



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

**ÉVALUATION FORMATIVE DU
PROGRAMME D'INFORMATION ET DE
RECHERCHE SUR LE CANADA**

Rapport Final

Le 28 janvier 2004

Soumis au :
Ministère du Patrimoine canadien

Canada



TABLE DES MATIÈRES

Sommaire.....	i
1.0 Introduction	1
2.0 Méthodologie	2
2.1 Les questions d'évaluation	2
2.2 Les méthodes de recherche	3
3.0 Description de l'initiative	4
3.1 Le Programme d'information et de recherche sur le Canada (PIRC)	4
3.2 Le Conseil de l'unité canadienne	5
3.3 Le Centre de recherche et d'information sur le Canada (CRIC)	6
4.0 Constats d'évaluation	8
4.1 Conception et mise en oeuvre du programme	9
4.2 Possibilité que le programme rencontre ses objectifs	14
4.3 Évaluation de la performance et reddition de comptes	17
5.0 Conclusions et recommandations	20
6.0 Réponse de la direction à l'évaluation formative	23
Annexe A Instruments de consultation	



SOMMAIRE

Le Ministère du Patrimoine canadien (PCH) a mis sur pieds le Programme d'information et de recherche sur le Canada (PIRC) en août 2001. Deux ans après sa formation, le PCH a entrepris une évaluation formative du PIRC. Ce document représente le rapport final de cette évaluation.

Méthodologie

L'évaluation se concentre sur la mise en oeuvre et la probabilité que le PIRC puisse atteindre les résultats escomptés. Les méthodes de recherche utilisées dans cette évaluation incluent une revue de documents de nature administrative ou de recherche, un total de 20 entrevues avec des autorités du PIRC, du Conseil de l'unité canadienne (CUC) ou du Centre de recherche et d'information sur le Canada (CRIC), et un sondage auprès de 111 personnes ayant participé récemment à des activités du CRIC. Soulignons finalement que cette évaluation ne porte pas sur le CUC ou le CRIC, mais plutôt sur le PIRC.

Description de l'initiative

Le PIRC fut mis sur pieds en 2001 afin de supporter financièrement les activités du CRIC, ce dernier assurant, en résumé, les activités du CUC dans le domaine de la recherche et des communications. Le CUC est officiellement une organisation indépendante basée à Montréal et encourage une meilleure compréhension du Canada et ses réalités, sa fédération et ses institutions en général, ainsi que ses diversités. À cette fin, le CUC dépend largement du soutien financier du gouvernement fédéral. Le CRIC, par exemple, opère un budget annuel de 4,2 millions \$, dont 4,15 millions \$ (ou 98 %) proviennent de l'accord de contribution avec le PIRC.

Le CRIC couvre l'ensemble des activités du CUC dans les secteurs des communications et de la participation des citoyens, assure l'organisation d'événements et de conférences et maintient des responsabilités pour l'ensemble des communications et des relations du CUC avec les médias ainsi que le développement de sites Internet du CUC. Il oeuvre à partir du bureau-chef du CUC à Montréal et grâce à plusieurs bureaux régionaux (Québec, Toronto, Calgary et Vancouver). De plus, un bureau du CRIC à Ottawa assure l'ensemble de la recherche entreprise, soit une variété d'études, de publications, de sondages et certaines conférences à caractère académique.

Constats d'évaluation

Conception du PIRC

Le PIRC est un programme à récipiendaire unique qui supporte financièrement les activités du CRIC. Le PIRC ne compte donc qu'un seul agent principal qui s'assure uniquement du respect de l'entente de contribution. À cette fin, le CRIC a libre choix de ses activités, thèmes de recherche, conférences, etc. mais se doit de rendre compte des dépenses encourues auprès de l'agent principal du PIRC en lui fournissant des rapports financiers et d'activités. De plus, le



récipiendaires doit consacrer les fonds reçus aux postes budgétaires mentionnés dans l'entente de contribution.

Aux dires des intervenants consultés, il n'y a aucun élément du programme qui nuise à son succès. Cependant, certains intervenants ont souligné la connotation politique des activités du CRIC et du CUC. Certains des thèmes abordés par le CRIC peuvent froisser des observateurs ayant une perception différente des avantages de la fédération canadienne. Par conséquent, les intervenants sont généralement d'avis que les forces (et les faiblesses) du CRIC (et donc du PIRC) varient selon le côté où les observateurs prennent place.

Mise en oeuvre du PIRC

Aux dires des principaux intervenants, le PIRC est mis en oeuvre tel que prévu. De plus, les activités du CRIC sont en ligne avec les objectifs du PIRC. Certaines lacunes se doivent cependant d'être éclaircies.

Les activités du CRIC prennent plusieurs formes. L'élément communication et publication au sein du CRIC consomme plus de 1,5 millions \$, soit la plus grande partie du budget du CRIC avec le maintien des bureaux régionaux (1,7 millions \$). Bien qu'étant d'une grande qualité et celui ayant le plus d'attrait pour le PIRC aux dires des intervenants consultés du PCH, l'aspect sondage et recherche du CRIC n'occupe financièrement qu'une faible partie du budget du CRIC (564 000 \$ du budget total de plus de 4 millions \$ du CRIC en 2003-2004).

D'un point de vue de gestion, certains intervenants ont souligné les difficultés antérieures du CRIC à rendre compte en détails de ses dépenses aux PIRC. Cette situation s'est cependant améliorée depuis 2003 avec l'arrivée d'un nouveau contrôleur au sein du CUC/CRIC. La question générale de la transparence dans l'utilisation des fonds par le CUC devrait toutefois être revue lors d'une évaluation sommative.

Certains intervenants ont également souligné le caractère vague et difficilement mesurable des objectifs du CRIC. Par exemple, le CRIC a "développé sa capacité de recherche", mais l'impact réel d'un tel geste sur les Canadiens en général demeure difficilement mesurable. De plus, à l'exception de la récente initiative "Le nouveau Canada", série d'articles parus dans le Globe and Mail à l'été 2003, peu d'éléments indiquent que l'aspect recherche du CRIC parvient à rejoindre l'ensemble des Canadiens. En réalité, les résultats de nos rencontres pointent dans la direction inverse, à savoir l'accès à une élite spécifique et minoritaire au sein de la population générale. Compte tenu des objectifs du PCH visant l'ensemble de la population canadienne, un accès accru et une plus grande distribution des rapports du CRIC serait souhaitable afin de rencontrer les objectifs du ministère.

Bien que certains rapports du CRIC aient suscité un intérêt particulier au sein du ministère au cours des deux dernières années, les intervenants sont généralement d'accord pour souligner l'impact limité des activités et services du CRIC au sein du PCH. Un rôle accru du PIRC dans le



choix des thèmes traités par le CRIC serait un moyen d'accroître l'intérêt et l'impact réel des activités et services du CRIC au sein du ministère.

Possibilité que le programme rencontre ses objectifs

Rien n'indique que les objectifs et les résultats escomptés ne pourront pas être rencontrés. Le CRIC est en mesure aujourd'hui de prétendre à une "production continue et accrue d'instruments d'information tout en diversifiant ses projets et en développant sa capacité de recherche". Mais les bureaux régionaux du CRIC ne comptent en moyenne que deux ou trois employés, qui du coup limite sa véritable présence et une efficacité accrue dans tous le pays. De plus, une analyse des dépenses reliées aux activités du CRIC permet de conclure que le CRIC ne sera pas en mesure de créer des projets autofinancés dans un avenir rapproché.

Les contraintes opérationnelles suivantes devraient être considérées afin d'accroître les possibilités du PIRC d'atteindre ses objectifs. Le PIRC dépend uniquement du CRIC et n'est généralement pas impliqué dans le choix de ses activités. Bien que les activités du CRIC atteignent une élite politique et sociale restreinte, rien ne permet de mesurer l'impact réel de ses activités au niveau national et sur l'ensemble des Canadiens. De plus, cette élite a généralement des positions spécifiques en support des institutions canadiennes en place, mais rien n'indique que ces activités permettent d'influencer les indécis ou même les opposants à la fédération canadienne. Certains intervenants consultés ont souligné également leur souhait de constater une plus grande emphase sur l'aspect "recherche" du CRIC et moins sur l'élément "communication".

Évaluation de la performance et reddition de comptes

Le processus de reddition de comptes du CRIC consiste à rapporter au PIRC le type d'activité, les coûts engendrés par celle-ci, le nombre de participants, et les résultats (qui souvent prennent la forme d'une publication). Ces publications sont disponibles via le site Internet du CRIC et sont transmises à quelques individus au ministère. La majorité des intervenants ont précisé ne pas être en mesure d'évaluer l'impact réel de ces publications sur les décisions et les activités du PCH.

La reconnaissance de la contribution financière du gouvernement fédéral aux activités du CRIC n'est pas présente, à l'exception des *Cahiers du CRIC* (où cette reconnaissance est affichée à l'endos des documents). D'ailleurs, la moitié des répondants à notre sondage n'étaient pas en mesure d'identifier le gouvernement fédéral comme étant un contribuant aux activités du CRIC ou étaient en désaccord avec un tel constat.

Le PIRC n'a pas de stratégie définie en vue de mesurer le niveau de performance des activités du CRIC. Il existe un cadre de gestion et de responsabilisation fondé sur les résultats (CGRR) pour le PIRC. Cependant, les consultations avec certains intervenants ont indiqué que le CGRR n'a pas été systématiquement mis en oeuvre, manque de clarté et devrait faire l'objet d'une révision prochainement. La reddition de comptes du CRIC au PIRC est minimale compte tenu du montant impliqué.



Aujourd'hui le CRIC rend compte au PIRC des résultats obtenus en personne ou par téléphone sur une base régulière. La majorité des intervenants sont généralement d'avis que l'information transmise au ministère permet aujourd'hui d'assurer une surveillance adéquate du CRIC. Mais, certains intervenants ont indiqué que, compte tenu de la largesse des descriptions utilisées par le CRIC/CUC afin d'expliquer certaines dépenses encourues, l'information transmise n'assurait pas une surveillance complète du CUC/CRIC. Un tel processus de reddition de comptes en personne ou par téléphone ne semble pas être une pratique courante au sein du PCH et demeure peu efficace afin de permettre au PIRC d'évaluer concrètement le rendement du CRIC.

De façon plus globale, les consultations indiquent que le CRIC aurait avantage à mieux documenter l'impact de ses activités. Cela implique une démarche systématique afin de pouvoir documenter le niveau de participation aux activités du CRIC, le niveau d'utilisation des publications du CRIC, l'interaction entre le CRIC et les utilisateurs (lettres, appels, courriels, etc.). À cet égard, l'Internet est un excellent outil pouvant être utilisé pour recueillir de la rétroaction des utilisateurs des produits du CRIC. En outre, des liens directs avec les programmes d'études canadiennes offerts à travers le pays permettrait potentiellement d'augmenter l'impact du programme et de mieux mesurer cet impact.

Conclusions et recommandations

En guise de rappel, le but de cette évaluation formative n'était pas d'évaluer le CUC ni le CRIC. Nous ne sommes donc pas en mesure de juger les raisons ayant motivé le PCH à utiliser le CUC et le CRIC afin d'atteindre ses objectifs stratégiques.

Le PIRC fut mis sur pied en 2001 afin de soutenir financièrement les activités du CRIC. À cette fin, les activités du CRIC sont regroupées sous l'aspect information, publication et communication, la participation accrue des citoyens via, entre autres, des bureaux régionaux, et finalement l'élément recherche et sondage. L'agent principal du PIRC ne met donc sur pieds aucune activités spécifiques mais s'assure avant tout de la bonne gestion de l'entente de contribution.

À la lumière de nos consultations, nous pouvons conclure que la mise en oeuvre du programme se déroule tel que prévu. À cette fin, les activités du CRIC sont en lignes avec les objectifs et prennent de multiples formes. Cependant, les objectifs demeurent vagues et donnent une grande marge de manoeuvre au CRIC dans la justification de ses activités. De plus, le choix des thèmes abordés lors de ces activités demeure largement sous le contrôle du CRIC et du CUC. Bien qu'étant son principal bailleur de fonds, le PIRC n'a pas d'influence sur la conception, la sélection, l'implantation, ou la gestion des ressources consacrées à ces activités.

Nous croyons qu'un investissement du PCH de plus de 12 millions \$ sur près de trois ans devrait se traduire en un impact plus important au sein même du PCH. Pourtant, peu de rapports du CRIC semblent avoir une influence concrète dans les politiques et les orientations du ministère.



De plus, un partenariat plus étroit, et bien qu'informel, entre le PIRC et le CRIC dans le choix des thèmes traités par ce dernier pourrait augmenter l'impact du CRIC au sein du PCH.

Recommandation 1. Les objectifs et les résultats attendus prescrits dans l'entente de contribution devraient faire l'objet d'une révision et de précision. Des objectifs plus spécifiques permettront au PIRC de mieux cerner les activités du CRIC tout en assurant une stratégie d'évaluation et de reddition de compte plus adéquate.

Le PIRC n'a pas de stratégie définie afin de mesurer le niveau de performance du CRIC. La reddition de comptes à l'égard du PIRC est aujourd'hui minimale. Outre les rapports financiers et d'activités périodiques du CRIC, le PIRC n'est pas en mesure de juger l'impact réel auprès des Canadiens des activités du CRIC. Outre la collecte de quelques commentaires à la fin d'activités, rien n'indique d'ailleurs que le CRIC lui-même effectue ses propres évaluations d'activités afin de mesurer son impact sur l'ensemble de la population. À cet égard, des indicateurs de rendement importants mentionnés dans le CGRR ne sont pas colligés.

Recommandation 2. Bien que l'émission périodique de rapports financiers et d'activités du CRIC au PIRC demeure essentielle, le CRIC devrait documenter de façon plus systématique l'impact de ses activités afin de communiquer, en temps opportun, les résultats atteints au PIRC. De plus, cette collecte plus systématique des renseignements sur le rendement permettra au PIRC d'assurer une meilleure reddition de comptes.

L'entente de contribution entre le PCH et le CUC concernant le financement des activités du CRIC stipule clairement la nécessité de reconnaître la contribution financière du gouvernement fédéral. Pourtant, nos consultations et recherches confirment que ce n'est que très rarement le cas. Bien que le CUC tienne à son indépendance, il ne nous semble pas approprié qu'il y ait une reconnaissance de l'ensemble des commanditaires du CRIC lors d'une activité, à l'exception de l'appui fédéral. Une simple mention du support fédéral, tel que prescrit dans le protocole d'entente entre le PCH et le CUC, serait appropriée.

Recommandation 3. Tel que stipulé dans le protocole d'entente, le CRIC devrait reconnaître le gouvernement fédéral comme étant un de ses commanditaires, au même titre que les autres commanditaires identifiés, lors de ses activités.

Cette démarche ne devrait pas nuire à l'indépendance du CRIC, un élément jugé par la majorité des intervenants consultés comme étant essentiel à son bon fonctionnement. Ce défi semble aussi se présenter chez les autres programmes à récipiendaires uniques.

Réponse de la direction à l'évaluation formative



Le Ministère continuera d'appuyer la diffusion efficace d'informations sur le Canada et de contribuer aux discussions sur les politiques gouvernementales dans le but de favoriser l'atteinte des objectifs du Centre de recherche et d'information sur le Canada (CRIC). Les recherches commandées par le CRIC sont, parmi bien d'autres, une des sources de renseignements diffusés par cet organisme. Le Ministère considère la collaboration entre le CRIC et le Globe and Mail pour la production de la série d'articles Le nouveau Canada (The New Canada) comme une contribution à la compréhension du public.

Réponse de la direction à la première recommandation

Le Ministère est tout à fait d'accord avec cette recommandation et il y donnera suite dès que possible. Mais, en attendant le renouvellement du Programme, nous devons offrir au Conseil de l'unité canadienne (CUC) une orientation plus précise en assortissant le prochain accord de contribution d'une lettre d'accompagnement expliquant les objectifs et les résultats.

Plan d'action

- Discussion avec le CUC pour cerner les problèmes d'ici le 31/01/2004
 - Éclaircissements intégrés dans l'accord de contribution 2004 2005 d'ici le 01/04/2004
-

Réponse de la direction à la deuxième recommandation

Le Ministère est entièrement d'accord avec cette recommandation et il prendra immédiatement des mesures pour s'y conformer.

Plan d'action

- Discussion initiale avec le CUC pour préciser les lacunes statistiques d'ici le 31/12/2003
- Réunion de suivi pour déterminer les mesures et le calendrier d'ici le 31/01/2004
- Exigences en matière de suivi précisées dans l'accord de contribution 2004 2005 d'ici le 01/04/2004
- Suivi en cours

Réponse de la direction à la troisième recommandation



Le Ministère constate, comme l'ont fait les évaluateurs, que des progrès considérables ont été accomplis au cours des derniers mois en ce qui concerne la reconnaissance appropriée de notre appui à l'égard du CRIC. Nous croyons néanmoins que le CRIC pourrait et devrait faire mieux, comme il est recommandé. Nous continuerons de collaborer avec l'organisme pour clarifier les attentes en ce qui a trait à la reconnaissance et pour assurer la conformité.

Plan d'action

- Discussion concernant les attentes précises selon le produit ou l'activité d'ici le 31/12/2003
- Rédaction des protocoles relatifs au produit ou à l'activité d'ici le 31/01/2004
- Mise en œuvre des protocoles à partir du 01/03/2004
- Suivi en cours



1.0 Introduction

Le Patrimoine canadien est responsable des politiques nationales et des programmes visant à promouvoir le patrimoine canadien, la culture et la vie sportive, les arts et la dualité linguistique afin de rendre le Canada plus cohésif et créatif. Le PCH a quatre objectifs stratégiques :

- ▶ promouvoir le contenu canadien;
- ▶ favoriser la participation et l'engagement dans le domaine culturel;
- ▶ encourager les relations les uns envers les autres; et
- ▶ promouvoir la citoyenneté active et la participation communautaire.

Le Patrimoine canadien s'assure, entre autres, de multiplier et de raffermir “les liens entre les Canadiens et les Canadiennes” tout en “approfondissant la compréhension entre les diverses collectivités”.¹ De plus, le Patrimoine canadien tient à promouvoir “la compréhension des droits et responsabilités qui se rattachent à la citoyenneté partagée tout en favorisant les occasions de participer à la vie en société au Canada”.²

Dans ce sens, le PCH a mis sur pieds en août 2001 le Programme d'information et de recherche sur le Canada (PIRC). Deux ans après sa création, le PCH a entrepris une évaluation formative de ce programme. L'évaluation se concentre de façon particulière sur l'efficacité de la mise en oeuvre de l'initiative, sur la probabilité que cette initiative puisse atteindre les résultats escomptés, et sur l'évaluation de la performance et reddition de comptes. Le présent rapport constitue le rapport final de cette évaluation. Il inclut cinq sections principales :

- ▶ La section 2 présente la méthodologie retenue afin de structurer l'évaluation.
- ▶ La section 3 décrit le PIRC dans son ensemble, ses objectifs et les moyens retenus afin d'atteindre de tels objectifs.
- ▶ La section 4 identifie les principaux constats ayant émergé des consultations, des résultats de sondage, et de la revue de documentation dans le cadre de cette évaluation.
- ▶ La section 5 présente les principales conclusions et recommandations de l'évaluation à la lumière des constats d'évaluation.
- ▶ Finalement, une annexe présente l'ensemble des instruments utilisés pour les consultations.

¹Voir le site du Ministère du Patrimoine canadien au www.pch.gc.ca/index_e/cfm.

²*Ibid.*



2.0 Méthodologie

2.1 Les questions d'évaluation

L'évaluation du PIRC couvre trois exercices financiers, soient 2001-2002, 2002-2003, et 2003-2004. L'évaluation s'articule autour d'une série de questions d'évaluation (voir Tableau 1) afin d'identifier principalement les facteurs ayant eu un impact positif ou négatif sur la capacité du PIRC d'atteindre ses objectifs. Ces questions ont été développées par l'équipe d'évaluation du PCH, en collaboration avec des représentants du PIRC.

Tableau 1 : Questions d'évaluation
Conception et mise en oeuvre du programme
Quelles sont les forces de la conception du programme (i.e. les objectifs du programme, les résultats escomptés, la structure, les mécanismes de financement et de communication)?
Y a-t-il des éléments du programme qui nuisent à son succès? Si oui, lesquels?
Le programme est-il mis en oeuvre tel que prévu? Si non, pourquoi?
Est-ce que des éléments ont nuit à la mise en oeuvre du programme? Si oui, quels étaient ces éléments et quelles mesures furent adoptées afin d'y remédier?
Est-ce que les activités du programme sont en ligne avec l'accord de contribution?
Les activités du programme et les résultats de celles-ci sont-elles en ligne avec les objectifs du programme? Y a-t-il des activités qui ne sont pas nécessaires?
Le programme a-t-il les moyens nécessaires afin d'assurer un juste processus de reddition de comptes et de responsabilisation en relation avec les activités et les dépenses engendrées? Les pratiques de gestion à l'égard du programme sont-elles appropriées et de qualité suffisante?
L'approche de partenariat est-elle efficace? La mise en oeuvre d'un tel programme grâce à une tierce partie est-elle efficace?
Les activités et services du programme sont-ils appréciés au sein du ministère ? Si non, quels sont les défis à relever?
Possibilité que le programme rencontre ses objectifs
Est-ce que les objectifs et résultats escomptés seront rencontrés? Quelle évidence existe afin de soutenir une telle réponse?
De quelle manière les opérations/activités mises sur pieds permettent-elles au programme de rencontrer ses objectifs?
Y a-t-il des contraintes qui nuisent au programme afin d'atteindre ses objectifs? Si oui, lesquels?
Y a-t-il quelque indication à l'effet que le programme puisse produire des effets inattendus, positifs ou négatifs? Si oui, quels sont ces effets?
Évaluation de la performance et reddition de comptes
Le programme a-t-il une stratégie adéquate et appropriée afin de mesurer son niveau de performance?
L'accord de contribution du ministère est-il adéquat afin d'évaluer la performance et la reddition de comptes?
L'organisation récipiendaire rend-elle compte des résultats obtenus au programme? Si non, quelles mesures devraient être prises afin de corriger cette situation?
L'information transmise au ministère permet-elle d'assurer une surveillance adéquate du programme?



2.2 Les méthodes de recherche

Les méthodes de recherche utilisées afin d'aborder les questions d'évaluation sont décrites dans le Tableau 2.

Tableau 2 : Méthodes de recherche	
Méthodes	Source de données
Revue de documents	La revue de documents inclut une série de documents administratifs, et l'accord de contribution avec le Conseil de l'unité canadienne (CUC). Le CUC a également fourni des données administratives, dont les plans d'affaires 2001-2003 et 2003-2005 (ébauche) ainsi que des rapports de mise-à-jour d'activités pour le PCH. Cette partie inclut également une revue des types de rapports préparés par le CUC (<i>CUC Magazine</i> , <i>les Cahiers du CRIC</i> , et <i>Portrait du Canada</i>)
Entrevues	Au total, 20 intervenants ont été consultés par le biais d'entrevues. La liste d'intervenants inclut des représentants du PCH ainsi que du CUC/CRIC.
Sondage	Un sondage auprès de 111 personnes ayant participé à des activités du Centre de Recherche et d'Information sur le Canada (CRIC) fut complété; 48 réponses furent reçues, soit un pourcentage de retour de 43%. L'échantillon de 111 a été fourni par les responsables du CUC/CRIC.



3.0 Description de l'initiative

La présente évaluation se concentre spécifiquement sur la conception et la mise en oeuvre du PIRC ainsi que sur ses chances afin de rencontrer ses objectifs. En d'autres termes, cette évaluation ne porte pas sur le CUC ni sur le CRIC, mais plutôt sur le PIRC. Afin de bien établir le contexte de cette évaluation, nous débutons par une description du PIRC. La section 3.2 décrit plus spécifiquement le CUC, alors que la section 3.3 touche le CRIC, ses activités et ses publications.

3.1 Le Programme d'information et de recherche sur le Canada (PIRC)

Le ministère du Patrimoine canadien a mis sur pied le PIRC en août 2001. Le PCH a signé en octobre 2001 une entente de contribution en vigueur avec le CUC dans le but de subventionner le CRIC au montant de 4 millions \$ par année. Auparavant, le CRIC était subventionné à partir d'une multitude de programmes au sein du gouvernement fédéral. Suivant la décision de la Ministre du PCH, les modalités acceptées en 2001 furent depuis prolongées d'une année supplémentaire, soit jusqu'en mars 2004.

Le PIRC vise à fournir aux Canadiennes et Canadiens de l'information et des recherches appropriées sur la diversité culturelle du Canada, sa dualité linguistique, et les valeurs partagées par l'ensemble des Canadiens. Un tel objectif soutient la volonté générale du ministère de promouvoir davantage la citoyenneté canadienne et d'encourager les Canadiens à communiquer entre eux de façon significative.³ À cette fin, le PIRC se concentre sur trois domaines :

- ▶ la place du Canada dans le monde;
- ▶ la fédération canadienne, ses rôles et le fonctionnement de ses institutions; et
- ▶ l'impact sur les Canadiens de certains enjeux mondiaux tels que la globalisation, le partage des ressources fiscales au Canada, le rôle du Canada sur la scène internationale, l'identité canadienne, etc.⁴

Le PIRC fut mis sur pieds en 2001 afin de supporter financièrement les activités du CRIC. Ce dernier est responsable de l'information et de la recherche au sein du CUC. À cette fin, le PIRC est un programme à récipiendaire unique.

³ Programme d'information et de recherche sur le Canada, *Modalités*, août 2001.

⁴ *Ibid.*



3.2 Le Conseil de l'unité canadienne

Le CUC fut mis sur pied en 1964. Le CUC est officiellement une organisation indépendante, non-partisane et à but non-lucratif qui vise à promouvoir une meilleure compréhension du Canada et ses réalités, sa fédération et ses institutions en général, ainsi que sa diversité régionale, sociale et culturelle. En d'autres mots, le CUC met l'emphase sur l'unité nationale, assure la promotion des valeurs canadiennes, encourage un dialogue national sur des dossiers d'intérêt pour les Canadiens, et souligne les forces et l'aspect unique de la fédération canadienne à travers le monde.⁵

Le CUC est une organisation privée et reçoit des subventions émanant de trois sources. Des subventions venant de plusieurs ministères fédéraux forment la très grande majorité du budget de l'organisation. Le CUC sollicite également des contributions du secteur privé via son propre site Internet, son conseil d'administration et son conseil de gouverneurs. En dernier lieu, l'administration de ses programmes jeunesse et d'échange fournit au CUC quelques revenus additionnels.

Le CUC opère six programmes :

- ▶ Le Centre de recherche et d'information sur le Canada (CRIC)
- ▶ Trois programmes-jeunesse :
 - Rencontres du Canada
 - Emplois d'été/échanges étudiants
 - Expérience Canada
- ▶ Canadiens en Europe
- ▶ Échange résidences Canada

Parmi ces programmes, le CRIC fut établi en 1996 et assure l'ensemble des activités de recherche et de communications du CUC. Le CRIC est couvert en de plus amples détails dans la section suivante.

Suivant son mandat favorisant les liens entre les Canadiens, le CUC opère également plusieurs programmes orientés vers les jeunes. Le programme *Rencontres du Canada* donne l'opportunité à près de 130 étudiants de 15 à 17 ans à travers le Canada de séjourner à Ottawa à chaque semaine durant l'année scolaire afin de prendre connaissance de la diversité canadienne et de ses atouts. Le programme *Emplois d'été /Échanges étudiants* permet à des adolescents francophones et anglophones de découvrir les réalités canadiennes en séjournant avec les familles d'étudiants avec lesquels ils sont jumelés à travers le pays. Ils prennent alors connaissance des différents aspects de la culture tout en perfectionnant leurs connaissances en langue seconde. Le programme *Expérience Canada* vise, tant qu'à lui, à favoriser les liens entre des jeunes Canadiens et leurs équivalents étrangers tout en leur donnant la possibilité de mieux connaître le Canada, ses institutions et ses valeurs lors d'un échange de trois semaines.

⁵ Voir le site Internet du CUC www.cucweb.ca pour plus de détails.



Finalement, le programme *Échange résidences Canada* facilite l'échange de résidences au Canada alors que *Les Canadiens en Europe* prend la forme d'une association multidisciplinaire établie depuis 1999 visant à rassembler Européens et Canadiens afin de discuter des thèmes d'actualité divers ayant une importance pour le Canada. Ce programme opère trois chapitres en Europe, soit un en France, un en Grande-Bretagne, et un en Belgique respectivement.

Le bureau chef du CUC est situé à Montréal. Le CUC a un personnel permanent réparti entre son bureau chef de Montréal, son bureau de recherche à Ottawa et ses quatre autres bureaux régionaux pour un total de plus de 25 personnes. Bien que le bureau chef de Montréal compte à lui seul plus de 10 employés, dont la co-directrice du CRIC chargé du volet communication, les bureaux régionaux d'Ottawa, Toronto, Vancouver, Calgary et Québec comptent entre deux et quatre employés chacun, soit respectivement un directeur de bureau, une personne de soutien et un ou deux assistants additionnels. Les réalisations des bureaux régionaux sont mentionnées dans les rapports d'activités du CRIC au PIRC et consistent largement en l'organisation de conférences et tables rondes, et à supporter certaines activités de recherche du CRIC. De plus, le CUC a un conseil d'administration (27 postes) et un conseil de gouverneurs (plus de 245 membres) dont les membres représentent différents segments de l'élite canadienne et siègent à titre bénévole.⁶

3.3 Le Centre de recherche et d'information sur le Canada (CRIC)

Le CRIC assure depuis 1996 l'ensemble des activités du CUC dans le domaine de la recherche et des communications. Le CRIC opère un budget pour l'année 2003-2004 de 4,2 millions \$, dont plus de 4 millions \$ proviennent de l'accord de contribution avec le PIRC. Le Tableau 3 présente une répartition détaillée du budget du CRIC pour l'année 2003-2004.

Tableau 3 : Budget du CRIC 2003-2004	
1. CRIC Communication (Montréal)	Budget (\$)
Coûts d'opérations (ressources humaines, bureaux, voyages et hébergements)	1 226 072
Publications (Opinion Canada, Cahiers du CRIC, CUC Magazine, Rapport annuel, traductions, autres)	215 500
Conférences et commandites	43 750
Internet	48 200
Relations publiques	22 000

⁶Pour plus de détails, voir http://www.cucweb.ca/fr_html/admin.html.



Tableau 3 : Budget du CRIC 2003-2004	
2. CRIC Recherche (Ottawa)	
Coûts d'opérations (ressources humaines, bureaux, voyages et hébergements)	287 900
Projets de recherche (sondages, consultants, experts externes, traduction, rencontres, événements spéciaux)	276 000
3. Bureaux régionaux (Québec, Toronto, Calgary, Vancouver, et un bureau à être identifié pour la région atlantique)	
Frais de départ (bureau de la région atlantique)	4 425
Coûts d'opérations (ressources humaines, bureaux, voyages et hébergements)	1 028 610
Tables rondes et événements spéciaux	176 750
Études spéciales	150 000
4. Résumé	
Total CRIC Communication	1 555 522
Total CRIC Recherche	563 900
Total CRIC Bureaux régionaux	1 759 785
Frais de gestion	365 000
Total des dépenses	4 244 207
Commandites externes	79 375
Contribution PCH	4 150 000
Surplus (Déficit) (déficit sera couvert par des commandites externes additionnelles)	(14 832)
Source : Centre for Research and Information on Canada, Plan of activities 2003-2004, 4 juillet 2003, pp. 13-15.	

Le bureau principal du CRIC est localisé à Montréal, à l'intérieur de l'enceinte du CUC. Les bureaux régionaux tombent également sous la tutelle du CRIC. Un de ces bureaux est situé à Québec et assure l'organisation d'une série d'activités et de tables régionales à travers la province afin de rencontrer les objectifs du CUC. Le CRIC opère également un bureau à Toronto, ce dernier couvrant non seulement l'Ontario mais également l'ensemble de la région atlantique. Le bureau de Calgary couvre le Manitoba, la Saskatchewan, l'Alberta, le Nunavut et les Territoires du Nord-Ouest. Finalement, le bureau régional de Vancouver couvre la Colombie-Britannique et le Yukon, alors que le bureau d'Ottawa assume les responsabilités du CRIC reliées à la recherche et aux sondages. Un bureau régional pour la région atlantique pourrait être mis sur pieds en 2003-2004.

Afin de rencontrer l'ensemble de ses objectifs, le CRIC oeuvre particulièrement dans trois secteurs, soit les communications, la recherche et l'organisation d'activités spécifiques grâce à ses bureaux régionaux. Les secteurs des communications et de la participation des citoyens occupent une place importante au sein du CRIC et assurent l'organisation d'événements et de conférences tout en assurant l'ensemble des communications et des relations du CUC avec les médias. L'ensemble des publications du CRIC (*Opinion Canada*, *Cahiers du CRIC*, etc.), des relations avec les médias, de la gestion des sites Internet du CUC et du CRIC, et d'organisation de conférences et d'événements tombent sous la responsabilité de ces secteurs. À titre



d'exemple, *Opinion Canada* et les *Cahiers du CRIC* sont respectivement des publications hebdomadaires et trimestrielles du CRIC qui portent sur des sujets variés tels que la croissance démographique au Canada, la Charte canadienne des droits et libertés, etc. De plus, ces secteurs assurent le développement des sites Internet du CUC.

Le bureau du CRIC à Ottawa est responsable de tout l'aspect recherche de l'organisation. À cette fin, le CRIC suit et analyse l'opinion publique dans chaque région du Canada sur la fédération canadienne et les dossiers touchant les intérêts du Canada, et informe les Canadiens via une panoplie de publications, d'études, de séminaires, de tables rondes (souvent en partenariat avec une association ou une institution universitaire partageant les mêmes intérêts), ou son site Internet.⁷ Les conférences ou tables rondes du CRIC sont organisées sur une base régulière et convient le grand public ainsi que des spécialistes des milieux universitaires, politiques ou des affaires. La majorité de ces conférences et séminaires sont organisés à partir des bureaux régionaux du CRIC et prennent la forme de partenariats avec des associations et des universités partageant les mêmes intérêts.⁸

Le bureau d'Ottawa gère également plusieurs sondages auprès des Canadiens afin de prendre connaissance de leurs préoccupations et de leurs points de vue relatifs aux aspects économiques, sociaux, politiques et culturels du Canada. Dans ce sens, le CRIC publie une panoplie de recherches et bulletins dont un bulletin de commentaires hebdomadaires sur l'actualité qui s'intitule *Opinion Canada*. De plus, le site Internet du CRIC assure un accès à l'ensemble des recherches, études et sondages du CRIC tout en fournissant de l'information sur l'ensemble des programmes du CUC.⁹ À cet égard, et à titre d'exemple, cinq sondages et plus de huit recherches ou participations à des conférences furent engendrés par le CRIC entre avril et octobre 2002.

4.0 Constats d'évaluation

La présente section résume les constats ayant émergé des différentes méthodes de recherche retenues pour les fins de cette évaluation. L'information est structurée sur la base des questions d'évaluation présentées au Tableau 1, à la page 3.

4.1 Conception et mise en oeuvre du programme

Cette section examine les facteurs ayant contribué à la conception du PIRC, incluant la participation fédérale au CRIC. La mise en oeuvre d'initiatives et d'activités reliées aux objectifs du PIRC sera également couverte.

⁷Voir, pour plus de détails, http://www.cric.ca/en_html/index.html

⁸*Ibid.*

⁹*Ibid.*



4.1.1 Conception du PIRC

Les questions suivantes seront répondues dans cette partie.

- ▶ Quelles sont les forces de la conception du programme (i.e. les objectifs du programme, les résultats escomptés, la structure, les mécanismes de financement et de communication)?
- ▶ Y a-t-il des éléments du programme qui nuisent à son succès? Si oui, lesquels?

Avant 2001, le CRIC était subventionné à partir de la Direction de l'identité canadienne et de celle des Langues officielles au sein du PCH. Le PIRC fut mis sur pied en 2001 et prit la relève afin de supporter financièrement les activités du CRIC. Les intervenants consultés expliquèrent la création du PIRC afin de simplifier le financement au sein du PCH des activités du CRIC. De plus, les intervenants expliquèrent la nature du PIRC comme étant un programme à récipiendaire unique en raison de la distinction entre le rôle spécifique du CRIC qui tente de rejoindre l'ensemble de la population canadienne, alors que les groupes universitaires sur les Études canadiennes visent traditionnellement un auditoire spécialisé et académique. À cet égard, et outre le PIRC, le PCH compte également cinq autres programmes ayant un seul récipiendaire : Radio-Canada International, l'Édifice des Pères de la confédération, TV5, la Conférence canadienne des arts, et l'Association des musées canadiens.

De 2001 jusqu'en janvier 2003, le PIRC fut un programme sous la Direction de l'identité canadienne au sein du PCH. Mais à la suite d'une réorganisation interne, le PIRC fut transféré en janvier 2003 à la Direction générale des Services de gestion, correspondance et affaires régionales sous le secteur des affaires publiques et communications.

Tel que prescrit dans les modalités du programme, la raison d'être du PIRC est de "fournir aux Canadiens en temps opportun les résultats de recherche et les renseignements pertinents nécessaires pour mieux faire connaître et comprendre la richesse et l'étendue des principaux éléments qui forment l'identité unique des Canadiens".¹⁰ À cette fin, les objectifs du PIRC sont identiques à ceux du CRIC. Le Tableau suivant en fait une description.

¹⁰Programme d'information et de recherche sur le Canada, *Modalités, op.cit.*, août 2001.



Tableau 4 : Objectifs du CRIC et du PIRC	
Objectifs	Description
Objectifs à court terme	Atteindre de nouveaux auditoires grâce à une production continue et plus abondante d'outils d'information.
	Diversifier les projets de recherche du CRIC et développer sa capacité de recherche.
Objectifs à moyen terme	Assurer la visibilité du CRIC et développer un réseau efficace dans toutes les régions du pays.
	Élaborer des initiatives permettant de créer des programmes auto-commandités.
Objectifs à long terme	S'assurer que plus de Canadiens se lient les uns aux autres, partagent leurs histoires et l'information et connaissent davantage la place du Canada dans le monde.
	Promouvoir une plus grande sensibilisation des Canadiens aux questions relatives aux principes et au fonctionnement de la fédération canadienne et de ses institutions, et encourager un dialogue constructif entre les Canadiens.
	Encourager une conscience plus aiguë des Canadiens à l'égard des questions émergentes préoccupant les Canadiens, comme la globalisation, le fossé grandissant entre les réalités urbaines et rurales, la diminution du nombre de votes exprimés lors des élections et l'impact de telles questions sur l'identité canadienne.

Source : Programme d'information et de recherche sur le Canada, *Modalités, op.cit.*, août 2001.

Afin d'atteindre de tels objectifs, le PIRC a contribué annuellement 4 millions \$ au CUC en 2001-2002 ainsi qu'un montant similaire pour 2002-2003 afin de financer les activités du CRIC. Tel que détaillée au Tableau 3, la contribution du PIRC au CRIC pour l'année 2003-2004 est de 4,15 millions \$. Cette somme représente la très grande majorité (98%) des fonds disponibles au CRIC. Quelques contributions venant du secteur privé complètent le budget du CRIC. Voir le Tableau 3 pour plus de détails.

Un accord de contribution pour le PIRC a été signé entre le PCH et le CUC en octobre 2001 pour une période de deux ans (soit les années 2001-2002 et 2002-2003). La Ministre du PCH a utilisé son droit de prolonger les modalités d'une année supplémentaire, soit jusqu'en mars 2004.

Le PIRC compte un agent principal au sein du PCH. La responsabilité de cet agent est d'assurer le respect de l'entente de contribution par le CRIC. À cette fin, le CRIC a libre choix de ses activités, thèmes de recherche, conférences, etc. mais se doit de rendre compte des dépenses encourues auprès de l'agent principal du PIRC en lui fournissant des rapports financiers et d'activités. De plus, le récipiendaires doit consacrer les fonds reçus aux postes budgétaires mentionnés dans l'entente de contribution. Le PCH n'intervient que très rarement dans la conception, le processus de sélection ou dans l'implantation des activités du CRIC. L'esprit de collégialité entre le PIRC et le CRIC est cependant à la hausse depuis le printemps 2003.

Aux dires des intervenants consultés, il n'y a aucun élément du programme qui nuise à son succès. Cependant, certains intervenants ont souligné la connotation politique des activités du



CRIC et du CUC afin de favoriser la fédération canadienne et ses institutions. Il semble évident que certains des thèmes abordés par le CRIC peuvent froisser certains observateurs ayant une perception différente des avantages de la fédération canadienne et du rôle de ses institutions. Par conséquent, les intervenants sont généralement d'avis que les forces (et les faiblesses) du CRIC (et donc du PIRC) varient selon le côté où les observateurs prennent place. Les forces deviennent des faiblesses, et vice versa.

4.1.2 Mise en oeuvre du PIRC

Cette partie adressera les questions suivantes :

- ▶ Le programme est-il mis en oeuvre tel que prévu? Si non, pourquoi?
- ▶ Est-ce que des éléments ont nuit à la mise en oeuvre du programme? Si oui, quels étaient ces éléments et quelles mesures furent adoptées afin d'y remédier?
- ▶ Est-ce que les activités du programme sont en ligne avec l'accord de contribution?
- ▶ Les activités du programme et les résultats de celles-ci sont-elles en ligne avec les objectifs du programme? Y a-t-il des activités qui ne sont pas nécessaires?
- ▶ L'approche de partenariat est-elle efficace? La mise en oeuvre d'un tel programme grâce à une tierce partie est-elle efficace?
- ▶ Les activités et services du programme sont-ils appréciés au sein du ministère ? Si non, quels sont les défis à relever ?

Aux dires des principaux intervenants, le PIRC est mis en oeuvre tel que prévu. Certaines lacunes se doivent cependant d'être éclaircies.

Les activités du CRIC prennent plusieurs formes. En premier lieu, l'élément communication et publication consomme plus de 1,5 millions \$, soit la plus grande partie du budget du CRIC avec le maintien des bureaux régionaux (1,7 millions \$). Notons ici que l'élément communication et publication regroupe non seulement les activités du CRIC mais de tout le CUC. Somme toute, l'aspect sondage et recherche du CRIC, bien qu'étant celui ayant le plus d'attrait pour le PIRC aux dires des intervenants consultés du PCH, occupe financièrement une faible partie du budget du CRIC (564 000 \$ du budget total de 4,2 millions \$ du CRIC en 2003-2004). De plus, une partie minime du temps du personnel du CRIC est dévouée à cet aspect. Les sondages ne sont normalement pas effectués par les gens du CRIC mais plutôt sur une base contractuelle externe. Finalement, le montant de 564 000 \$ inclut les frais reliés à la recherche proprement dite, ainsi qu'aux salaires, locations d'immeubles, sondages, déplacements, fournitures de travail et frais de gestion. En d'autres mots, 276 000 \$ sont spécifiquement dédiés aux projets de recherche.

Les résultats de sondage (voir le Tableau 2 pour plus d'information sur la méthodologie reliée au sondage) ainsi que plusieurs intervenants confirment la qualité et l'importance de la recherche entreprise par le CRIC et son bureau régional d'Ottawa. Le Tableau 5 indique l'importance globale des activités du CRIC pour les participants du sondage.



Tableau 5 : Importance globale des activités du CRIC (n=48), Échelle 1 à 5							
Événement ou activité du CRIC	Évaluation (%)						Total
	Faible			Élevée			
Échelle	1	2	3	4	5		
Forums ou conférence	0	4.2	15	35	44	2	100
Matériel de recherche ou publications	2.1	0	13	38	38	10.4	100
Site Internet	4.2	4.2	15	23	29	25	100

Source : Sondage à l'intention des participants aux activités du CRIC

Le Tableau 6 représente les résultats de sondage concernant le niveau de satisfaction par rapport aux événements ou activités du CRIC.

Tableau 6 : Degré de satisfaction par rapport à la dernière session, interaction ou activité du CRIC (n=48), Échelle 1 à 5							
Événement ou activité du CRIC	Évaluation (%)						Total
	Faible			Élevée			
Échelle	1	2	3	4	5		
Forums ou conférence	0	2.1	4.2	29	52	12.4	100
Matériel de recherche ou publications	2.1	0	13	27	40	18.7	100
Site Internet	4.2	2.1	4.2	23	29	37.4	100

Source : Sondage à l'intention des participants aux activités du CRIC

Et le Tableau 7 (page suivante) indique l'importance accordée par les répondants au sondage de la contribution du CRIC à la recherche disponible concernant le Canada.

Tableau 7 : Importance du matériel de recherche et des publications du CRIC (n=48), Échelle 1 à 5						
Pas très importante		Très importante			Ne sais pas	Total
1	2	3	4	5		
2.1 %	0 %	2.1 %	29.2 %	56.3 %	10.4 %	100 %

Source : Sondage à l'intention des participants aux activités du CRIC

L'accord de contribution stipule que le bénéficiaire (CUC), dans le cadre des activités et opérations du CRIC, convient d'atteindre les objectifs à court, moyen et long termes tels que décrits plus haut. À cette fin, les activités du CRIC sont en ligne avec l'accord de contribution ainsi qu'avec les objectifs et les résultats attendus. Le CRIC accroît son auditoire grâce à la production continue et accrue d'instruments d'information. De plus, aux dires de certains intervenants, la création d'un site Internet unique au CRIC lui a permis d'agir dans ce sens. La mise en place d'un bureau régional du CRIC à Ottawa a permis également au CRIC d'accroître sa capacité de recherche tout en permettant de développer, grâce à l'ensemble de ses bureaux



régionaux, un réseau d'information dans toutes les régions du pays. Rien n'indique cependant que le CRIC est aujourd'hui en mesure de mettre sur pieds des projets autofinancés. La contribution du PCH à cet égard demeure vitale.

Bien que les activités entreprises soient justifiables et nécessaires, certains intervenants du PCH ont cependant mentionné leur souhait de voir le CRIC de mettre davantage d'emphase sur l'aspect "recherche". Tel que le Tableau 4 l'indique, les objectifs à court terme du CRIC portent sur la production continue, accrue et diversifiée d'instruments d'information et de projets tout en développant sa capacité de recherche. Pourtant, et tel qu'indiqué au Tableau 3, à peine 564 000 \$ du budget total de 4,2 millions \$ du CRIC sont dédiés à la recherche en 2003-2004.

De plus, certains intervenants soulignèrent le caractère vague et difficilement mesurable des objectifs du PIRC et du CRIC. En d'autres mots, plusieurs activités peuvent être décrites comme rencontrant ces objectifs. Le CRIC maintient que le nombre de visites de son site Internet est à la hausse. Mais nous n'avons pu obtenir le nombre exact des utilisateurs des recherches ou bulletins du CRIC et ne sommes pas en mesure de rendre compte d'un accroissement du support de l'auditoire du CRIC au sein de la population canadienne. Le CRIC a également "développé sa capacité de recherche" en mettant sur pied un bureau régional à Ottawa et en embauchant un co-directeur responsable de la recherche. Mais l'impact réel d'un tel geste sur les Canadiens en général demeure difficilement mesurable. Dans le même sens, il est encore trop tôt pour mesurer les résultats des objectifs à moyen et long termes. Un évaluation sommative du PIRC dans deux ou trois ans devrait cependant offrir une meilleure perspective des résultats atteints.

Le PIRC, en raison de son effectif et de ses ressources restreintes, n'est pas en mesure d'atteindre l'ensemble de ses objectifs par lui-même. À cette fin, l'approche de partenariat et la mise en oeuvre du programme par le CRIC semblent efficaces. La question est maintenant de savoir si le CRIC est unique au Canada afin de justifier la mise sur pied d'un programme tel que le PIRC pour assurer le financement de ses activités.

De plus, à l'exception de la récente initiative "Le nouveau Canada", série d'articles parus dans le *Globe and Mail* à l'été 2003, peu d'éléments indiquent que l'aspect recherche du CRIC parvient à rejoindre l'ensemble des Canadiens. En réalité, les résultats de nos rencontres pointent dans la direction inverse, à savoir l'accès à une élite spécifique et minoritaire au sein de la population générale. Compte tenu des objectifs du PCH visant l'ensemble de la population canadienne, un accès accru et une plus grande distribution des rapports du CRIC serait souhaitable. À titre d'exemple, notre sondage indique qu'un partenariat accru avec des institutions académiques ou des groupes de recherche serait appréciée afin de rehausser l'impact du CRIC. Une percée accrue dans les salles de classes serait un moyen de remédier à cette situation et d'influencer les générations futures de leaders au sein de la fédération.

Outre la disponibilité de ses rapports via son site Internet, les rapports d'activités et services du CRIC sont généralement distribués à un nombre restreint de personnes. Bien que les activités du CRIC puissent rejoindre une élite spécifique et influente au sein de la population général, il est



difficile de mesurer si ces mêmes activités touchent l'ensemble des Canadiens tel que prescrit dans les objectifs stratégiques du PCH.

De plus, nos consultations confirment qu'au sein du PCH, ces récipiendaires sont généralement le gestionnaire de programme et ses supérieurs (le directeur, le directeur général des services de gestion, d'affaires régionales et de correspondance, et le sous-ministre adjoint responsable des affaires publiques et des communications). Bien que certains rapports du CRIC aient suscité un intérêt particulier au sein du ministère au cours des deux dernières années, les intervenants sont généralement d'accord pour souligner l'impact limité des activités et services du CRIC au sein du PCH. Un partenariat accru du PIRC avec le CRIC dans le choix des thèmes traités serait un moyen d'accroître l'intérêt et l'impact réel des activités et services du CRIC au sein du ministère, et du gouvernement fédéral tout en permettant de rejoindre davantage de Canadiens.

D'un point de vue de gestion, certains intervenants ont souligné également les difficultés antérieures du CRIC à rendre compte en détails de ses dépenses au PIRC. L'accès par le PCH aux livres de dépenses du CRIC était, à un moment, difficile et les réponses aux demandes du PIRC demeuraient vagues. Nos consultations indiquent que l'arrivée d'un nouveau contrôleur au sein du CUC/CRIC en 2003 semble avoir amélioré la situation. La question plus générale de la transparence dans l'utilisation des fonds par le CUC devrait toutefois être revue. Des autorités du PCH nous ont rapporté à cet égard qu'une vérification interne avait été complétée et que ses conclusions devraient être disponibles dans un avenir rapproché.

4.2 Possibilité que le programme rencontre ses objectifs

Cette section répondra aux questions d'évaluation suivantes :

- ▶ Est-ce que les objectifs et résultats escomptés seront rencontrés? Quelle évidence existe afin de soutenir une telle réponse?
- ▶ De quelle manière les opérations/activités mises sur pied permettent-elles au programme de rencontrer ses objectifs?
- ▶ Y a-t-il des contraintes qui nuisent au programme afin d'atteindre ses objectifs? Si oui, lesquels?
- ▶ Y a-t-il quelque indication à l'effet que le programme puisse produire des effets inattendus, positifs ou négatifs? Si oui, quels sont ces effets?

Cette évaluation est de nature formative et ne vise donc pas à établir de façon définitive le succès du PIRC. Compte tenu que le PIRC est sur pied depuis à peine deux ans, il ne serait ni réaliste ni à propos de tirer des conclusions finales sur ce programme. Notre méthodologie permet cependant d'explorer la probabilité que le programme puisse rencontrer ses objectifs et ses résultats visés.

Pour l'instant, rien n'indique que les objectifs et les résultats escomptés tels qu'indiqués au Tableau 4 ne pourront être rencontrés. Cela est particulièrement le cas pour les objectifs à court terme puisque le CRIC est en mesure aujourd'hui de prétendre, certes à une échelle réduite par



rapport à l'ensemble des Canadiens mais, malgré tout, à une "production continue et accrue d'instruments d'information tout en diversifiant ses projets et en développant sa capacité de recherche". Cela dit, plusieurs des objectifs prescrits sont difficilement mesurables de manière concrète avec les données présentement disponibles. Le CRIC compte plusieurs bureaux régionaux à travers le pays lui permettant de développer son réseau d'information. Mais force est de reconnaître que plusieurs de ces bureaux régionaux ne comptent que deux ou trois employés (généralement un directeur et un ou deux assistants), qui du coup limite sa véritable présence et une efficacité accrue dans tout le pays. De plus, une analyse des dépenses reliées aux activités du CRIC permet de conclure que le CRIC ne sera pas en mesure de créer des projets autofinancés dans un avenir rapproché.

Le PIRC ne met en place aucune opération ou activité afin de rencontrer ses objectifs et repose essentiellement sur le CRIC. À cette fin, le CRIC compte sur plusieurs éléments afin de rencontrer ses objectifs, dont plusieurs publications (*Opinion Canada*, *les Cahiers du CRIC*, sondages divers, etc.), des prix spéciaux (récompenses accordées par les Hebdo du Québec aux journalistes qui se distinguent dans certaines catégories de reportage), des sondages (*Attitudes à l'égard du fédéralisme* ou *Le nouveau Canada* sont des exemples récents), l'utilisation de son site Internet, et l'organisation de conférences, tables rondes et colloques afin d'encourager la participation des citoyens et de débattre des idées impliquant la fédération canadienne ou ses institutions. Ces mêmes conférences et tables rondes touchent une panoplie de thèmes, tels que *le 20ème anniversaire de la Charte canadienne des droits et libertés* (Ottawa, avril 2002), *Borderlines : le Canada au sein de l'Amérique du Nord* (Calgary, septembre 2002 et Montréal, novembre 2002), etc.

Bien que des efforts considérables soient déployés par les autorités du CRIC afin de maintenir leur site Internet, l'impact de ce dernier auprès des intéressés demeure mitigé. Le Tableau 8 démontre que le site Internet du CRIC joue un rôle minime afin d'informer les gens des activités de l'organisation.



Tableau 8 : De quelle façon avez-vous été informé de la ou des activités du CRIC auxquelles vous avez participé au cours des deux dernières années? (n=48)	
Moyen de communication	%
Par des amis/collègues	44
Par écrit	40
Par courriel	35
Par des connaissances du CUC	11
Participation à l'organisation de l'activité	4
<i>Grâce au site Internet du CRIC</i>	2
Note : Les répondants pouvaient fournir plus d'une réponse; la somme des pourcentages peut dépasser 100%.	
Source : Sondage à l'intention des participants aux activités du CRIC	

D'ailleurs, le Tableau 9 (page suivante) démontre qu'à la question de notre sondage "Avez-vous des suggestions à formuler pour rehausser l'impact du CRIC", une meilleure publicité via le site Internet du CRIC est l'amélioration la plus souhaitable.

Tableau 9 : Avez-vous des suggestions à formuler pour rehausser l'impact du CRIC? (n=48)	
Suggestions	%
Meilleure publicité via son site web; plus grand accès au média	25
Plus d'activités	11
Partenariat accru (écoles, groupes de recherche, etc.)	8
Aucun changement, continuez le même travail	6
Autres (rechercher des dossiers autres que ceux sur le Québec; ouvrir un bureau régional additionnel; etc.)	17
Sans réponse	44
Note : Les répondants pouvaient fournir plus d'une réponse; la somme des pourcentages peut dépasser 100%.	
Source : Sondage à l'intention des participants aux activités du CRIC	

Afin d'accroître les possibilités du PIRC d'atteindre ses objectifs, les contraintes opérationnelles suivantes devraient être considérées. Le PIRC dépend uniquement du CRIC et n'est généralement pas impliqué dans le choix de ses activités. Bien que les activités du CRIC atteignent une élite politique et sociale restreinte, rien ne permet de mesurer l'impact réel de ses activités au niveau national et sur l'ensemble des Canadiens. De plus, cette élite a généralement des positions spécifiques en support des institutions canadiennes en place, mais rien n'indique que ces activités permettent d'influencer les indécis ou même les opposants à la fédération canadienne. Certains intervenants consultés ont souligné également leur souhait de constater une plus grande emphase sur l'aspect "recherche" du CRIC et moins sur l'élément "communication". D'autres intervenants ont également souligné les limites budgétaires qui empêchent le



CUC/CRIC d'ouvrir un bureau dans la région atlantique. Des intervenants du CUC/CRIC nous ont précisé cependant que l'intention était d'ouvrir un bureau régional dans cette région dès cette année.

Selon l'ensemble des intervenants, il n'y a aucune indication à l'effet que le PIRC produise des effets inattendus, positifs ou négatifs.

4.3 Évaluation de la performance et reddition de comptes

Les questions suivantes seront répondues dans cette partie :

- ▶ Le programme a-t-il les moyens nécessaires afin d'assurer un juste processus de reddition de comptes et de responsabilisation en relation avec les activités et les dépenses engendrées? Les pratiques de gestion à l'égard du programme sont-elles appropriées et de qualité suffisante?
- ▶ Le programme a-t-il une stratégie adéquate et appropriée afin de mesurer son niveau de performance?
- ▶ L'accord de contribution du ministère est-il adéquat afin d'évaluer la performance et la reddition de comptes?
- ▶ L'organisation récipiendaire rend-elle compte des résultats obtenus au programme? Si non, quelles mesures devraient être prises afin de corriger cette situation?
- ▶ L'information transmise au ministère permet-elle d'assurer une surveillance adéquate du programme?

Le processus de reddition de comptes du CRIC consiste à rapporter au PIRC le type d'activité, les coûts engendrés par celle-ci, le nombre de participants, et les résultats (qui souvent prennent la forme d'une publication). Ces publications sont disponibles via le site Internet du CRIC et sont transmises également dans leur intégralité au ministère. La diffusion de ces publications à l'intérieur du PCH est cependant restreinte et se limite généralement à quelques individus. La majorité des intervenants ont précisé ne pas être en mesure d'évaluer l'impact réel de ces publications sur les décisions et les activités du PCH.

Bien que contribuant plus de 4 millions \$ annuellement au CUC pour le fonctionnement du CRIC, le PIRC ne participe pas à la conception des activités du CRIC, au processus de sélection, à l'implantation ou à la gestion des ressources financières consacrées à ces activités. De plus, le PIRC n'effectue aucune évaluation de l'impact ou du rendement des activités du CRIC. En réalité, le mandat perçu par les autorités du PIRC est davantage aujourd'hui d'assurer le respect



de l'entente de contribution et du budget qui y est associé et de recevoir les rapports financiers et d'activités du CRIC.

La reconnaissance de la contribution financière du gouvernement fédéral aux activités du CRIC n'est pas présente, à l'exception des *Cahiers du CRIC* (où cette reconnaissance est affichée à l'endos des documents). Pourtant, certains intervenants ont souligné que généralement l'ensemble des commanditaires des activités ou colloques du CRIC étaient annoncés lors de la dite activité, sauf pour le gouvernement fédéral. D'ailleurs, la moitié des répondants à notre sondage n'étaient pas en mesure d'identifier le gouvernement fédéral comme étant un contribuant aux activités du CRIC ou étaient en désaccord avec un tel constat. Le Tableau 10 (page suivante) démontre ces résultats.

Tableau 10 : Les publications de recherche du CRIC sont financées en entier ou en grande partie par le gouvernement fédéral (n=48)					
Fortement en accord		Fortement en désaccord		Ne sais pas	Total
1	2	3	4		
19%	31%	13%	6%	31%	100%
Source : Sondage à l'intention des participants aux activités du CRIC					

Les intervenants consultés auprès du CUC/CRIC ont justifié une telle situation en soulignant l'importance d'éviter tout risque de rattachement entre le CUC, qui se veut indépendant, et le gouvernement fédéral. Toutefois, nous croyons qu'une simple mention du support fédéral, tel que prescrit dans l'entente entre le PIRC et le CUC signé en octobre 2001, serait pourtant justifiable. Compte tenu de notre mandat, nous n'avons pas été en mesure de vérifier la situation concernant les autres programmes à récipiendaire unique au sein du PCH.

Le PIRC n'a pas de stratégie définie en vue de mesurer le niveau de performance des activités du CRIC. Il existe un cadre de gestion et de responsabilisation fondé sur les résultats (CGRR) pour le PIRC. Cependant, les consultations avec certains intervenants ont indiqué que le CGRR n'a pas été systématiquement mis en oeuvre, manque de clarté et devrait faire l'objet d'une révision prochainement. La reddition de comptes du CRIC au PIRC est minimale compte tenu du montant impliqué.

Le CRIC soumet également les rapports suivants au PIRC :

- ▶ Deux rapports bi-annuels résumant l'ensemble des activités et dépenses du CRIC, ainsi que des explications sur les activités et l'atteinte des objectifs prescrits par le PIRC. Le deuxième (et dernier) rapport annuel comprend également une prévision des activités pour les douze mois à venir. À titre d'exemple, les rapports financiers exigibles pour l'année 2003-2004 sont, au minimum, un pour la période



se terminant le 31 décembre 2003 et un autre pour la période se terminant le 31 mars 2004.

- ▶ Le CUC/CRIC fournit au PIRC un plan d'affaires pour les années à venir. Un tel rapport portant sur les trois prochaines années fut complété en décembre 2002.
- ▶ Finalement, un rapport détaillant les activités/dépenses financières à chaque mois dans la nécessité d'une avance.

Tout retard dans l'émission d'un de ces rapports au PIRC résulte maintenant en un gel du transfert des fonds du PCH envers le CUC/CRIC.

La majorité des intervenants croient que l'accord de contribution du PCH est adéquat afin d'évaluer la performance et la reddition de comptes du CRIC. Certains intervenants du CUC ont souligné qu'un tel processus de reddition de comptes au PCH leur permettait au même moment de s'auto-évaluer. Finalement, certains intervenants à l'extérieur du CUC ont spécifié que de tels rapports n'impliquaient que de l'information déjà recueillie par tout bon gestionnaire d'activités.

Aujourd'hui le CRIC rend compte au PIRC des résultats obtenus en personne ou par téléphone sur une base régulière. La majorité des intervenants sont généralement d'avis que l'information transmise au ministère permet aujourd'hui d'assurer une surveillance adéquate du CRIC. Mais, certains intervenants ont indiqué que, compte tenu de la largesse des descriptions utilisées par le CRIC/CUC afin d'expliquer certaines dépenses encourues, l'information transmise n'assurait pas une surveillance complète du CUC/CRIC. Un tel processus de reddition de comptes en personne ou par téléphone ne semble pas être une pratique courante au sein du PCH et demeure peu efficace afin de permettre au PIRC d'évaluer concrètement le rendement du CRIC.

De façon plus globale, les consultations indiquent que le CRIC aurait avantage à mieux documenter l'impact de ses activités. Cela implique une démarche systématique afin de pouvoir documenter le niveau de participation aux activités du CRIC, le niveau d'utilisation des publications du CRIC, l'interaction entre le CRIC et les utilisateurs (lettres, appels, courriels, etc.). À cet égard, l'Internet est un excellent outil pouvant être utilisé pour recueillir de la rétroaction des utilisateurs des produits du CRIC. En outre, des liens directs avec les programmes d'études canadiennes offerts à travers le pays permettrait potentiellement d'augmenter et de mieux mesurer l'impact du programme.

5.0 Conclusions et recommandations

Cette section présente les principales conclusions qui se dégagent de l'évaluation. De plus, elle inclut aux besoins des recommandations. En guise de rappel, le but de cette évaluation formative n'était pas d'évaluer le CUC ni le CRIC. Nous ne sommes donc pas en mesure de juger les



raisons ayant motivé le PCH à utiliser le CUC et le CRIC afin d'atteindre ses objectifs stratégiques.

Le PIRC fut mis sur pied en 2001 afin de soutenir financièrement les activités du CRIC. À cette fin, les activités du CRIC sont regroupées sous trois grands thèmes, soient l'aspect information, publication et communication, le maintien de bureaux régionaux visant la participation des citoyens, et finalement l'élément recherche et sondage.

Lors de sa mise sur pieds en 2001, le PIRC a adopté les mêmes objectifs que ceux du CRIC. L'ensemble des activités reliées à l'atteinte de ces objectifs résultent du CRIC. Le PIRC n'a qu'un agent principal qui assure la bonne gestion de l'entente de contribution entre le PCH et le CUC afin de financer les activités du CRIC.

Bien que le PIRC soit encore jeune, la mise en oeuvre du programme se déroule tel que prévu. À cette fin, les activités du CRIC sont en lignes avec les objectifs du PIRC et prennent de multiples formes, tant dans l'organisation de colloques et conférences que de recherches et sondages. Il est important de souligner cependant le caractère vague des objectifs désignés. Sans remettre en doute les intentions et les efforts du CRIC ou même du PIRC, nos observations indiquent qu'une panoplie d'activités peuvent rencontrer les objectifs fixés. En regard des objectifs à court terme stipulés, une simple conférence peut permettre de rejoindre un nouvel auditoire tout en diversifiant les projets de recherche du CRIC tout en ne justifiant pas pour autant une contribution financière aussi importante de la part du PCH.

De plus, le choix des thèmes abordés lors de ces activités demeure largement sous le contrôle du CRIC et du CUC. Bien qu'étant le principal bailleur de fonds du CRIC, le PIRC n'a, à toute fin pratique, pas d'influence sur la conception des activités du CRIC, le processus de sélection, l'implantation ou la gestion des ressources financières consacrées à ces activités.

Nos consultations ont révélé que peu de rapports du CRIC ont une influence concrète dans les politiques et les orientations du PCH. Aux dires de plusieurs intervenants, l'impact réel de ces rapports demeure restreint au sein du gouvernement fédéral et limité à une élite académique, politique et sociale au sein de la population en générale. Bien que la hausse de l'influence et de l'impact de ces rapports ne soit pas un objectif spécifique du programme ni du CRIC, nous croyons qu'un investissement de plus de 12 millions \$ sur une période de près de trois ans devrait se traduire en un impact majeur et positif afin d'aider le PCH à atteindre ses propres objectifs stratégiques. Pourtant, plusieurs intervenants ne furent en mesure de juger concrètement un tel impact au sein du ministère. Une évaluation sommative permettrait cependant de mieux mesurer cet impact au sein du gouvernement fédéral dans son ensemble et de la population canadienne en général.



Sans pour autant enlever tout sentiment d'indépendance au CUC et au CRIC, un partenariat plus étroit, et bien qu'informel, entre le PIRC et le CRIC dans le choix des thèmes traités par ce dernier pourrait cependant augmenter l'impact du CRIC au sein du PCH. De plus, un tel partenariat pourrait assurer une meilleure distribution des rapports du CRIC à l'intérieur du gouvernement fédéral et même au sein de la population en générale.

Recommandation 1. Les objectifs et les résultats attendus prescrits dans l'entente de contribution devraient faire l'objet d'une révision et de précision. Des objectifs plus spécifiques permettront au PIRC de mieux cerner les activités du CRIC tout en assurant une stratégie d'évaluation et de reddition de compte plus adéquate.

Le PIRC n'a pas de stratégie définie afin de mesurer le niveau de performance du CRIC. La reddition de comptes à l'égard du PIRC est aujourd'hui minimale. Outre les rapports financiers et d'activités périodiques du CRIC, le PIRC n'est pas en mesure de juger l'impact réel auprès des Canadiens des activités du CRIC. Outre la collecte de quelques commentaires à la fin de certaines activités, rien n'indique d'ailleurs que le CRIC lui-même complète ses propres évaluations d'activités afin de mesurer son impact sur l'ensemble de la population. À cet égard, des indicateurs de rendement importants mentionnés dans le CGRR ne sont pas colligés.

Recommandation 2. Bien que l'émission périodique de rapports financiers et d'activités du CRIC au PIRC demeure essentielle, le CRIC devrait documenter de façon plus systématique l'impact de ses activités afin de communiquer, en temps opportun, les résultats atteints au PIRC. De plus, cette collecte plus systématique des renseignements sur le rendement permettra au PIRC d'assurer une meilleure reddition de comptes.

À cette fin, le CRIC pourrait considérer un certain nombre de stratégies :

- ▶ Recueillir le nom des participants à ses activités et leur envoyer un questionnaire (dans les 30 jours suivants l'événement) qui soit de format et de contenu largement similaire à ce qui fut utilisé pour compléter la présente évaluation formative.
- ▶ Faire une promotion plus directe du processus de rétroaction : sur le site Internet du CRIC, ce processus devrait être clairement indiqué sur chaque page principale, plutôt que simplement dans l'entête.
- ▶ Obliger les personnes ou institutions qui téléchargent les documents du CRIC à s'inscrire, permettant ainsi de recueillir de l'information de base sur les



utilisateurs des produits du CRIC. Le profil des utilisateurs des produits du CRIC pourrait être publié sur une base régulière.

- ▶ Sonder les gens et institutions inscrits qui ont téléchargé du matériel du CRIC en utilisant un sondage en ligne, tout en observant les principes de base touchant à la vie privée et en permettant aux utilisateurs de se retirer de la liste de personnes et institutions contactées.
- ▶ Consulter les gouverneurs du CRIC de façon annuelle, par le biais d'un sondage, afin de recueillir leur opinion de l'impact du CRIC.

L'entente de contribution entre le PCH et le CUC concernant le financement des activités du CRIC stipule clairement la nécessité de reconnaître la contribution financière du gouvernement fédéral. Pourtant, nos consultations et recherches confirment que ce n'est que très rarement le cas. À l'exception des *Cahiers du CRIC*, où cette reconnaissance est affichée à l'endos des documents, cette reconnaissance est absente. Bien que le CUC tienne à son indépendance, il ne nous semble pas approprié qu'il y ait une reconnaissance de l'ensemble des commanditaires du CRIC lors d'une activité, à l'exception de l'appui fédéral. Une simple mention du support fédéral, tel que prescrit dans le protocole d'entente entre le PCH et le CUC, serait appropriée.

Recommandation 3. Tel que stipulé dans le protocole d'entente, le CRIC devrait reconnaître le gouvernement fédéral comme étant un de ses commanditaires, au même titre que les autres commanditaires identifiés, lors de ses activités.

Cette démarche ne devrait pas nuire à l'indépendance du CRIC, un élément jugé par la majorité des intervenants consultés comme étant essentiel à son bon fonctionnement. Ce défi semble aussi se présenter chez les autres programmes à récipiendaires uniques.

Il convient en outre de souligner également qu'une augmentation du financement provenant d'autres sources (fondations ou secteur privé) afin de créer des activités auto-commanditées permettrait d'atténuer ses préoccupations de reconnaissance. Rien n'indique cependant que le CRIC sera en mesure d'atteindre un tel objectif de financement auto-commandité dans un avenir rapproché.

6.0 Réponse de la direction à l'évaluation formative

Le Ministère continuera d'appuyer la diffusion efficace d'informations sur le Canada et de contribuer aux discussions sur les politiques gouvernementales dans le but de favoriser l'atteinte des objectifs du Centre de recherche et d'information sur le Canada (CRIC). Les recherches commandées par le CRIC sont, parmi bien d'autres, une des sources de renseignements diffusés



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

par cet organisme. Le Ministère considère la collaboration entre le CRIC et le Globe and Mail pour la production de la série d'articles Le nouveau Canada (The New Canada) comme une contribution à la compréhension du public.

Réponse de la direction à la première recommandation

Le Ministère est tout à fait d'accord avec cette recommandation et il y donnera suite dès que possible.. Mais, en attendant le renouvellement du Programme, nous devons offrir au Conseil de l'unité canadienne (CUC) une orientation plus précise en assortissant le prochain accord de contribution d'une lettre d'accompagnement expliquant les objectifs et les résultats.

Plan d'action

- Discussion avec le CUC pour cerner les problèmes d'ici le 31/01/2004
- Éclaircissements intégrés dans l'accord de contribution 2004 2005 d'ici le 01/04/2004

Réponse de la direction à la deuxième recommandation

Le Ministère est entièrement d'accord avec cette recommandation et il prendra immédiatement des mesures pour s'y conformer.

Plan d'action

- Discussion initiale avec le CUC pour préciser les lacunes statistiques d'ici le 31/12/2003
- Réunion de suivi pour déterminer les mesures et le calendrier d'ici le 31/01/2004
- Exigences en matière de suivi précisées dans l'accord de contribution 2004 2005 d'ici le 01/04/2004
- Suivi en cours



Réponse de la direction à la troisième recommandation

Le Ministère constate, comme l'ont fait les évaluateurs, que des progrès considérables ont été accomplis au cours des derniers mois en ce qui concerne la reconnaissance appropriée de notre appui à l'égard du CRIC. Nous croyons néanmoins que le CRIC pourrait et devrait faire mieux, comme il est recommandé. Nous continuerons de collaborer avec l'organisme pour clarifier les attentes en ce qui a trait à la reconnaissance et pour assurer la conformité.

Plan d'action

- Discussion concernant les attentes précises selon le produit ou l'activité d'ici le 31/12/2003
- Rédaction des protocoles relatifs au produit ou à l'activité d'ici le 31/01/2004
- Mise en œuvre des protocoles à partir du 01/03/2004
- Suivi en cours



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

Annexe A

Instruments de consultation



Guide d'entrevue à l'intention du personnel du CUC / CRIC

Le ministère du Patrimoine canadien (PCH) a mis sur pied le Programme d'information et de recherche sur le Canada (PIRC) en août 2001 afin de promouvoir davantage la citoyenneté canadienne et d'encourager les Canadiens à communiquer entre eux de façon significative. Le PIRC a une entente de contribution en vigueur avec le Conseil de l'unité canadienne (CUC) dans le but de subventionner le Centre de recherche et d'information sur le Canada (CRIC) au montant de 4,15 millions de \$ par année.

PCH procède actuellement à une évaluation formative de cette initiative en vue de déterminer l'à-propos de cette mesure quant à sa conception et à sa mise en oeuvre et d'évaluer la probabilité qu'elle atteigne ses objectifs. PCH a retenu les services d'une firme de recherche indépendante, Prairie Research Associates (PRA) Inc. afin de mener à bien cette évaluation.

Dans le cadre de cette démarche, nous espérons interviewer un certain nombre d'intervenants afin d'approfondir notre compréhension de cette initiative.

Toute l'information que vous fournissez demeure strictement confidentielle. Vous ne serez associé à aucun des commentaires formulés et toutes les entrevues ne seront rapportées que de façon agrégée.

Introduction

1. Veuillez décrire brièvement votre rôle et vos responsabilités dans votre poste actuel au sein du CUC ou du CRIC? Depuis combien de temps occupez-vous de telles fonctions?

Contexte

2. Avant d'aborder les questions qui traitent particulièrement du CRIC, nous allons parler plus largement du CUC. Le CUC se décrit comme un organisme indépendant, sans but lucratif et non partisan, qui vise à promouvoir une meilleure compréhension du Canada et de ses réalités, de sa fédération et de ses institutions, ainsi que de la diversité régionale, sociale et culturelle entre les Canadiens. Pourriez-vous élaborer sur ce sujet?

3. Sur la base de votre expérience, quelles sont, à votre avis, les tendances sociales, économiques et politiques clés qui ont suscité la création et la croissance subséquente du CUC au fil des ans? Comment envisagez-vous l'avenir sous ce rapport?



4. En tant qu'organisme indépendant, à but non lucratif et non partisan, auriez-vous l'obligance de décrire les sources de financement du CUC et, plus spécifiquement, du CRIC?

Conception du programme

5. Nous allons maintenant nous concentrer spécifiquement sur le CRIC. Comment décririez-vous le CRIC en comparaison avec le CUC? Le CRIC est-il comparable sous quelque forme à quelque autre organisme similaire au Canada?

6. Sur la base du rapport d'activités 2003 du CRIC à l'intention du ministère du Patrimoine canadien, il y a plusieurs objectifs à court, à moyen et à long terme se rapportant au CRIC. Quel est, à votre avis, le degré de pertinence de chacun de ces objectifs?

Note : les objectifs du CRIC sont les suivants :

Objectifs à court terme

- a. Atteindre de nouveaux auditoires grâce à une production continue et plus abondante d'outils d'information.*
- b. Diversifier les projets de recherche du CRIC et développer sa capacité de recherche.*

Objectifs à moyen terme

- a. Assurer la visibilité du CRIC et développer un réseau efficace dans toutes les régions du pays.*
- b. Élaborer des initiatives permettant de créer des programmes auto-commandités.*

Objectifs à long terme

- a. Plus de Canadiens liés les uns aux autres, partageant leurs histoires et l'information et connaissant davantage la place du Canada dans le monde.*
- b. Une plus grande sensibilisation des Canadiens aux questions relatives aux principes et au fonctionnement de la fédération canadienne et de ses institutions, et un encouragement à un dialogue constructif entre les Canadiens.*
- c. Une conscience plus aiguë des Canadiens à l'égard des questions émergentes préoccupant les Canadiens, comme la globalisation, le fossé grandissant entre les réalités urbaines et rurales, la diminution du nombre de votes exprimés lors des élections et l'impact de telles questions sur l'identité canadienne.*

7. Dans quelle mesure les activités du CRIC correspondent-elles à ces objectifs? Estimez-vous que ces activités tendent à s'appliquer à certains objectifs davantage qu'à d'autres?

8. Y a-t-il des obstacles qui entravent la capacité du CRIC d'atteindre ses objectifs? Veuillez expliquer.

9. Quelles sont, à votre avis, les principales forces du CRIC? Quelles sont ses principales faiblesses?



10. Comment décririez-vous la clientèle cible des initiatives du CUC / CRIC? Le CRIC se concentre-t-il sur l'un ou l'autre groupe spécifique à l'intérieur de la société canadienne (minorité linguistique, diversité culturelle, communautés rurales, jeunesse, groupes autochtones, etc.)? À votre avis, que peut-on faire de plus pour rejoindre ces groupes?

11. Comment décririez-vous le partage des responsabilités à l'intérieur du CUC / CRIC dans les domaines suivants :

- ▶ la conception des activités du CRIC?
- ▶ le processus de sélection des activités?
- ▶ l'implantation de ces activités?
- ▶ les ressources financières consacrées à ces activités? (Comment les activités du CRIC sont-elles financées et qui décide du montant qui sera dépensé pour une activité spécifique?)
- ▶ le suivi et la reddition de comptes sur les activités amorcées?
- ▶ l'évaluation des activités?

Pourriez-vous nous citer un exemple récent d'une activité du CRIC qui a reflété un tel partage de responsabilités?

12. Le CUC, par le truchement de son programme du CRIC, maintient des bureaux régionaux (autrement connus comme des bureaux du CRIC) dans les villes de Québec, Toronto, Calgary, Vancouver et Ottawa. Comment décririez-vous les rôles et les responsabilités de ces bureaux du CRIC? Comment interagissent-ils avec le bureau chef du CUC / CRIC à Montréal? Ont-ils tendance à faire double emploi des ressources mises à votre disposition?

13. Comment décririez-vous la relation existante entre le CUC / CRIC et le Programme d'information et de recherche sur le Canada (PIRC) du ministère du Patrimoine canadien? Cette relation est-elle appropriée?

Activités du programme

14. Quelles sont les activités, publications et initiatives clés du CRIC? Comment ces activités interagissent-elles les unes avec les autres? Sont-elles complémentaires ou tendent-elles à faire double emploi? Y a-t-il des vides à combler? Veuillez expliquer.



15. Y a-t-il des tierces parties impliquées dans la prestation des activités du CRIC? Si oui, comment décririez-vous leur participation? Existe-t-il des moyens pour améliorer une telle participation?

Succès

16. Sur la base de votre expérience, quels défis soulève la mise en oeuvre des objectifs du CRIC? Quel est, à votre avis, le type d'activités du CRIC qui se veut normalement le mieux réussi? Veuillez expliquer.

17. En examinant l'impact des initiatives du CRIC, pourriez-vous identifier qui bénéficie de telles initiatives et activités? Qui ne bénéficie pas des initiatives du CRIC? Quelles sont les preuves qui étayent de telles conclusions?

18. À ce moment-ci, que considéreriez-vous comme étant les principales réalisations du CRIC? Veuillez élaborer. Y a-t-il quelque indication à l'effet que le CRIC puisse produire des effets inattendus, positifs ou négatifs? Si oui, quels sont ces effets?

19. Quelles leçons tirées des expériences antérieures du CRIC seraient susceptibles d'assurer la continuité et la réussite des activités futures du CRIC? Veuillez expliquer.

Reddition de comptes

20. Quelle est votre opinion concernant les processus de reddition de comptes et de responsabilisation en relation avec les dépenses et les activités du CUC / CRIC? En relation avec vos propres fonctions à l'intérieur du CUC / CRIC, quelles informations ou données recueillies sont utiles à votre avis? Comment les utilisez-vous? Y a-t-il de l'information additionnelle qui n'est pas actuellement recueillie, mais qui devrait l'être? Comment utiliseriez-vous une telle information?

21. Dans quelle mesure le CRIC rend-il compte au PIRC des résultats obtenus? Ce type d'information reliée à la performance est-il recueilli systématiquement? Quels sont, le cas échéant, les problèmes de collecte de ce type d'information? Veuillez expliquer. Quelles mesures ont été prises en vue de rectifier la situation?

22. En pensant aux activités du CUC et du CRIC dans lesquelles vous avez été partie prenante, quels indicateurs sont les mieux appropriés pour mesurer les progrès accomplis en vue de l'atteinte des résultats sur une base continue? Dans quelle mesure cette information est-elle



recueillie? Qu'est-ce qui doit être encore fait pour s'assurer que cette information sera rendue disponible en vue d'une évaluation sommative au cours des trois prochaines années?

Conclusion

23. Avez-vous d'autres commentaires à formuler sur quoi que ce soit que nous n'ayons pas abordé durant l'entrevue?

Merci de votre collaboration



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

Guide d'entrevue à l'intention des fonctionnaires du PCH

Le ministère du Patrimoine canadien (PCH) a mis sur pied le Programme d'information et de recherche sur le Canada (PIRC) en août 2001 afin de promouvoir davantage la citoyenneté canadienne et d'encourager les Canadiens à communiquer entre eux de façon significative. Le PIRC a une entente de contribution en vigueur avec le Conseil de l'unité canadienne (CUC) dans le but de subventionner le Centre de recherche et d'information sur le Canada (CRIC) au montant de 4,15 millions de \$ par année.

PCH procède actuellement à une évaluation formative de cette initiative en vue de déterminer l'à-propos de cette mesure quant à sa conception et à sa mise en oeuvre et d'évaluer la probabilité qu'elle atteigne ses objectifs. PCH a retenu les services d'une firme de recherche indépendante, Prairie Research Associates (PRA) Inc. afin de mener à bien cette évaluation.

Dans le cadre de ce processus, nous espérons interviewer un certain nombre d'intervenants afin d'approfondir notre compréhension de cette initiative.

Toute l'information que vous fournissez demeure strictement confidentielle. Vous ne serez associé à aucun des commentaires formulés et toutes les entrevues ne seront rapportées que de façon agrégée.

Introduction

1. Veuillez décrire brièvement votre rôle et vos responsabilités dans votre poste actuel et dans quelle mesure ceux-ci ont un lien avec le PIRC. Depuis combien de temps êtes-vous en relation avec le PIRC?

Contexte

2. Au meilleur de votre souvenir, pourriez-vous décrire l'historique, le contexte et les raisons qui ont mené à la création du PIRC en 2001?

3. Pourriez-vous décrire l'organisation du PIRC, son mandat ainsi que la ou les ententes tripartites de contribution qu'il a mises en place?



4. Une entente de contribution pour le PIRC a été signée entre PCH et le Conseil du Trésor en octobre 2001, avec effet rétroactif au 1er avril 2001. Cette entente de contribution couvrait officiellement les années financières 2001-2002 et 2002-2003. Quel est le statut actuel de l'entente de contribution et comment le PIRC est-il financé présentement?

Conception du programme

5. Nous allons maintenant nous concentrer plus spécifiquement sur le PIRC et le CRIC. Comment décririez-vous le but du PIRC en comparaison avec celui du CRIC? Quelles sont les principales raisons pour le PIRC de soutenir le CUC et de couvrir les coûts encourus par le CRIC? Pourquoi un tel soutien n'est-il pas fourni à d'autres organismes similaires?

6. Si l'on se réfère au mandat du PIRC, les objectifs du PIRC sont de fournir aux Canadiens la recherche et l'information pertinentes et opportunes nécessaires pour favoriser une meilleure compréhension et une sensibilisation à la richesse et à la profondeur des composantes clés qui constituent l'identité unique des Canadiens : la société canadienne, son peuple, sa culture. Ces objectifs sont atteints en rendant accessibles à tous les Canadiens l'information et la recherche sur la diversité culturelle du Canada, la dualité linguistique et les valeurs partagées dans le but d'aider les Canadiens à communiquer les uns avec les autres et avec le monde. Pourriez-vous élaborer sur ce sujet?

7. Dans quelle mesure les initiatives mises de l'avant par le PIRC rencontrent-elles ces objectifs? Estimez-vous que ces activités tendent à s'appliquer à certains objectifs davantage qu'à d'autres?

8. Y a-t-il des obstacles qui entravent la capacité du PIRC d'atteindre ses objectifs? Veuillez expliquer.

9. Quelles sont, à votre avis, les principales forces du PIRC? Quelles sont ses principales faiblesses?

10. Le PIRC se concentre-t-il sur l'un ou l'autre groupe spécifique à l'intérieur de la société canadienne (minorité linguistique, diversité culturelle, communautés rurales, jeunesse, groupes autochtones, etc.)? Que peut-on faire de plus pour rejoindre ces groupes?

11. Comment décririez-vous la relation qui existe entre le CUC/CRIC et le PIRC au sein du ministère du Patrimoine canadien? Cette relation est-elle appropriée?



12. Comment décririez-vous le partage des responsabilités entre le PIRC et le CUC / CRIC dans les domaines suivants :

- ▶ la conception des activités du CRIC?
- ▶ le processus de sélection des activités?
- ▶ l'implantation de ces activités?
- ▶ les ressources financières consacrées à ces activités? (Comment les activités du CRIC sont-elles financées et qui décide du montant qui sera dépensé pour une activité spécifique?)
- ▶ le suivi et la reddition de comptes sur les activités amorcées?
- ▶ l'évaluation des activités?

13. Le paragraphe 7 du mandat approuvé du programme indique que le “bénéficiaire sera invité à fournir un plan d'affaires annuel au Ministère identifiant clairement et décrivant les activités et initiatives spécifiques, incluant les échéanciers prévus, l'évaluation raisonnable des coûts reliés à chaque activité ainsi que les sources de financement, y compris le soutien financier provenant du Ministère”.

- ▶ Comment décririez-vous la capacité du PIRC à déterminer si le financement du CRIC est utilisé aux fins convenues?
- ▶ Comment les activités éligibles du CRIC sont-elles identifiées par PCH?

Activités du programme

14. Quelles sont les activités, publications et initiatives clés du PIRC? Comment les initiatives financées par le PIRC interagissent-elles avec d'autres activités du CRIC? Sont-elles complémentaires ou tendent-elles à faire double emploi? Y a-t-il des vides? Veuillez expliquer.

15. Sur la base de votre expérience, y a-t-il des tierces parties impliquées dans la prestation des activités du CRIC? Si oui, comment décririez-vous leur participation? Existe-t-il des moyens pour améliorer une telle participation?

16. Le mandat approuvé (paragraphe 16) du programme stipule que le “bénéficiaire doit accepter de reconnaître le soutien financier obtenu du gouvernement fédéral dans toutes ses communications publiques”. Un examen des communications publiques du CUC et du CRIC a révélé que l'on ne reconnaissait pas toujours le soutien financier reçu de PCH. Pourriez-vous élaborer sur ce sujet?



Succès

17. Quels défis soulève la mise en oeuvre des objectifs du PIRC? Qu'est-ce qui, à votre avis, semble correspondre aux types les mieux réussis d'initiatives visant à atteindre les objectifs du PIRC? Veuillez expliquer.

18. En examinant l'impact des initiatives du CRIC, pourriez-vous identifier qui bénéficie de telles initiatives et activités? Qui ne bénéficie pas des initiatives du CRIC? Quelles sont les preuves qui étayent de telles conclusions?

19. À ce moment-ci, qu'est-ce que vous considérez comme étant les principales réalisations du PIRC? Veuillez élaborer. Y a-t-il quelque indication à l'effet que le programme puisse produire des effets inattendus, positifs ou négatifs? Si oui, quels sont ces effets?

20. Quelles leçons tirées des expériences antérieures du PIRC et du CRIC seraient susceptibles d'assurer la continuité et la réussite des activités futures du PIRC et du CRIC? Veuillez expliquer.

Reddition de comptes

21. Quelle est votre opinion concernant les processus de reddition de comptes et de responsabilisation en relation avec les dépenses et les activités du CUC / CRIC? En relation avec vos propres fonctions à l'intérieur de PCH et de vos responsabilités à l'égard du PIRC, quelle information et quelles données recueillies sont utiles à votre avis? Comment les utilisez-vous? Y a-t-il de l'information additionnelle qui n'est pas actuellement recueillie, mais qui devrait l'être? Comment utiliseriez-vous une telle information?

22. Dans quelle mesure le CRIC rend-il compte des résultats obtenus au PIRC? Ce type d'information reliée à la performance est-il recueilli systématiquement? Quels sont, le cas échéant, les problèmes de collecte de ce type d'information? Veuillez expliquer. Quelles mesures ont été prises en vue de rectifier la situation?

23. En pensant aux activités du CUC et du CRIC, quels indicateurs vous apparaissent les mieux appropriés pour mesurer les progrès accomplis en vue de l'atteinte des résultats sur une base continue? Dans quelle mesure cette information est-elle recueillie et transmise à PCH? Qu'est-ce qui doit être encore fait pour s'assurer que cette information sera rendue disponible en vue d'une évaluation sommative au cours des trois prochaines années?



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

Conclusion

24. Avez-vous d'autres commentaires à formuler sur quoi que ce soit que nous n'ayons pas abordé durant l'entrevue?

Merci de votre collaboration