats obtenus.

Tel qu'indiqué précédemment, chaque grand projet a reçu un appui de Canada–France 2004 de plus de 500,000\$, le projet « Le Canada Vraiment » ayant bénéficié de plus de 4 millions de dollars. Chacun projet a peut-être atteint ses objectifs propres avant d'être greffé au Programme Canada–France. Mais, leur performance respective en matière de modifications de la perception des Français, de la création et du renforcement de partenariats et de retombées économiques est demeurée plutôt limitée. C'est donc dire que les investissements importants déployés pour développer les grands projets n'ont pas permis une potentialisation maximale.

Les sommes moins importantes consacrées aux transversales et donc aux petits projets semblent représenter un meilleur investissement compte tenu des résultats satisfaisants obtenus.

### 5.3 Pertinence

Le Programme Canada–France a impliqué un grand nombre d'acteurs, chacun y venant chercher un intérêt particulier. La pertinence du Programme est donc la mesure dans laquelle Canada–France a su répondre à ces intérêts et ces attentes diverses, tout en maintenant ses grandes lignes directrices. Il est important de rappeler que le programme Canada–France, de par son budget très important, offrait une possibilité de financement à divers intervenants et organismes, dont les ressources sont généralement limitées. C'est en effet le cas pour l'ambassade du Canada à Paris, dont le mandat implique le développement d'initiatives diplomatiques mobilisant des ressources considérables, mais également de plusieurs organismes canadiens et Français, dont la recherche de fonds est nécessaire au déploiement de leur programmation.

**Constation 16 :** *Le Programme Canada–France est pertinent dans la mesure où il a permis de rejoindre différents intervenants et de répondre à leurs besoins financiers et autres quant à la réalisation des projets rapprochant la France et le Canada.*

## **Affaires étrangères Canada**

De par ses différentes composantes, le Programme Canada–France se différencie des autres types d'interventions mises en œuvre par AEC, soit le programme Relations Académiques Internationales le programme de Promotion des Arts ou encore le Programme Pilote de Diplomatie ouverte. Cette différenciation est en fait de trois types : 1) tout d'abord le Programme Canada–France s'est focalisé sur un seul pays, la France; 2) le Programme Canada–France a bénéficié à lui seul d'un financement très important, plus important en fait que bien d'autres programmes de AEC; 3) enfin, le programme a reçu ce financement sur une période très courte.

En tant que modèle d'intervention, notre perception ainsi que les témoignages des répondants dans les Bureaux géographiques, à l'ambassade et à AEC en général dénote une haute pertinence du Programme Canada–France. En effet, les particularités du programme permettent de démontrer clairement combien une structure programmatique de la sorte peut favoriser la mise en place d'une diplomatie d'influence.

D'une part, une structure telle que Canada–France permet le développement et la mise en place de réseaux et de partenariats entre des structures locales et de structures canadiennes ayant un potentiel de poursuivre des activités commerciales, culturelles ou académiques. De par son rôle d'intermédiaire, l'ambassade permet la création de liens durables entre la France et le Canada dans diverses sphères de la société.

Également, une structure telle que Canada–France a le potentiel de mettre en oeuvre un portfolio de projets de toutes sortes (parfois petits, parfois grands) et touchant des milieux diversifiés. Il élargit donc ainsi le réseautage traditionnel, «diplomatique», réservé aux seuls milieux d'élite. En effet, le développement de projets concrets permet au Canada d'avoir des entrées directes avec la société civile, les milieux académiques, les médias, et autres acteurs français qui représentent des leviers d'influence.

Finalement, une structure telle que Canada–France, parce qu'elle comporte des financements importants a un potentiel de resserrer des liens avec un partenaire géographique important, en impliquant tous les milieux, politiques, financiers, culturels, académiques. Cependant, cette structure doit être maintenue sur le long terme pour en recevoir les retombées.

## **Ambassade du Canada à Paris**

De l'avis de l'ensemble du personnel de l'ambassade, les attentes principales de l'ambassade du Canada à Paris face au programme ont été, et sont encore aujourd'hui, d'avoir les moyens et les ressources financières appropriés pour accomplir un travail professionnel visant à renforcer la présence du Canada en France.

Selon plusieurs sources, tant au siège d'AEC qu'aux ambassades, les fonds de AEC diminuent progressivement depuis plusieurs années. Cette diminution des ressources disponibles aux ambassades rend très difficile la réalisation d'un travail adéquat de représentation et de promotion du Canada. En effet, de l'avis de plusieurs membres du personnel de l'ambassade à Paris une source de financement stable et substantiel est nécessaire au développement d'une diplomatie ouverte susceptible d'augmenter la visibilité et l'influence du Canada en France de façon pérenne.

Parce qu'il a mis à sa disposition des ressources humaines et financières lui permettant de faire un travail de diplomatie de haut calibre, le Programme Canada–France a joui d'une grande pertinence auprès de l'ambassade à Paris. L'ambassade reconnaît combien un investissement tel que celui de Canada–France a permis de réaliser des activités d'une importance majeure pour les objectifs de diplomatie entre les deux pays. En effet, de par les voyages de presse, les rapprochements avec les parlementaires français et la promotion d'artistes canadiens au sein de cercles culturels influents, pour ne nommer que quelques initiatives, l'ambassade a pu encourager le rayonnement du Canada en France.

Pour un ensemble d'intervenants rencontrés, l'origine du financement, qu'il provienne d'un fond Diplomatie Ouverte ou de Canada–France 2004, importe peu, l'essentiel étant d'avoir un budget opérationnel décent permettant d'entreprendre des initiatives qui auront une portée réelle.

Par ailleurs, il faut noter que la fin du programme Canada–France 2004 risque fortement de mettre à mal la pertinence du programme et de compromettre les acquis des dernières années. En effet, les nombreux réseaux développés en France, l'amorce d'une plus grande notoriété pour le Canada, et la meilleure connaissance du Canada en France sont tous des gains diplomatiques qu'a engendrés le Programme Canada–France, mais dont la pérennité ne peut être garantie sans une certaine continuation quant aux initiatives de type « diplomatie ouverte » déployées par l'ambassade.

## Bénéficiaires

L'ensemble des bénéficiaires rencontrés, qu'il s'agisse d'agences d'exécution françaises et canadiennes ou de récipiendaires des *Appels à projets*, sont d'avis que l'ambassade a su répondre à leurs attentes principales soit l'obtention de financement pour la poursuite ou le démarrage d'activités ainsi que l'établissement ou la consolidation de partenariats. Plusieurs ont indiqué que le financement octroyé par l'ambassade s'est avéré central à la réalisation de projets proposés. En effet, plusieurs bénéficiaires, principalement des *Appels à projets*, ont indiqué qu'un appui financier du même ordre que celui octroyé par l'ambassade aurait difficilement pu être trouvé auprès d'investisseurs alternatifs.

La fin du programme Canada–France force donc un questionnement quant à la poursuite des activités engagées. Tel que mentionné précédemment, la fin du financement Canada–France implique une certaine précarité quant au développement futur des grands projets, alors que dans le cas des *Appels à projets*, l'épuisement des fonds a pour conséquence une diminution ou un arrêt des activités. Il est envisageable que les bénéficiaires du programme puissent trouver de nouveaux partenaires pouvant insuffler une seconde vie aux projets développés avec le soutien de des *Appels à projets*. Hors, il est indéniable que les *Appels à projets* ont suscité de nombreuses attentes envers l'ambassade et que cette dernière devrait considérer le maintien d'un certain soutien (financier ou autre) afin de préserver la crédibilité gagnée auprès des partenaires.

## 6. CONCLUSIONS ET LEÇONS RETENUES

A la veille des derniers mois de sa mise en œuvre, le Programme Canada–France jouit, dans l'ensemble, d'un bilan positif. Il a pu être mis en place en dépit d'un déblocage de fonds rapide et nécessitant une réaction prompte, et a permis de toucher un large ensemble d'acteurs français dans différentes sphères de la société, grâce à des moyens plus larges. Le Programme Canada–France a, selon les données recueillies, permis au Canada d'élargir son cercle d'influence. L'élaboration de grands projets a permis de tisser des liens particuliers et de longue durée avec des acteurs situés en dehors du champ de rayonnement habituel de l'Ambassade, donc au-delà de la région parisienne. En ce sens, *l'Appel à projets* a également permis de gagner des appuis en région.

Malgré tout, tel qu'illustré précédemment, cette approche de projet de diplomatie publique qui, de façon globale, est bien pensée a, dans le cas précis de Canada–France, démontré quelques faiblesses dans choix des projets, l'évaluation et la gestion de risque. Mais à ces faiblesses nous apposerons tout de même que Canada–France demeure un exemple de projet de diplomatie publique qui devrait être reproduit car le modèle choisi a le potentiel de faire avancer les objectifs de la politique étrangère canadienne en permettant d'influencer des réseaux et des publics diversifiés. Le programme Canada–France touchant à sa fin et ne prévoyant pas d'être renouvelé le besoin de recommandations programmatique est donc limité et nous optons plutôt pour relever une série de leçons retenues qu'il serait souhaitable d'inclure dans des projets semblables au Programme Canada–France dans le futur.

Cependant, il nous apparaît fondamental qu'à la lumière de cette étude, et compte tenu des budgets anticipés pour 2005–2006, AEC considère d'investir un montant adéquat pour permettre à l'ambassade de gérer l'après Canada–France. Le budget régulier de l'ambassade ne permettra pas de faire le nécessaire pour répondre aux attentes et un financement, même modeste, permettrait de maintenir certaines activités et réseaux ayant ainsi des effets multiplicateurs sur les relations entre le Canada et la France. La stratégie de retrait se doit d'être mieux gérée et mieux financée qu'elle ne l'est pour le moment.

### Leçons retenues

- 1) La structure Programme Canada–France telle que décrite précédemment (focalisée sur un pays, sur une période ponctuelle et bénéficiant d'un budget substantiel) apparaît comme étant un modèle prometteur. En effet, une concentration de ressources dans un pays ciblé a permis un foisonnement d'activités et projets, dont certains ont acquis une envergure considérable. La simultanéité ainsi que la succession de plusieurs initiatives sur une courte

- période a permis de créer un *momentum* favorable au Canada. Les efforts déployés par l'ambassade ont contribué à ce que le Canada gagne une visibilité en France auprès de divers publics. Pour maximiser les résultats voulus, une telle approche nécessite par ailleurs une planification stratégique quant au choix de grands projets.
- 2) Un programme d'envergure nécessite, plus que tout autre type de structure programmatique, une planification rigoureuse. En effet, l'allocation d'un budget important demande non seulement une vision d'ensemble du programme mais également l'élaboration et l'exécution de plans de travail détaillés afin d'assurer une cohérence entre les fonds alloués et les résultats accomplis par projet. De plus, une structure de type Canada–France exige une gestion du désengagement afin de maximiser les ressources utilisées. Pour les projets d'envergure, il est essentiel de prévoir une structure de relais, par exemple transférer la gestion à un partenaire fiable et reconnu qui a les ressources et la capacité d'assurer une bonne continuation des initiatives sans l'intervention directe de l'ambassade. L'absence d'une telle phase de relais comporte d'importants facteurs de risque dont la perte de crédibilité pour la Canada advenant un arrêt des projets. De plus, une phase de désengagement s'avère cruciale afin de bien gérer les attentes créées par l'intensité des activités lors de la mise en œuvre. Malgré la fin du financement attaché au programme, le recours aux ressources humaines de l'ambassade demeure nécessaire pour entretenir les relations et les collaborations développés auprès des bénéficiaires du programme.
- 3) Afin d'atteindre des résultats convaincants et à la hauteur du budget alloué, le choix de grands projets s'avère important. En effet, de par l'importance des fonds qui leur sont consacrés soit plusieurs centaines de milliers de dollars voire plus d'un million, les grands projets représentent de grands leviers d'influence d'une structure programmatique de type Canada–France. Une cohérence et un alignement entre les grands objectifs et la nature des grands projets sont des conditions essentielles au succès du programme. En effet, une sélection judicieuse des grands projets, impliquant une analyse comparative de différentes propositions de projets et de leur potentiel respectif, est garante d'une plus grande efficacité. Dans le cas du programme Canada–France, le choix de grands projets à caractère historique, bien que justifié par le contexte des commémorations du 400e, n'était pas susceptible de générer des résultats optimaux en matière de changement de perception des Français et de retombées économiques pour le Canada. Un tel décalage entre les objectifs et les grands projets a nécessairement eu des répercussions négatives quant à l'efficacité optimale du programme.

- 4) Compte tenu de l'importance des fonds alloués dans le cadre d'un programme tel que Canada–France, il est nécessaire d'intégrer l'utilisation de mécanismes de suivi et mesure de performance développés en début de programme. La mesure ponctuelle et régulière des résultats obtenus permet une perspective critique quant au progrès accompli par le programme. Les outils de mesure, tels des cadres logiques, établissent d'emblée les objectifs du programme, à la fois court et long terme, et offre un cadre de référence précis permettant une lecture objective de l'évolution du programme. Dans le cas du programme Canada–France, la faiblesse de la mise en œuvre des outils de mesure du rendement a rendu difficile une évaluation exacte de l'efficacité du programme.

## ANNEXE I – Liste des constatation

- Constatation 1 :** La perception des Français à l'égard du Canada était généralement positive, quoique stéréotypée et focalisée sur le Québec, et ce, avant même la mise en marche du Programme Canada–France. Une comparaison des résultats de deux sondages, l'un réalisé en 2003 et l'autre en 2005, témoigne d'une évolution positive des perceptions.
- Constatation 2 :** La couverture médiatique sur des thèmes canadiens a été particulièrement soutenue et positive au cours des cinq dernières années dans une certaine mesure, sans doute, grâce au Programme Canada–France. Les nombreux articles écrits sur le Canada sont susceptibles d'avoir influencé la perception des Français à l'égard du Canada, bien qu'un lien de causalité précis soit ici difficile à établir.
- Constatation 3 :** Plusieurs activités de type « diplomatie ouverte » entreprises dans le cadre du programme Canada–France ont contribué à projeter une image renouvelée du Canada auprès de divers publics.
- Constatation 4 :** Les quatre grands projets présentent un potentiel limité quant à la modification de la perception du public, entre autres de par le type de contenu mis de l'avant.
- Constatation 5 :** Certains grands projets du programme Canada–France présentaient un potentiel limité d'attirer un grand public, alors que d'autres semblent davantage prometteurs.
- Constatation 6 :** L'ambassade du Canada à Paris a, par son travail en amont, facilité la mise en relations d'acteurs français et canadiens issus de la société civile. Il s'agit d'une des réalisations principales des transversales du Programme Canada–France.
- Constatation 7 :** Les grands projets du Programme Canada–France ont contribué à consolider des partenariats existants entre des entités françaises et canadiennes.
- Constatation 8 :** En terme de contributions financières, chacun des grands projets a reçu, outre l'injection de fonds canadiens, une

contribution française illustrant donc bien le type de partenariats budgétaires que le Programme Canada–France a suscité.

- Constation 9 :** Les retombées économiques immédiates du programme Canada–France 2004 sont, jusqu'à présent, limitées, particulièrement pour ce qui est des grands projets.
- Constation 10 :** La jeunesse de certains projets du Programme Canada–France rend difficile l'appréciation des retombées économiques potentielles.
- Constation 11 :** Dans des délais très courts, le Programme Canada–France a pu mettre en marche ou activer la poursuite d'activités importantes et qui ont accru rapidement le budget d'opérations de l'Ambassade à Paris de façon substantielle.
- Constation 12 :** La vision et l'énergie qui sous-tendaient le Programme Canada–France lui ont permis de prendre rapidement une envergure et une importance capitales pour l'Ambassade. Cependant, la gestion au quotidien du programme démontre malgré tout quelques faiblesses.
- Constation 13 :** Les *Appels à projet* ont, par ailleurs, bénéficié d'une gestion rigoureuse
- Constation 14 :** L'engagement de l'ambassade a long terme et la provision des ressources adéquates sont importants pour la viabilité de plusieurs projets, petits ou grands.
- Constation 15 :** Le rapport coût bénéfice pour les grands projets est plutôt insatisfaisant alors que le ratio pour les petits projets semble approprié.
- Constation 16 :** Le Programme Canada–France est pertinent dans la mesure où il a permis de rejoindre différents intervenants et de répondre à leurs besoins financiers et autres quant à la réalisation des projets rapprochant la France et le Canada.

## ANNEXE II - Réponse de la gestion

Recommandations	Engagements / Actions	Résultats attendus	Responsable	Dates importantes/ échéances	Progression du projet
1) La perception des Français à l'égard du Canada était généralement positive, quoique stéréotypée et focalisée sur le Québec, et ce, avant même la mise en marche du Programme Canada-France 2004. Une comparaison des résultats de deux sondages, l'un réalisé en 2003 et l'autre en 2005, témoigne d'une évolution positive des perceptions.	Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de diplomatie ouverte pour l'Ambassade, stratégie qui repose sur une approche pour l'ensemble du gouvernement et du Canada et a pour objet de renforcer, d'élargir, de moderniser les perceptions que les Français ont du Canada, de constituer des partenariats bilatéraux et d'accroître la participation des Canadiens à la relation.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcer la perception du Canada comme société moderne, dynamique, innovatrice et variée.</li> <li>Augmenter et diversifier les partenariats et les échanges relatifs aux affaires internationales et nationales.</li> <li>Accroître la participation des provinces, des municipalités, des ONG, des jeunes et de la société civile aux relations bilatérales.</li> </ul>	AMBASSADE/ Paris		<ul style="list-style-type: none"> <li>Stratégie complète de la diplomatie ouverte 2005-2006 de l'Ambassade, élaborée et mise en œuvre.</li> <li>Tous les objectifs sont atteints et les résultats prévus, obtenus.</li> </ul>
2) La couverture médiatique sur des thèmes canadiens a été particulièrement soutenue et positive au cours des cinq dernières années dans une certaine mesure, sans doute, grâce au Programme Canada-France 2004. Les	Dans le cadre de la diplomatie ouverte de l'Ambassade, concevoir et utiliser le profil public et médiatique du CDM/Ambassade pour la presse parisienne et régionale; organiser d'autres voyages thématiques pour les journalistes français; perfectionner d'autres outils de	<ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcer les perceptions que le public, les dirigeants et les décideurs français ont du Canada en tant que pays, économie et société modernes, dynamiques, innovateurs et variés.</li> <li>Susciter de l'intérêt pour le</li> </ul>	AMBASSADE/ Paris		(Voir le point 1)

Recommandations	Engagements / Actions	Résultats attendus	Responsable	Dates importantes/ échéances	Progression du projet
<p>nombreux articles écrits sur le Canada sont susceptibles d'avoir influencé la perception des Français à l'égard du Canada, bien qu'un lien de causalité précis soit ici difficile à établir.</p>	<p>communications pour la diplomatie ouverte.</p>	<p>Canada en tant qu'associé économique, politique et culturel.</p>			
<p>3) Plusieurs activités de type « diplomatie ouverte » entreprises dans le cadre du programme Canada-France 2004 ont contribué à projeter une image renouvelée du Canada auprès de divers publics.</p>	<p>(Voir le point 1, actions/résultats)</p>				

Recommandations	Engagements / Actions	Résultats attendus	Responsable	Dates importantes/ échéances	Progression du projet
<p>4) Les quatre grands projets présentent un potentiel limité quant à la modification de la perception du public, entre autres, en raison du type de contenu mis de l'avant.</p>	<p>Les répercussions que les <i>grands projets</i> ont sur le public sont à long terme. Avec le temps, ces projets contribueront à ajouter à la compréhension et aux liens Canada-France.</p> <p>Il faut intégrer quatre <i>grands projets</i> dans la stratégie de diplomatie ouverte de l'Ambassade et en assurer le suivi :</p>		<p>AMBASSADE/ Paris</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intégration des quatre <i>grands projets</i> dans les activités de l'Ambassade, terminée.</li> <li>• Suivi pour assurer que les <i>grands projets</i> atteignent les publics pertinents; veiller à ce qu'il y ait en place une présence continue du gouvernement canadien.</li> </ul>
	<p>1. « <i>Le Canada Vraiment</i> »/ « <i>That's Canada!</i> » :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maintenir les partenariats et concevoir des projets relais avec la <i>Cité des Sciences</i>, le numéro un des centres et musées de la</li> </ul>	<p>Assurer le suivi de divers projets : échanges virtuels entre les jeunes de France et du Canada (utiliser le <i>Cybermodule</i>); conférences sur la gestion de l'eau; recherche sur l'Arctique; présence canadienne à plus long terme dans la</p>			

Recommandations	Engagements / Actions	Résultats attendus	Responsable	Dates importantes/ échéances	Progression du projet
	<p>science et de la technologie en France (3 millions de visiteurs annuellement). Renforcer l'image du Canada comme chef de file en TI et appuyer la participation des associés canadiens aux relations bilatérales.</p>	<p>cyberthèque.</p>			
	<p>2. <i>Maison Champlain</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Affermir les partenariats à long terme du département de la Charente-Maritime et de la province du Nouveau-Brunswick dans le cadre de notre stratégie de régionalisation de la relation Canada-France. Souligner davantage l'image d'excellence du Canada dans l'utilisation de la nouvelle technologie dans les musées, et ce, au moment où des activités spéciales organisées pour 2008 attirent un grand nombre de touristes dans la ville natale de Champlain.</li> </ul>	<p>Créer un partenariat de musées entre la <i>Maison Champlain</i> et le Cartorium Champlain à Saint-Léonard, au Nouveau-Brunswick. Plus généralement, élargir la relation Charente-Maritime/Canada en créant des échanges universitaires avec l'Université de La Rochelle.</p>			

Recommandations	Engagements / Actions	Résultats attendus	Responsable	Dates importantes/ échéances	Progression du projet
	<p>3. <i>Maison de l'Émigration/PREFEN</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Affermir les partenariats à long terme avec la Normandie, région clé de la relation Canada-France (stratégie de régionalisation). Permettre au public d'accéder aux données généalogiques provenant de notre programme de recherche.</li> </ul>	<p>Élaborer une stratégie de communication pour l'ouverture de <i>la Maison de l'Émigration</i> au cours du troisième trimestre de 2006, afin d'attirer le public de Normandie et des régions voisines : Île-de-France (région parisienne) et région de la Loire/Centre (une nouvelle autoroute facilite l'accès à la <i>Maison</i>). Offrir au public (canadien) l'accès aux données généalogiques. Promouvoir le logiciel de généalogie conçu par le PREFEN, et ce, auprès des musées et des établissements d'archives en France (favoriser la vente de ce logiciel).</p>			
	<p>4. <i>Portail des Archives</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Affermir le partenariat entre les <i>Archives de France</i>, <i>Archives Canada</i> et les <i>Archives Nationales du Québec</i>.</li> </ul>	<p>Renforcer la coopération avec les archives ministérielles en vue d'une activité marquant le 400<sup>e</sup> anniversaire de Québec.</p>			

Recommandations	Engagements / Actions	Résultats attendus	Responsable	Dates importantes/ échéances	Progression du projet
<p>5) Certains grands projets du Programme Canada-France 2004 présentaient un potentiel limité d'attirer un grand public, toutefois, d'autres semblent davantage prometteurs.</p>	<p>À long terme, tous les <i>grands projets</i>, en raison de leur permanence, attireront le public et les spécialistes. Voir le point 4, actions/résultats.</p>				
<p>6) L'ambassade du Canada à Paris a, par son travail en amont, facilité la mise en relations d'acteurs français et canadiens issus de la société civile. Il s'agit d'une des réalisations principales des transversales du Programme Canada-France 2004.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans le contexte de la stratégie de diplomatie ouverte de l'Ambassade, continuer de créer et d'élargir des partenariats comportant une grande variété d'acteurs canadiens et français, et ce, pour des enjeux et des thèmes de plus en plus divers.</li> <li>• Mettre en particulier l'accent sur la mobilité des jeunes et les échanges de jeunes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élargissement des réseaux bilatéraux, les relations et les partenariats.</li> <li>• Profil canadien et influence canadienne supérieurs, ce qui vise le public français, les décisionnaires, les dirigeants – actuels et futurs.</li> </ul>	<p>AMBASSADE/ Paris</p>		<p>(Voir le point 1)</p>

Recommandations	Engagements / Actions	Résultats attendus	Responsable	Dates importantes/ échéances	Progression du projet
7) Les grands projets du Programme Canada-France 2004 ont contribué à consolider des partenariats existants entre des entités françaises et canadiennes.	(Voir le point 4, actions/résultats)				
8) En terme de contributions financières, chacun des grands projets a reçu, outre l'injection de fonds canadiens, une contribution française illustrant donc bien le type de partenariats budgétaires que le Programme Canada-France 2004 a suscité.	Dans le contexte de la stratégie diplomatique ouverte de l'Ambassade, demeurer déterminés à aider les associés des <i>grands projets</i> à trouver pour leurs activités un financement ne provenant pas du gouvernement du Canada et à envisager du financement additionnel destiné à la programmation, projet par projet.	En ce qui concerne les <i>grands projets</i> du programme Canada-France 2004, assurer le financement et la gestion autonomes à long terme.	AMBASSADE/ Paris		Financement indépendant trouvé ou stratégies de financement en place pour les <i>grands projets</i> .
	Recherche d'associés et partage des coûts pour tous les projets de la diplomatie ouverte de l'Ambassade.	En ce qui a trait au programme de diplomatie ouverte de l'Ambassade, voir avec les associés à user de l'effet levier maximal des budgets.			Pratiquement tous les projets de diplomatie ouverte de la stratégie de l'Ambassade sont cofinancés avec les associés.

Recommandations	Engagements / Actions	Résultats attendus	Responsable	Dates importantes/ échéances	Progression du projet
<p>9) Les retombées économiques immédiates du programme Canada-France 2004 sont, jusqu'à présent, limitées, particulièrement pour ce qui est des grands projets.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les directives régissant les débours du programme Canada-France 2004 font que les projets strictement commerciaux sont très problématiques; repenser les directives afin qu'elles soient pertinentes donnera plus de souplesse dans la programmation de la diplomatie ouverte lorsqu'il s'agira d'y joindre des projets à vocation commerciale.</li> <li>• Cela dit, les répercussions économiques des projets Canada-France 2004 ont été importantes – pour les fournisseurs canadiens des <i>grands projets</i>, pour accroître l'intérêt lié à l'investissement et à l'immigration au Canada, en terme de rendement économique pour les artistes/participants canadiens en cause.</li> </ul>		<p>AMBASSADE/ Paris</p> <p>AEC – en ce qui concerne les directives pour les projets de la diplomatie ouverte</p>		

Recommandations	Engagements / Actions	Résultats attendus	Responsable	Dates importantes/ échéances	Progression du projet
10) La jeunesse de certains projets du Programme Canada-France 2004 rend difficile l'appréciation des retombées économiques potentielles.	(Voir le point 9.)				
11) Dans des délais très courts, le Programme Canada-France 2004 a pu mettre en marche des activités importantes ou activer leur poursuite, ce qui a accru rapidement et considérablement le budget d'opérations de l'Ambassade à Paris.	Aucun suivi ne s'impose.				
12) La vision et l'énergie qui sous-tendaient le Programme Canada-France 2004 lui ont permis de prendre rapidement une	<ul style="list-style-type: none"> <li>À la lumière de l'expérience du programme Canada-France 2004, un comité de la diplomatie ouverte, à l'Ambassade, été créé pour donner une orientation et une cohérence globale au</li> </ul>	Coordination efficace, cohérente et surveillance du programme de diplomatie ouverte de l'Ambassade.	AMBASSADE/ Paris		

Recommandations	Engagements / Actions	Résultats attendus	Responsable	Dates importantes/ échéances	Progression du projet
<p>envergure et une importance capitales pour l'Ambassade. Cependant, la gestion au quotidien du programme laisse malgré tout entrevoir quelques faiblesses.</p>	<p>programme de diplomatie ouverte.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Un coordonnateur du programme de la diplomatie ouverte de l'Ambassade a été nommé (conseiller des communications et affaires publiques); il doit assurer l'élaboration, la mise en œuvre et la gestion globales de la stratégie et du budget quotidiens de la diplomatie ouverte.</li> </ul>				
<p>13) Les Appels à projet ont, par ailleurs, bénéficié d'une gestion rigoureuse.</p>	<p>Il faut veiller à ce que les <i>appels à projets</i>, là où c'est pertinent, soient intégrés au programme de diplomatie ouverte de l'Ambassade.</p>	<p>Voir à la continuité et au suivi des <i>appels à projets</i>, bénéficiant ainsi des résultats de ces projets et partenariats.</p>	<p>AMBASSADE/ Paris</p>		
<p>14) L'engagement de l'Ambassade, à long terme, et l'affectation de ressources adéquates sont importants pour la viabilité de plusieurs projets, petits ou grands.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un agent d'affaires publiques et du service des communications doit spécifiquement assurer la viabilité à long terme des <i>grands projets</i> permanents (Maison de l'Émigration/PREFEN, Maison Champlain, Archives).</li> </ul>	<p>Participation à long terme de l'ambassade du Canada aux <i>grands projets</i> permanents, veillant à ce que le profil du gouvernement canadien et les synergies avec le reste de la programmation de la diplomatie ouverte de l'Ambassade ressortent</p>			<p>Financement ou autres stratégies de financement, en place; ressources humaines adéquates, devant assurer la viabilité à long terme des <i>grands projets</i>.</p>

Recommandations	Engagements / Actions	Résultats attendus	Responsable	Dates importantes/ échéances	Progression du projet
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il faut mettre en place des processus et assurer la présence ainsi que la contribution de l'Ambassade à la gestion, à la programmation et au financement de ces projets.</li> </ul>	au maximum.			
<p>15) Le rapport coût-avantage pour les grands projets est plutôt insatisfaisant, mais le ratio pour les petits projets semble approprié.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voir les points 4/5/7. Le rapport coût/avantage des <i>grands projets</i> n'est pas immédiatement évident comme pour d'autres projets, et cet aspect devrait être mesuré à long terme.</li> <li>D'autres projets d'immobilisations de grande envergure ne sont pas envisagés dans la programmation de la diplomatie ouverte de l'Ambassade; il faut mettre l'accent sur divers petits et moyens projets de haute qualité.</li> </ul>	Excellent rapport coût-avantage de toute la programmation de la diplomatie ouverte de l'Ambassade.	AMBASSADE/ Paris		
<p>16) Le Programme Canada-France 2004 est pertinent dans la mesure où il a permis de rejoindre</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voir le point 1, actions/résultats</li> </ul> <p>Le Programme Canada-France 2004 était un projet de diplomatie ouverte de grande envergure, et</p>		AMBASSADE/ Paris		

Recommandations	Engagements / Actions	Résultats attendus	Responsable	Dates importantes/ échéances	Progression du projet
<p>différents intervenants et de répondre à leurs besoins financiers et autres quant à la réalisation des projets rapprochant la France et le Canada.</p>	<p>ce, quant aux ressources humaines et financières qui ont été consacrées à cette fin. Toutefois, par rapport aux objectifs, aux activités et aux résultats globaux, il y a une continuité considérable pour ce qui concerne ce programme et pour ce que vise avant comme après la diplomatie ouverte de l'Ambassade.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La stratégie existante de la diplomatie ouverte de l'Ambassade prévoit une intégration, une continuité et un suivi adéquats, afin d'assurer un succès continu dans la projection d'une image positive du Canada, dans l'élargissement de son influence, dans la mise sur pied de partenariats et dans la participation accrue à la relation Canada-France.</li> </ul>				