

Évaluation de la Fondation Pierre Elliott Trudeau

Le Cercle Sussex Inc.

James Mitchell

Rick Smith

Andrée Delagrave

28 juin 2013

Table des matières

Sommaire exécutif	4
Évaluation des programmes.....	4
Ressources.....	5
Possibilités d’ajustements	5
Mesures du succès	6
Économie et efficacité	9
Gouvernance	9
Défis et opportunités	11
Pertinence et nécessité	12
Recommandations.....	13
1.0 Introduction	14
1.1 Contexte	14
1.2 Méthodologie et étendue de l’évaluation.....	14
1.3 Défis et limites de l’évaluation	15
2.0 Profil des programmes	16
2.1. Processus de sélection.....	17
2.2. Activités et extraits des programmes.....	18
2.3. Ressources pour les programmes	18
3.0 Constats de l’évaluation	20
3.1 Pertinence.....	20
3.1.1 Nécessité des programmes	21
3.1.2 Conformité avec les résultats stratégiques et les priorités fédérales.....	24
3.2 Conception et exploitation des programmes.....	25
3.2.1 Conformité avec les objectifs des programmes.....	25
3.2.2 Éléments de conception et d’exploitation	26
3.2.3 Propositions de changements.....	26
3.3 Rendement	28
3.3.1 Stratégie de mesure du rendement	28
3.3.2 Suivi du rendement et présentation de rapports	28
3.3.3 Atteinte des résultats des programmes.....	30
3.4 Efficacité et économie	32
3.4.1 Efficacité	32

3.4.2 Économie	34
3.5 Gouvernance de la Fondation	35
4.0 Conclusion	41
Annexes.....	43
1. Modèle logique pour les programmes de la Fondation Trudeau.....	43
2. Suivi des évaluations antérieures.....	46
3. Paramètres possibles pour les programmes de la Fondation Trudeau.....	58
4. Personnes interrogées.....	61
5. Questions posées.....	64
6. Sondage	65
7. Documents consultés	66

Sommaire exécutif

Les 60 entrevues, les résultats du sondage et la revue de la documentation de la Fondation nous ont mené à formuler les conclusions suivantes au sujet des *programmes*, de la *gestion* et de la *gouvernance* de la Fondation Pierre Elliott Trudeau.

Évaluation des programmes

Les quatre programmes – bourses, mentorat, prix et interaction publique – représentent les points d'intérêts les plus marqués pour la plupart des personnes que nous avons interrogées.

Il y a un vaste consensus parmi les personnes interrogées, et que nous partageons aussi, voulant que dans presque tous ses aspects, la Fondation a répondu aux attentes des fondateurs et a bien évolué.

- La valeur et la qualité du *programme des bourses d'études doctorales* bénéficient d'une appréciation unanime. Son processus de sélection lui permet d'attirer des étudiants de très grand calibre.
- Le *programme de mentorat* constitue un volet unique et remarquable dans le cadre du programme général de la Fondation. Des boursiers et des mentors y ont proposé certaines améliorations, bien que cela reflète davantage les défis liés à ce type de programme qu'un réel besoin de changement.
- Le *programme des prix Trudeau* reçoit un excellent appui, notamment dans sa forme actuelle (c'est-à-dire, davantage axé sur un apport explicite aux intérêts publics et au programme général de la Fondation). Il y a quelques questions au sujet de l'optimisation de la contribution des lauréats aux principaux programmes de la Fondation. Un comité du conseil a été constitué pour étudier cette question.
- Le *programme d'interaction publique* et ses quatre événements annuels sont également appréciés par presque toutes les personnes interrogées. Pour les participants, ces événements constituent d'excellentes façons de réunir les membres de la communauté Trudeau dans une ambiance propice à l'apprentissage mutuel.

Nous avons demandé ce qui rend uniques les programmes de la Fondation. Bien que toutes les personnes interrogées reconnaissent le succès du programme des bourses Trudeau, ce sont les programmes de mentorat et des prix Trudeau (spécialement ce dernier) qui agissent comme véritables éléments de plus-value, tout comme le programme d'interaction publique qui offre aux boursiers, aux lauréats et aux mentors d'excellentes occasions pour des échanges interdisciplinaires et intergénérationnels.

C'est cette capacité des quatre programmes pour favoriser le développement d'une communauté qui est perçue comme l'un des aspects les plus bénéfiques et originaux du grand projet Trudeau. C'est aussi cet aspect qui offre le plus grand potentiel pour faire avancer la mission de la Fondation.

Ressources

Le conseil et le président ont effectué un excellent travail dans la gestion du fonds de dotation qui, en dépit de la crise financière de 2008, est passé de 125 millions de dollars au moment de son établissement à 156 millions de dollars aujourd'hui. En raison du contexte actuel des taux d'intérêt peu élevés, le revenu en intérêts du fonds de dotation est passé de 6,8 millions de dollars en 2008 à une estimation de 5,3 millions de dollars en 2013.¹ Bien qu'il ait fallu effectuer certaines restrictions dans les quatre programmes, il n'y a pas eu à ce jour d'importantes réductions ou de changement d'orientation des programmes.

Les coûts de fonctionnement et les coûts d'exploitation des programmes se sont accrus modestement de 5,8 millions de dollars en 2008 à 6,4 millions de dollars en 2013. Si les taux d'intérêt demeurent peu élevés, si les contraintes d'investissement imposées par l'Entente de financement ne sont pas modifiées de sorte à donner plus de souplesse dans la diversification des portefeuilles et s'il n'y a pas de nouvelles sources de financement, la Fondation devra soit réduire le financement des activités des programmes à moyen terme ou puiser à même le capital.² *Selon nous, cela représente le principal défi auquel fait face la Fondation.*

Possibilités d'ajustements

Quand nous leur avons demandé quels changements étaient nécessaires pour les programmes de la Fondation ou pour son mode de fonctionnement, les personnes interrogées ont proposé des modifications qui touchent aux programmes comme aux finances.

Programmes

Il n'y a pratiquement aucune proposition de changement pour le programme des bourses, si ce n'est que sa portée soit élargie dans la mesure où le permettent les ressources.

Quant au programme de mentorat, certains boursiers proposent d'être eux-mêmes davantage impliqués dans le choix des mentors, particulièrement dans le jumelage, de sorte qu'il y ait un lien plus étroit entre les mentors et leurs boursiers. Bien que cela soit compréhensible, l'idée va à l'encontre du concept du programme qui vise à faire connaître le point de vue des politiques publiques à des étudiants des cycles supérieurs qui sont habituellement cantonnés à leur champ de recherche particulier. Le mentor n'agit pas comme un directeur de thèse supplémentaire, mais plutôt comme une personne dont la vaste expérience et les connaissances permettent d'ouvrir les horizons du boursier et de lui apporter des outils qui lui permettront d'apporter de plus grandes contributions à la société canadienne. Un des ajustements qui seraient souhaitables, selon nous, serait de prendre le temps d'expliquer aux mentors et aux boursiers, peu après leur nomination, la nature et l'objectif du programme.

Il y a eu certaines propositions au sujet de la conception et du fonctionnement du programme des prix Trudeau.

¹ Le revenu d'investissement total, y compris les gains en capital réalisés et non réalisés, sont passés de 11,3 millions de dollars à 7,0 millions de dollars au cours de la même période.

² Au lieu de réduire le financement, dans un contexte où les taux d'intérêts sont peu élevés, il est aussi possible d'utiliser une partie du capital accumulé afin de soutenir les programmes jusqu'à ce que les taux de rendement deviennent plus élevés.

- Plusieurs personnes ont recommandé que le prix Trudeau soit attribué de façon un peu moins « inopinée »; c'est-à-dire, qu'il soit remis en fonction de projets précis de la part des lauréats potentiels. L'objectif devrait être que les lauréats soient en mesure d'apporter une contribution plus immédiate et visible au bien public et, par le fait même, à la mission globale de la Fondation.
- On recommande également d'alléger un peu les règles d'utilisation du prix en argent de sorte à permettre aux lauréats d'optimiser son utilisation tout en contribuant au programme.
- Certains boursiers regrettent d'avoir peu ou aucun contact avec les lauréats. Une des recommandations les plus fréquentes est que, pour favoriser l'apprentissage intergénérationnel, les lauréats soient beaucoup plus intégrés aux activités de la Fondation et de la communauté Trudeau et que cela fasse partie des critères de sélection. En d'autres mots, il y aurait beaucoup d'avantages à tirer de la présence des lauréats dans les activités de la Fondation.

Ces résultats font échos aux conclusions du comité d'évaluation du programme des prix Trudeau, qui a formulé trois scénarios d'amélioration présentés au conseil d'administration.

Il n'y a eu presque qu'aucune suggestion de changement pour le programme d'interaction publique, si ce n'est que de progresser un peu plus afin d'accroître la visibilité des événements et d'augmenter la participation.

Finances

Au sujet des finances, on a proposé d'accroître la collecte de fonds auprès du secteur privé pour aider à compenser le récent déclin du revenu du fonds de dotation; on propose aussi de miser sur les partenariats avec les universités et autres institutions. Plusieurs personnes interrogées ont évoqué l'idée de tenter d'obtenir plus de souplesse de la part du gouvernement quant aux règles sur le revenu de placement.³ On reconnaît cependant qu'une telle exemption serait difficile à obtenir.

Il faut décider si la Fondation devrait ou non utiliser à court terme le capital accru comme mécanisme de transition pour maintenir les programmes à leur niveau actuel jusqu'à ce que les taux d'intérêt reprennent de la vigueur et que le rendement du fonds de dotation reviennent à des niveaux plus normaux. (Il s'agit d'une pratique qu'a utilisé l'IRPP, notamment, durant des périodes de faibles revenus.)

Mesures du succès

Pour savoir si la Fondation atteint ou non les objectifs fixés, nous avons demandé aux personnes interrogées quel était l'impact des programmes de la Fondation sur les participants.

³ Comme les autres organismes constitués en fonds de dotation public, la Fondation Trudeau se doit de garder son argent dans des obligations d'État ou autres instruments financiers similaires à rendement élevé. Bien que cette mesure ait permis à la Fondation de traverser la crise financière de 2008, elle constitue maintenant un fardeau en raison des contraintes imposées sur le revenu de dotation dans le contexte actuel des taux d'intérêts peu élevés.

Impact sur les participants

Pratiquement toutes les personnes interrogées ont indiqué que l'impact de leur participation aux programmes Trudeau (bourses, mentorat ou prix) était positif.

- La vaste majorité des boursiers ont indiqué que l'expérience a eu un impact positif sur leur recherche, leur travail universitaire et leur cheminement de carrière. Plusieurs boursiers ont souligné l'atout des contacts créés grâce à la communauté Trudeau et grâce aux liens avec les mentors qui ont élargi leurs horizons et leur ont permis d'avoir une idée du rôle des chercheurs dans les débats publics.
- Les mentors se sont aussi montrés positifs quant à l'expérience, bien que certains d'entre eux (et certains boursiers) aient indiqué que des facteurs tels que la distance, le manque d'affinité ou le manque d'intérêts de recherche communs pouvait, parfois, rendre le mentorat moins utile qu'escompté.
- Les lauréats se montrent positifs quant à l'utilisation des fonds et quant aux avantages de faire partie de la communauté Trudeau. Le prix Trudeau est une reconnaissance appréciée, mais il n'est toujours le vecteur de changements radicaux dans ce que font ou peuvent accomplir les lauréats.

Impact sur la société canadienne

L'objectif fondamental de la Fondation est d'investir dans des universitaires et des chercheurs aujourd'hui pour obtenir des avantages à long terme pour la société canadienne de demain. C'est surtout au moyen d'indicateurs plutôt que de mesures explicites qu'on peut faire un lien entre l'investissement dans la formation ou la création d'une communauté et les gains positifs pour la société canadienne.

Face à ce critère, force est de constater que la Fondation a eu un impact positif bien qu'encore modeste. Alors que les boursiers Trudeau occupent peu à peu leur place dans les institutions d'études supérieures au Canada et que les lauréats ont continué leur travail de qualité dans divers domaines, la Fondation elle-même et la communauté Trudeau, qui en est l'expression-même, n'ont pas encore un profil retentissant dans les débats publics ou dans la définition des enjeux d'importance pour les Canadiens et les Canadiennes.

Cet impact plutôt modeste n'est pas une faute en soi, mais plutôt un indice de l'échelle des programmes de la Fondation. Même si la Fondation fait un excellent travail pour repérer et attirer des personnes exceptionnelles, elle ne remet que 15 bourses d'études doctorales par année alors que plusieurs milliers d'étudiants sont inscrits dans un programme d'études doctorales en sciences humaines et sociales au Canada. Bien que les programmes de la Fondation puissent avoir un impact indéniable sur les bénéficiaires, l'impact direct sur l'ensemble de la communauté canadienne est inévitablement plus modéré, et ce, en raison de l'échelle des activités de la Fondation.

Atteindre un auditoire plus vaste au Canada et impliquer un plus grand éventail de personnes intéressées dans ses programmes et ses événements sont les principales opportunités auxquelles fait face la Fondation et constituent les principaux facteurs pour en mesurer le succès à long terme.

Mesure du rendement

La Fondation procède à certaines mesures qui, ensemble, donnent un aperçu du rendement des programmes. Elle rend publics sa planification et ses réalisations dans les plans d'affaires et les rapports annuels présentés à Industrie Canada et affichés sur son site Web. Elle fournit des renseignements quantitatifs sur les intrants et les extrants, ainsi que des renseignements plus descriptifs sur la qualité des récipiendaires de ses programmes et sur leurs réalisations. Par exemple :

- Depuis 2003, la Fondation a remis 143 bourses d'études doctorales et 46 prix Trudeau. Elle a incité 78 personnes à agir comme mentors auprès des boursiers, elle a organisé 99 grands événements publics et a publié quatre volumes des *Cahiers de la Fondation Trudeau*.
- Dans le cadre de ses processus de sélection, la Fondation a étudié 241 candidatures aux bourses d'études, 76 candidatures au prix Trudeau et 149 candidatures pour le programme de mentorat.
- Au moins 10 boursiers sont sur le point de terminer leur doctorat en 2012-2013, auxquels s'ajoutent 85 diplômés obtenus depuis la création du programme.
- Environ 95 % des boursiers Trudeau terminent leur programme de doctorat; les autres ne terminent pas leurs études pour des raisons personnelles ou professionnelles. En raison de l'importance du soutien offert aux étudiants, les boursiers Trudeau obtiennent leur doctorat plus rapidement, en moyenne, que les autres étudiants.
- Parmi les thèmes de la Fondation, les sujets de recherche les plus étudiés par les boursiers sont les droits de la personne et la dignité humaine (40 %), puis viennent la citoyenneté responsable (26 %), les populations et leur environnement naturel (21 %) et le Canada dans le monde (17 %).
- La plupart des anciens boursiers Trudeau demeurent au Canada après avoir obtenu leur doctorat; ils mènent carrière dans l'enseignement supérieur (68 %), la fonction publique (13 %), les ONG (11 %), le secteur de la santé (4 %) et le milieu des affaires ou de la culture (4 %).
- Tel qu'indiqué, le fonds de dotation original de 125 millions de dollars a atteint une valeur d'un peu plus de 156 millions de dollars (en date du 31 mai 2012), et ce, malgré un rendement du capital investi moindre que prévu pendant ces dernières années.

La stratégie de gestion du rendement de la Fondation compte également sur des évaluations externes régulières. La Fondation a créé un cadre d'évaluation des programmes en 2004-2005. Ce cadre met en lien les ressources avec les produits, puis avec les résultats atteints à court et à long terme grâce aux programmes et considère, finalement, son influence dans le milieu de la recherche, dans le monde des politiques et dans la société en général.

Économie et efficience

L'Entente de financement avec le gouvernement du Canada permet à la Fondation une dépense égale ou inférieure à 1,5 % de la valeur totale du fonds pour les « coûts d'exploitation, » ce qui comprend les honoraires de conseillers en placements, les dépenses administratives, les coûts de planification et d'exploitation de tous les programmes ainsi que les coûts liés aux obligations de la Fondation en vertu des lois sur l'*Accès à l'information* et sur la *Protection des renseignements personnels*.

Dans le cadre de cette évaluation, nous avons tenté de voir si les activités de la Fondation peuvent s'accomplir de façon plus efficiente tout en maintenant ou en accroissant le degré d'efficacité.

- Les honoraires de conseillers en placements, qui se fondent sur la juste valeur marchande du portefeuille, se situent dans un intervalle normal pour les portefeuilles à revenu fixe. La Fondation a su protéger le pouvoir d'achat du fonds de dotation, malgré le fait que d'importants montants sont retirés du fonds à chaque année pour le bon déroulement des programmes et des activités de la Fondation.
- Il y a un vaste consensus voulant que l'équipe d'administration de la Fondation obtienne d'excellents résultats avec les ressources actuelles. En effet, une des principales conclusions de l'évaluation de 2009 était que l'administration et la gestion de la Fondation étaient si modestes que la Fondation faisait face à de sérieux risques opérationnels en raison d'imposantes charges de travail, d'une perte potentielle de la mémoire institutionnelle et de la capacité d'exploitation des programmes. *Nous partageons ce point de vue.*
- On nous a dit qu'il y a sans doute une possibilité de faire un meilleur usage des technologies de l'information (par exemple, les systèmes Web 2.0 pour traiter les candidatures) et alléger le personnel qui pourrait ainsi se consacrer à d'autres tâches.

Bien qu'on pourrait alléguer que la bourse ou le prix Trudeau serait autant apprécié et efficace si on lui retranchait 10 % de sa valeur, rien ne porte à croire que cela soit vrai; le prestige global de la bourse d'études (du moins) pourrait être menacé si un tel retrait était effectué. Il semble bien que toute réduction de l'argent investi dans les déplacements ou les colloques aurait un impact négatif sur ce qui rend unique le programme Trudeau et lui donne du prestige aux yeux des récipiendaires; parce que cela pourrait affaiblir l'objectif central qui est la création d'une communauté.

Gouvernance

La gouvernance comprend deux dimensions : la première se situe au niveau du conseil d'administration et la deuxième au niveau du président et de l'équipe de gestion.

Conseil d'administration

Nous avons tenté de voir si le conseil recevait les renseignements dont il a besoin pour approuver les politiques et l'orientation des programmes de la Fondation, ainsi que pour superviser l'administration, par le président, du fonds de dotation et du budget annuel d'exploitation.

Nous avons également examiné l'à-propos du régime de gouvernance au niveau du conseil, c'est-à-dire, les comités, les mandats, les procédures d'exploitation, le processus et les documents de planification, les procès-verbaux, etc. Tous ces instruments étaient présents dans le fonctionnement de la Fondation comme dans les dossiers; tous les documents étaient d'excellente qualité et on y constatait un dialogue professionnel régulier entre le conseil et le président sur tous les enjeux relevant du conseil, tant pour les programmes que pour les finances.

Les membres du conseil étaient unanimes à se dire satisfaits de la qualité et du temps d'exécution des documents préparés par le président et son équipe à l'intention du conseil. Il se sont aussi montrés très satisfaits de l'engagement actif du président auprès du conseil sur des questions d'ordre stratégique et d'établissement des priorités, ainsi que pour le suivi de ses communications individuelles tout au long de l'année.

Il y a trois secteurs où une amélioration est possible :

- Le conseil se réunit deux fois par année pour une demie journée, tandis que les sous-comités (y compris le comité exécutif) assurent la plupart du travail de suivi. Ces comités se rencontrent au plus quatre fois par année et les réunions prennent souvent la forme de courtes téléconférences. L'évaluation de 2009 recommandait que le conseil se rencontre plus souvent. Le conseil n'avait pas retenu cette recommandation en raison de contraintes de temps et de ressources, et avait décidé d'effectuer la plupart de son travail à l'aide des comités. Il y a un problème qui demeure tout de même présent : il s'agit de la rapidité de décision sur les enjeux importants portés à l'attention du conseil.
- Bien qu'il soit pratique que des membres de la Fondation participent à la vie de l'organisation, le fait que des comités soient constitués de membres du conseil d'administration et de membres de la Fondation, et que certaines personnes font partie des deux groupes, rend difficile la distinction entre les deux catégories. Pour ce qui est de la simple gouvernance, il serait préférable de tracer une limite claire entre ces deux groupes.
- Certaines des personnes interrogées ont également indiqué que les membres du conseil auraient avantage à s'impliquer davantage dans les programmes et les événements de la Fondation (on ne parle pas ici de la gestion au quotidien, qui ne relève pas du conseil). Cela aiderait à donner aux membres du conseil une vision plus nette de la production de la Fondation et cela éclairerait les discussions sur les programmes actuels et sur l'orientation stratégique.

Nous nous sommes également intéressés à l'évaluation de l'efficacité du conseil dans l'établissement de politiques stratégiques et dans l'orientation des programmes. Bien que les personnes interrogées s'entendent pour dire que le conseil a effectué un excellent travail de gestion au cours des dix dernières années, on s'entend pour dire qu'il est temps d'en renouveler la composition, notamment avec des membres qui y apporteraient des points de vue différents et une expérience nouvelle. Cela est particulièrement important dans la mesure où la Fondation souhaite atteindre plus de Canadiens et de Canadiennes avec ses programmes et désire susciter l'intérêt de nouveaux contributeurs pour le financement.

Président

Selon la structure actuelle de la Fondation, le président et chef de la direction travaille sous la supervision du conseil d'administration. Il est responsable de développer la planification et les stratégies qui sont approuvées par le conseil, d'obtenir l'approbation du conseil pour les principales décisions et d'informer le conseil de tout développement en lien avec les affaires de la Fondation qui pourrait répercuter sur sa réputation ou sa capacité d'atteindre ses objectifs et de remplir sa mission globale. Le président doit également participer activement et pleinement aux négociations avec le milieu universitaire et avec le monde des politiques publiques, qui sont tous deux des partenaires naturels de la Fondation.

Pour toutes ces responsabilités, le président reçoit l'aide d'une petite équipe de gestion et d'employés. Tel qu'indiqué ci-dessus, les personnes interrogées reconnaissent l'excellence du travail qu'ils accomplissent.

Défis et opportunités

Quatre circonstances qui ont marqué la dernière décennie présentent des défis particuliers pour la Fondation.

- Les taux d'intérêts ont été très bas depuis la création de la Fondation, ce qui a exercé des pressions sur le revenu et le flux de trésorerie. Si les taux d'intérêts demeurent peu élevés, si les contraintes d'investissement imposées ne sont pas assouplies afin de permettre à la Fondation de diversifier ses portefeuilles et s'il n'y a pas de nouvelles sources de financement, la Fondation devra réduire ses activités à moyen terme. *Tel que mentionné, nous sommes d'avis que cela représente le principal défi auquel fait face la Fondation.*
- Le deuxième facteur est lié au premier. Un des principaux moyens qui permettrait à la Fondation de maintenir son rythme d'activité habituel serait d'accroître le financement par des sources externes. Mais la concurrence pour les ressources consacrées aux activités de bienfaisance est grande et ces ressources sont souvent assujetties à des conditions. Il ne suffit pas qu'une organisation démontre sa valeur ou qu'elle soit efficace sur le point administratif; les donateurs veulent souvent contribuer à quelque chose de nouveau, ou encore pouvoir associer leur nom à leur don. Et il faut pouvoir disposer de fonds pour mener à bien une campagne de financement.
- Le troisième facteur a trait aux changements dans l'importance et la nature de l'appui fédéral offert pour l'enseignement supérieur. Depuis la fin des années 1990, une série de politiques et de programmes gouvernementaux ont été mis en place pour favoriser l'innovation grâce à un accroissement de l'appui aux universités, aux universitaires et aux étudiants. Cela donne lieu à un nouveau contexte où il est important d'évaluer la pertinence et la place des programmes de la Fondation de même que le montant de des sommes offertes. *Il est donc important que la Fondation s'assure de ne pas simplement chevaucher des programmes existants.*
- Une autre préoccupation (soulevée par plusieurs personnes) est le fait que bien qu'elle ait une certaine visibilité dans les cercles universitaires, la Fondation ne jouit pas d'une

présence très forte hors de ce milieu; elle n'a pas encore le profil public et l'impact souhaités par les fondateurs. Et, malgré les efforts pour accroître sa présence en dehors du triangle Montréal/Ottawa/Toronto, la Fondation est encore vue comme une organisation centrée sur l'est du Canada. Cela est plus ou moins important dans la réalisation de la mission fondamentale de la Fondation (c'est-à-dire, l'appui à l'enseignement supérieur et à la recherche), mais c'est un aspect à prendre en considération si la Fondation souhaite susciter plus de financement externe et atteindre l'impact social plus vaste qui a été envisagé à l'origine.

La plupart des personnes interrogées, mais pas toutes, considèrent que les règles administratives actuelles (c'est-à-dire, un maximum de 1,5 pour cent pour l'administration) exercent des pressions non nécessaires sur une petite équipe très travailleuse. Il y a peut-être place pour dépenser un peu plus d'argent sous cet en-tête sans excéder le plafond de 1,5 %, et on a suggéré qu'il était possible de réduire les coûts grâce à l'automatisation dans des activités telles que le processus de demandes de bourses.

D'autres défis qui se sont dégagés au cours de cette évaluation touchent aux risques d'exploitation d'une série de programmes de prestige par une petite équipe; il n'y a pas de procédures de remplacement et l'organisation reste vulnérable aux départs soudains.

Tel que noté, la principale opportunité qui se présente à la Fondation est d'atteindre un plus vaste auditoire canadien et d'engager davantage de personnes intéressées par les programmes et les événements de la Fondation. C'est une réalité qui a déjà attiré l'attention de la gestion, grâce entre autres à des partenariats avec des organisations semblables, ou encore, en exigeant que les lauréats donnent une conférence qui est éventuellement publiée dans les *Cahiers de la Fondation Trudeau*.

Pertinence et nécessité

Il y avait pratiquement unanimité parmi les personnes interrogées à l'effet que les quatre programmes de la Fondation représentent un avantage pour le Canada, pour toutes les raisons énoncées par la Fondation, et que le programme global de la Fondation doit se poursuivre. Tout changement nécessaire est collatéral et ne touche pas aux grandes priorités ou à l'orientation stratégique de la Fondation. *Personne n'a demandé de repenser le fonds d'un programme donné ou les efforts globaux de la Fondation; pas plus qu'aucun examen en profondeur n'est demandé à la lumière des résultats de la présente évaluation.*

Les changements proposés ont trait à l'accroissement du profil et des programmes de la Fondation dans toutes les régions du Canada; ils ont aussi trait à la participation d'une plus grande diversité de personnes au travail créatif et intellectuel de la Fondation. Sur ce point, la « communauté Trudeau » pourrait (et devrait) s'étendre au-delà des boursiers, mentors et lauréats Trudeau pour inclure d'autres jeunes chercheurs et créateurs canadiens qui tireraient avantage de leur participation dans la communauté Trudeau et à son programme public. Il a aussi été proposé d'y inclure de jeunes personnes qui travaillent en dehors des sciences humaines et sociales mais qui s'intéressent à la mission de la Fondation.

Recommandations

Recommandation 1. *La Fondation occupe une place unique au sein de la communauté de recherche en sciences humaines et sociales. Bien que le contexte dans lequel se déroulent les programmes de la Fondation se soit transformé depuis 2001, nous recommandons que les quatre programmes poursuivent leur cours.*

Recommandation 2. *Le conseil et le président doivent continuer à surveiller attentivement le type d'activités qui sont durables à moyen et long terme, en tenant compte des revenus escomptés pour les investissements de la Fondation et grâce aux collectes de fonds; ils doivent aussi évaluer quel degré de programmation est adéquat pour atteindre la mission de la Fondation et pour en accroître le profil. Le maintien d'un programme actif, crédible et visible devrait être une priorité pour le conseil d'administration et pour la gestion de la Fondation.*

Recommandation 3. *Tout en sachant que l'objectif du mentorat est d'élargir les horizons des boursiers, la Fondation devrait entreprendre des démarches, très tôt au début du mandat, pour faire comprendre aux mentors et aux boursiers les objectifs du programme de mentorat; elle devrait, par ailleurs, traiter les mentors comme une ressources partagée pour toute la communauté Trudeau.*

Recommandation 4. *Dans le cadre du processus de sélection pour le prix Trudeau, la Fondation devrait inviter les récipiendaires éventuels à indiquer de quelles façons ils entendent utiliser le prix. L'objectif devrait être de permettre au jury de s'assurer que l'investissement de l'argent du prix Trudeau générera la production de nouveaux travaux, accroîtra l'apprentissage intergénérationnel et appuiera la mission globale de la Fondation.*

Recommandation 5. *Dans le but d'augmenter sa portée et son impact, la Fondation devrait envisager d'accroître ses investissements dans le programme d'interaction publique afin d'élargir la diversité de Canadiens et de Canadiennes exposés à la communauté Trudeau et à son travail.*

Recommandation 6. *Afin de réduire le risque opérationnel lié à la présence d'une petite équipe de personnel, un financement supplémentaire devrait être attribué au renforcement des capacités administratives, dans la mesure où les ressources le permettent. Il faudrait tenir compte des possibilités que présente l'utilisation des technologies de l'information pour alléger la charge du personnel et lui permettre de se consacrer à d'autres tâches associées aux programmes.*

Recommandation 7. *Le conseil d'administration a effectué un excellent travail de gestion au cours des dix dernières années. Il y a un sentiment général à l'effet qu'il est temps de renouveler le conseil avec des membres qui y apporteraient des points de vue différents et de nouvelles expériences. Cela est particulièrement important dans la mesure où la Fondation souhaite atteindre plus de Canadiens et de Canadiennes avec ses programmes et désire susciter l'intérêt de nouveaux contributeurs pour le financement. En dialogue avec le président, le conseil d'administration devrait, dans l'élaboration de son plan de relève, tenir compte de ses grandes priorités et des orientations pour les dix prochaines années.*

1.0 Introduction

Le Cercle Sussex a été retenu pour présenter à la Fondation Pierre Elliott Trudeau (« la Fondation ») une évaluation complète de ses programmes, qui sera remise au conseil d'administration lors de la réunion d'avril 2013. Ce rapport présente les résultats de l'évaluation ainsi que les conclusions et recommandations qui en découlent.

L'introduction de ce rapport présente des renseignements sur la Fondation, l'étendue et la méthodologie de l'évaluation ainsi que les défis et les limites qui y sont associés.

1.1 Contexte

La Fondation Pierre Elliott Trudeau, établie en 2001, est un organisme sans affiliation politique créé à titre d'hommage à l'ancien premier ministre Pierre Trudeau. Son objectif est de favoriser la recherche en sciences humaines et sociales et d'alimenter un dialogue fructueux entre chercheurs, décideurs et le grand public sur des questions d'importance pour les Canadiens et les Canadiennes.

Avec l'appui unanime de la Chambre des communes, le gouvernement du Canada lui a accordé en 2002 un fonds de dotation de 125 millions de dollars. La Fondation reçoit aussi l'appui de modestes dons provenant du secteur privé pour des activités précises. La Fondation est un organisme de bienfaisance canadien enregistré.

Selon les conditions de l'entente constitutive, la Fondation a le mandat de développer et d'administrer des programmes pour boursiers, lauréats et mentors et d'organiser des colloques pour appuyer les étudiants canadiens et étrangers qui souhaitent faire des études doctorales ou de la recherche postdoctorale en sciences humaines et sociales. Trois des quatre programmes – bourses, prix et interaction publique – ont été créés en 2003, et le programme de mentorat a été lancé en 2004.

L'entente établit aussi la structure de gouvernance de la Fondation, les modalités et conditions pour l'investissement et la gestion du fonds ainsi que les exigences en matière de reddition de compte. Une de ces exigences est une évaluation quinquennale indépendante qui se penche sur la pertinence de la Fondation et du fonds, évalue si les objectifs sont atteints et voit s'il y a lieu d'apporter des changements aux programmes. La présente évaluation a pour but de remplir cette condition.

1.2 Méthodologie et étendue de l'évaluation

En 2005, la Fondation a mené une évaluation préliminaire de ses programmes. En 2009, elle a procédé à la première évaluation quinquennale, tel qu'exigé par l'Entente de financement. L'évaluation de 2009 reposait sur les résultats de l'évaluation préliminaire et comprenait l'examen des programmes, de la gestion, des finances et autres questions connexes, en plus de formuler des recommandations dans tous ces secteurs.

La présente évaluation repose sur les évaluations précédentes et se penche sur les questions suivantes :

- *Activités, extrants et ressources* des programmes
- *Pertinence* de chacun des programmes de la Fondation

- *Conception et exploitation* des programmes
- *Rendement* des programmes
- *Effizienz et économie* des programmes
- *Gouvernance* de la Fondation

L'évaluation a été menée par les moyens suivants :

- Étude des dossiers de la Fondation qui décrivent et documentent l'exploitation des quatre programmes ainsi que les réunions du conseil et de ses comités
- Entrevues auprès du président et du personnel de la Fondation, des membres du conseil d'administration, des membres de la Fondation, d'un échantillon de boursiers, lauréats et mentors Trudeau, de personnes qui ont participé aux comités de sélection et de représentants d'autres fondations ou du gouvernement
- Sondage en ligne auprès des boursiers, lauréats et mentors Trudeau actuels et anciens
- Revue de la littérature pertinente et de fondations ou organisations à but non lucratif semblables au Canada

On présente en annexe plus de renseignements sur la conception et le déroulement de l'évaluation.

1.3 Défis et limites de l'évaluation

La Fondation s'est donnée des objectifs ambitieux qui visent à renseigner, à donner forme et à influencer les débats publics sur des enjeux d'importance au Canada. Après dix ans, il est encore trop tôt pour mesurer avec précision si la Fondation a atteint les résultats visés. (Cela constitue un défi pour tout mandat qui vise l'« influence. »)

Cette évaluation vise plutôt à présenter au conseil, au président et aux partenaires intéressés l'occasion de réfléchir sur l'expérience acquise au cours des dix dernières années dans le cadre des activités et programmes de la Fondation et de déterminer si la Fondation est sur le bon chemin afin de réaliser ses objectifs généraux.

Tableau 1 : Mission de la Fondation Trudeau

L'énoncé de mission adopté par le conseil d'administration inspire le travail de la Fondation et en oriente les plans d'affaires.

La Fondation Pierre Elliott Trudeau a pour objet de promouvoir la recherche d'envergure effectuée en sciences humaines et sociales. Elle préconise un dialogue fructueux entre les universitaires et les décideurs des milieux des arts et des affaires, de l'administration publique, des professions libérales ainsi que du secteur bénévole et communautaire.

La Fondation :

- encourage les nouveaux talents en accordant des bourses d'études Trudeau aux candidats au doctorat les plus doués au Canada et à l'étranger;
- confie aux lauréats et aux mentors Trudeau réputés pour leur érudition et leur sagesse la mission de constituer une communauté intellectuelle qui appuie le travail des

boursiers; et

- crée et maintient un réseau international de lauréats, de boursiers et de mentors Trudeau.

La plupart des défis auxquels nous avons fait face au cours de cette évaluation touchent à tout projet d'évaluation en général; ces défis sont notamment les limites liées aux méthodes utilisées (c'est-à-dire, les entrevues, les sondages, l'étude des données sur les programmes, la revue de la littérature). Le sondage auprès des boursiers, lauréats et mentors actuels et anciens, par exemple, a obtenu un taux général de réponse de 37 %, avec une asymétrie des réponses penchant vers les participants les plus récents. Les résultats ont donc été interprétés avec précaution, et les conclusions énoncées ci-dessous s'appuient sur la méthode des recoupements.

2.0 Profil des programmes

Grâce aux programmes des bourses, des prix, de mentorat et d'interaction publique, la Fondation appuie des personnes exceptionnelles qui apportent ou apporteront des contributions remarquables aux enjeux publics d'importance au Canada.

- La *bourse d'études Trudeau* est la bourse la plus prestigieuse au Canada pour les études doctorales en sciences humaines et sociales. Chaque année, la Fondation remet jusqu'à quinze bourses à des doctorants canadiens ou étrangers qui font preuve d'excellence dans leurs réalisations universitaires, qui démontrent un intérêt pour les politiques publiques et qui se montrent prêts à évoluer dans un milieu d'apprentissage multidisciplinaire.⁴ La valeur de la bourse est de 60 000 dollars par année par boursier (y compris une indemnité annuelle de 20 000 dollars pour les déplacements) pour une période d'un maximum de quatre ans.
- Les *lauréats Trudeau* sont des leaders reconnus qui ont contribué de façon importante au développement, à l'enrichissement et à la diffusion de connaissances dans leur discipline. Ils jouissent d'une grande liberté dans l'utilisation des fonds qu'ils reçoivent et s'engagent à participer au cycle des événements de la Fondation pour partager leurs idées et leur savoir. Cinq lauréats sont nommés à chaque année. La valeur du prix est de 225 000 dollars par lauréat, étalés sur trois ans. Ces fonds sont administrés par l'université ou l'institut de recherche du lauréat.
- Grâce au *programme de mentorat*, les boursiers Trudeau sont jumelés à d'éminents Canadiens et Canadiennes de tous les secteurs de la vie publique, notamment les arts et la culture, la fonction publique, le journalisme, le milieu des affaires, la politique, le développement communautaire et les organismes de bienfaisance. Chaque année, la Fondation nomme 12 mentors pour donner aux boursiers des conseils pratiques sur les façons d'intégrer les politiques publiques à leur recherche et sur les meilleures façons de communiquer leurs résultats à un vaste auditoire. Chaque mentor reçoit des

⁴ Les conditions de l'Entente de financement permettent à la Fondation de remettre jusqu'à 25 bourses et 5 prix Trudeau et de nommer 15 mentors par année.

honoraires d'une valeur de 20 000 dollars et une indemnité de déplacement d'une valeur de 15 000 dollars, pendant la durée de son mandat de 18 mois.⁵

- Le *programme d'interaction publique* favorise et stimule l'interaction entre les bénéficiaires des programmes de la Fondation – lauréats, boursiers et mentors – et une variété d'autres réseaux ou chercheurs ainsi que le grand public. À cette fin, la Fondation organise quatre événements annuels :
 - le colloque annuel sur les politiques publiques
 - la retraite mentors-boursiers
 - l'institut d'été
 - les conférences Trudeau

L'indemnité annuelle pour les déplacements, offerte dans le cadre des programmes de bourses, de prix et de mentorat, constitue le principal élément du budget du programme d'interaction publique.

Les lauréats, les boursiers et les mentors Trudeau sont nommés à l'initiative de la Fondation, qui n'accepte pas les candidatures non sollicitées. Les bénéficiaires canadiens et étrangers sont choisis au terme d'un rigoureux processus de nomination et de sélection par des comités externes.

2.1. Processus de sélection

Tous les prix remis par la Fondation suivent un rigoureux processus de nomination et de sélection par des comités externes.

- Pour le programme de bourses, un appel de candidatures est envoyé aux recteurs, aux doyens et aux coordonnateurs des bourses de toutes les universités canadiennes et de certaines universités et instituts d'enseignement supérieur à l'étranger. Chaque université tient son propre concours interne et peut présenter de six à huit candidatures.
- Pour les programmes de mentorat et des prix Trudeau, la Fondation a dressé une liste de 300 nominateurs comprenant les recteurs des universités canadiennes, les directeurs des instituts de recherche, des hauts responsables des gouvernements, etc. Pour le programme des prix Trudeau, les recteurs d'universités proposent également des candidats au prix Trudeau en résidence (national ou international), lequel participe pendant un an aux activités de l'université. (Il s'agit de l'un des cinq prix Trudeau.)
- Pour les trois programmes, le processus de sélection comprend l'examen par les comités internes et externes de la Fondation; l'approbation de la liste des finalistes par le comité d'examen des demandes et des candidatures; puis l'approbation par le conseil d'administration de la Fondation. Le processus de sélection pour les boursiers comprend également une entrevue. Bien que le processus semble lourd, il fonctionne en douceur et de façon efficace.

⁵ Certains mentors ont remis leurs honoraires à la Fondation.

2.2. Activités et extrants des programmes⁶

Entre 2003 et 2012, la Fondation a dépensé 36,3 millions de dollars dans le cadre des activités de ses programmes, soit 143 boursiers, 46 lauréats, 78 mentors, 99 événements importants et 4 volumes des *Cahiers de la Fondation Trudeau*.

Ces dernières années, il y a eu environ 250 candidatures pour les 15 bourses (un taux d'acceptation de 6 %), 100 candidatures pour les 5 prix Trudeau (un taux de 5 %) et 200 propositions pour les 15 mentors (un taux de 7,5 %). Environ 2000 personnes ont participé aux quatre principaux événements annuels de la Fondation.

Tableau 2 : Extrants des programmes de la Fondation Trudeau

Volumes	Boursiers	Lauréats	Mentors	Interaction publique
Nombre par année	Jusqu'à 15	Jusqu'à 5	Jusqu'à 15	4 événements, 2000 participants, Cahiers de la Fondation Trudeau
Candidatures étudiées chaque année dans le cadre du processus de sélection	250	100	200	--
Nombre de 2003 à 2012	143	46	78	99 événements principaux, 4 volumes des Cahiers de la Fondation Trudeau
Montant dépensé de 2003 à 2012	15,6 millions \$	8,0 millions \$	1,6 millions \$	11,1 millions \$

2.3. Ressources pour les programmes

Le revenu provenant des investissements de la Fondation est utilisé pour financer les programmes. Depuis sa création, le revenu provenant du fonds et les dons s'élèvent à 85 millions de dollars. De cette somme, 69 % ont été dépensés pour les programmes et les coûts d'exploitation alors que 31 % ont été retenus pour accroître la valeur du fonds. Cette retenue des recettes est une politique consciencieuse de la part du conseil pour créer une valeur de refuge contre l'inflation.

⁶ Source : La Fondation Trudeau

Tableau 3 : Évolution de l'actif de la Fondation Trudeau 2002-2013⁷

En millions \$

Fonds de dotation original 2002	125,0
Revenu 2002-2013	84,9
Dépenses 2002-2013	59,0
Valeur de l'actif net 2013	150,9
Pourcentage du revenu dépensé	69 %
Pourcentage du revenu retenu	31 %

Les dépenses de la Fondation pour 2012 s'élevaient à 6,3 millions de dollars et le budget de 2013 était de 6,4 millions de dollars. Parmi les quatre programmes, c'est le programme des bourses qui occupe la plus grande part du budget (28 %), suivi par l'interaction publique (25 %), le prix Trudeau (15 %) et le mentorat (3 %). L'administration et l'exploitation des programmes compte pour 24 % des dépenses et les honoraires de conseillers en placements comptent pour 5 %. Cette distribution est relativement constante depuis que les programmes de la Fondation ont atteint leur plein déroulement, en 2005.

⁷ Source : calculé à partir des renseignements fournis par la Fondation Trudeau. Le revenu comprend les dons. Le revenu est calculé comme étant la différence entre la valeur nette de l'actif de la Fondation plus les décaissements.

Tableau 4 : Dépenses annuelles de la Fondation⁸

En milliers \$

Exercice financier	Total	Boursiers	Lauréats	Mentors	Interaction publique	Administration et exploitation des programmes	Honoraires de conseillers en placements
Budget 2013	6 383	1 807	924	224	1 467	1 623	337
2012	6 335	1 759	930	218	1 590	1 505	334
2011	6 062	1 677	944	213	1 506	1 425	296
2010	6 256	1 795	1 082	212	1 345	1 442	380
2009	5 728	1 863	662	212	1 327	1 283	380
2008	5 802	1 898	773	184	1 292	1 294	361
2007	5 234	1 513	760	149	1 271	1 188	353
2006	4 921	1 308	759	181	1 096	1 220	356
2005	4 885	1 272	753	140	1 051	1 311	359
2004	3 926	1 196	757	130	451	1 049	352
2003	3 222	1 255	600	-	125	895	347
2002	225	-	-	-	-	199	26

3.0 Constats de l'évaluation

3.1 Pertinence

Tel qu'indiqué dans l'article II de l'Entente de financement⁹, le but de la Fondation est :

- a) d'attirer et de retenir dans des universités canadiennes des étudiants au doctorat et des chercheurs au postdoctorat, canadiens et étrangers, qui travaillent sur des sujets en sciences humaines et sociales directement pertinents pour l'avenir du Canada, et ce, en

⁸ Source : La Fondation Trudeau. À noter qu'à partir de 2010, l'indemnité de voyage pour le programme des prix Trudeau est incluse dans ce programme plutôt que dans le programme d'interaction publique. Jusqu'en 2005, les honoraires de conseillers en placements étaient déduits des revenus sur l'investissement dans les États financiers de la Fondation. Afin de faciliter l'analyse, il sont traités ici comme des dépenses.

⁹ « Entente de financement pour le Fonds de recherche avancée en sciences humaines », Gouvernement du Canada, Industrie Canada, 20 mai 2004.

remettant des bourses aux candidats admissibles, notamment par les programmes de bourses, de prix et de mentorat;

- b) de créer un réseaux novateur d'échanges universitaires et d'engagement public;
- c) de promouvoir l'étude d'importantes questions sociales et de politiques publiques en sciences humaines et sociales qui affectent l'avenir de la société canadienne; et
- d) de faire progresser le développement et la compréhension de thèmes de recherche en sciences humaines et sociales directement pertinents pour l'avenir du Canada.

Pour évaluer la pertinence, nous avons tenu compte du besoin continu pour les quatre thèmes de l'ensemble des programmes, de même que sa conformité avec les priorités du gouvernement fédéral.

3.1.1 Nécessité des programmes

Le contexte dans lequel fonctionne la Fondation a connu plusieurs changements depuis sa création en 2001. Le facteur externe le plus important est le changement du marché financier et l'arrivée des taux d'intérêts peu élevés. Conformément à l'Entente de financement, la Fondation doit préserver son capital et financer ses activités avec les intérêts obtenus par le fonds de dotation. Toujours conformément à l'Entente, les investissements sont limités à une classe de placement à faible risque, essentiellement des obligations d'État ou leur équivalent. Ces contraintes ont permis de protéger la valeur du fonds, mais au prix d'un faible retour sur l'investissement.

Depuis 2008, les taux d'intérêts sont à leur niveau le plus bas depuis la création de la Fondation, ce qui exerce des pressions sur le revenu et le flux de trésorerie. Si les taux d'intérêts demeurent peu élevés, si les contraintes d'investissement imposées par l'Entente de financement ne sont pas modifiées de sorte à donner plus de souplesse dans la diversification des portefeuilles et s'il n'y a pas de nouvelles sources de financement, la Fondation devra soit réduire le financement des activités des programmes à moyen terme ou puiser à même le capital.¹⁰ *Selon nous, cela représente le principal défi auquel fait face la Fondation.*

Le deuxième facteur externe est relié. La concurrence pour les ressources consacrées aux activités de bienfaisance est de plus en plus grande et ces ressources sont souvent assujetties à des conditions. L'expérience (de même que l'étude effectuée par la Fondation) montre que la collecte de fonds n'est pas une tâche facile. Il ne suffit pas qu'une organisation démontre sa valeur ou qu'elle soit efficace sur le point administratif; les donateurs veulent souvent contribuer à quelque chose de nouveau, ou encore pouvoir associer leur nom à leur don. Et il faut pouvoir disposer de fonds pour mener à bien une campagne de financement.

L'évaluation de 2009 notait que la réputation d'excellence des programmes de la Fondation avait atteint un point qui lui permettait d'envisager de mener à bien une campagne de financement. Une proposition bien articulée permettrait d'attirer l'appui de donateurs potentiels peu familiers avec la Fondation et son œuvre. Le conseil a constitué un comité afin d'étudier cette question.

¹⁰ Au lieu de réduire le financement, dans un contexte où les taux d'intérêts sont peu élevés, il est aussi possible d'utiliser une partie du capital accumulé afin de soutenir les programmes jusqu'à ce que les taux de rendement deviennent plus élevés.

Le troisième facteur a trait aux changements dans l'importance et la nature de l'appui fédéral offert pour l'enseignement supérieur. À la fin des années 1990 et au début des années 2000, le gouvernement a mis sur pied la Stratégie d'innovation du Canada qui a donné lieu à une série de programmes et de politiques, dont :

- une augmentation du nombre de Chaires de recherche du Canada depuis la création du programme en 2000
- le Programme de bourses d'études supérieures du Canada et le Programme des coûts indirects, en 2003
- l'exemption d'impôt sur le revenu pour toutes les bourses d'études, de recherche ou autres, en 2006
- les bourses d'études supérieures du Canada Vanier, en 2008.

Ces développements, et d'autres, donnent lieu à un nouveau contexte où il est important d'évaluer la pertinence et la place des programmes de la Fondation de même que le montant des sommes offertes. Après tout, les fondateurs considéraient, dans la mission et les valeurs de la Fondation, qu'il était important de ne pas chevaucher des programmes existants.

Tableau 5 : programmes similaires¹¹

<p>Bourses d'études supérieures du Canada Vanier</p> <p>Le Programme de bourses d'études supérieures du Canada Vanier vise à recruter et à garder au pays les meilleurs étudiants de doctorat du monde et à promouvoir le Canada en tant que centre d'excellence en recherche et en enseignement supérieur. D'une valeur annuelle de 50 000 dollars, les bourses Vanier sont valables pendant trois ans et sont offertes aux étudiants de doctorat du Canada et de l'étranger menant leurs études au sein d'une université canadienne.</p> <p>Les étudiants doivent être mis en candidature par une université canadienne admissible. Les candidatures sont acheminées aux organismes subventionnaires fédéraux compétents : le Conseil de recherches en sciences humaines, le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie et les Instituts de recherche en santé du Canada. Les comités de sélection recommandent les 55 ou 56 candidatures les plus méritantes (un total d'au plus 167 pour les trois organismes subventionnaires combinés) au comité Vanier-Banting en fonction de l'excellence universitaire du candidat, de son potentiel de recherche et de ses aptitudes de leadership.</p> <p>Le comité Vanier-Banting appuie les recommandations d'attribution de bourses Vanier des comités d'évaluation des organismes subventionnaires fédéraux et supervise le processus d'évaluation du programme. Le comité directeur, composé des présidents des trois organismes subventionnaires fédéraux et des sous-ministres d'Industrie Canada et de Santé Canada, est responsable des décisions finales quant au financement accordé.</p>
<p>Bourses de doctorat du Conseil de recherche en sciences humaines du Canada</p> <p>Le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada (CRSH) est l'organisme de financement fédéral qui appuie la recherche menée au sein d'établissements d'enseignement postsecondaire, la formation en recherche et les activités de mobilisation des connaissances dans le domaine des sciences humaines.</p>

¹¹ Source : Conseil de recherches en sciences humaines et Chaires de recherche du Canada.

Le programme de bourses doctorales du CRSH offre deux types de financement pour les étudiants au doctorat :

- les bourses de doctorat du CRSH, d'une valeur de 20 000 dollars par année, pour 12 ou 48 mois au Canada et à l'étranger
- bourses d'études supérieures du Canada Joseph-Armand-Bombardier : bourses d'études doctorales de 35 000 dollars par année, pour 36 mois dans une université canadienne admissible

Les demandes des candidats admissibles sont évaluées à la fois pour l'attribution d'une bourse d'études supérieures du Canada Joseph-Armand-Bombardier et d'une bourse de doctorat du CRSH. On attribue un rang à chaque candidat selon les recommandations des comités de sélection. Les candidats qui se sont les mieux classés reçoivent une offre de bourse. Il peut s'agir d'une bourse de doctorat du Programme de bourses d'études supérieures du Canada Joseph-Armand-Bombardier, d'une bourse de doctorat du CRSH ou du choix entre les deux, tout dépendant du rang attribué au candidat et des critères d'admissibilité auquel il répond.

Chaires de recherche du Canada

En 2000, le gouvernement du Canada a créé un programme permanent dans le but d'établir 2 000 professorats de recherche – ou chaires de recherche du Canada – dans les universités du pays. Le Programme des chaires de recherche du Canada investit 300 millions de dollars par année afin d'attirer et de retenir certains des chercheurs les plus accomplis et prometteurs du monde.

Les universités canadiennes posent les candidatures de chaires de recherche du Canada et administrent les fonds des titulaires. Les chaires sont réparties entre chaque établissement admissible conférant des grades universitaires. Pour chaque chaire, l'université doit nommer un chercheur dont les travaux complètent son plan de recherche stratégique et répondent aux grandes normes de qualité du Programme des chaires de recherche du Canada. Trois membres du Collège d'examineurs, composé de spécialistes du monde entier, évaluent les candidatures et font des recommandations quant à leur appui.

Il existe deux types de chaires. Les chaires de niveau 1, renouvelables après sept ans, sont détenues par d'exceptionnels chercheurs reconnus par leurs pairs comme des chefs de file mondiaux dans leur domaine. Pour chaque chaire de niveau 1, l'université reçoit 200 000 dollars par année pendant sept ans. Les chaires de niveau 2, d'une durée de cinq ans et renouvelables une fois, sont détenues par d'exceptionnels nouveaux chercheurs reconnus par leurs pairs comme étant susceptibles de devenir des chefs de file dans leur domaine. Pour chaque chaire de niveau 2, l'université reçoit 100 000 dollars par année pendant cinq ans.

Selon l'avis général des personnes interrogées, avis que nous partageons également, les objectifs et les programmes de la Fondation sont toujours pertinents, malgré les changements du contexte canadien. Bien qu'elle fonctionne à une échelle différente des autres programmes appuyés par le gouvernement fédéral (le Conseil de recherches en sciences humaines, par exemple, qui investit environ 330 millions de dollars par année en subventions, bourses de recherche et bourses d'études), la Fondation offre une série originale de programmes conçus pour appuyer un objectif plus vaste et pour créer une communauté unique en son genre. En plus d'encourager la recherche en sciences humaines et sociales, la Fondation favorise le développement du talent de recherche grâce au mentorat, grâce à un réseaux d'intellectuels et

de chercheurs et grâce à l'acquisition, au transfert et à l'échange de connaissances entre les récipiendaires de ses programmes et le grand public.

Il y avait pratiquement unanimité parmi les personnes interrogées à l'effet que les quatre programmes de la Fondation représentent un avantage pour le Canada, pour toutes les raisons énoncées par la Fondation, et que le programme global de la Fondation doit se poursuivre. Tout changement nécessaire est collatéral et ne touche pas aux grandes priorités ou à l'orientation stratégique de la Fondation. *Personne n'a demandé de repenser le fonds d'un programme donné ou les efforts globaux de la Fondation; pas plus qu'aucun examen en profondeur n'est demandé à la lumière des résultats de la présente évaluation.*

Les changements proposés ont trait à l'accroissement du profil et des programmes de la Fondation dans toutes les régions du Canada; ils ont aussi trait à la participation d'une plus grande diversité de personnes au travail créatif et intellectuel de la Fondation. Sur ce point, la « communauté Trudeau » pourrait (et devrait) s'étendre au-delà des boursiers, mentors et lauréats Trudeau pour inclure d'autres jeunes chercheurs et créateurs canadiens qui tireraient avantage de leur participation dans la communauté Trudeau et à son programme public. Il a aussi été proposé d'y inclure de jeunes personnes qui travaillent en dehors des sciences humaines et sociales mais qui s'intéressent à la mission de la Fondation.

3.1.2 Conformité avec les résultats stratégiques et les priorités fédérales

Tel que démontré dans le modèle logique des programmes (annexe 1), les intrants, les activités, les extrants et les résultats de la Fondation sont conformes aux plans et priorités fédérales en matière de recherche et d'innovation :

- une économie nationale forte, innovatrice et concurrentielle
- une qualité de vie améliorée pour les Canadiens et les Canadiennes, et
- un environnement de recherche de calibre mondial au Canada.

La Fondation s'est donnée comme objectifs d'aider à constituer la prochaine génération d'intellectuels et de chercheurs, de maximiser l'impact de la recherche et de repérer ces impacts afin d'en élargir autant que possible la portée.

Recommandation 1. *La Fondation occupe une place unique au sein de la communauté de recherche en sciences humaines et sociales. Bien que le contexte dans lequel se déroulent les programmes de la Fondation se soit transformé depuis 2001, nous recommandons que les quatre programmes poursuivent leur cours.*

Recommandation 2. *Le conseil et le président doivent continuer à surveiller attentivement le type d'activités qui sont durables à moyen et long terme, en tenant compte des revenus escomptés pour les investissements de la Fondation et grâce aux collectes de fonds; ils doivent aussi évaluer quel degré de programmation est adéquat pour atteindre la mission de la Fondation et pour en accroître le profil. Le maintien d'un programme actif, crédible et visible devrait être une priorité pour le conseil d'administration et pour la gestion de la Fondation.*

3.2 Conception et exploitation des programmes

Tel que noté dans la section 2 ci-dessus, la Fondation a mis en place un réseau unique où les boursiers, les lauréats et les mentors se penchent sur des enjeux sociaux d'importance pour les Canadiens et les Canadiennes. Les programmes de la Fondation s'articulent autour de quatre thèmes.

- Droits de la personne et dignité humaine
- Citoyenneté responsable
- Le Canada dans le monde
- Les populations et leur environnement naturel

Le tableau ci-dessous présente la distribution des thèmes de recherche pour chacun des programmes de la Fondation. Parmi les boursiers, ce sont les droits de la personne et la dignité humaine qui sont les plus étudiés. Le thème le plus fréquent chez les lauréats et dans le cadre des événements d'interaction publique est la responsabilité citoyenne. La pertinence continue de ces thèmes est au cœur de la planification stratégique de la Fondation.

Tableau 6 : Distribution des thèmes selon les programmes de la Fondation

Thèmes	Boursiers 2003-2013	Lauréats 2003-2013	Événements PIP 2008-2013
Droits de la personne et dignité	40 %	26 %	16 %
Citoyenneté responsable	26 %	47 %	58 %
Le Canada dans le monde	21 %	18 %	18 %
Populations et environnement	13 %	9 %	8 %

Source : La Fondation Trudeau

3.2.1 Conformité avec les objectifs des programmes

Nous avons demandé ce qui rend uniques les programmes de la Fondation. Tel que noté, l'absence de chevauchement avec les programmes d'appui à l'enseignement supérieur (particulièrement les bourses d'études supérieures) constitue pour les fondateurs une condition essentielle du succès de la Fondation. Bien que toutes les personnes interrogées reconnaissent le succès des bourses Trudeau, ce sont les programmes de mentorat et des prix Trudeau (spécialement ce dernier) qui agissent comme véritables éléments de plus-value, tout comme le programme d'interaction publique qui offre aux boursiers, aux lauréats et aux mentors d'excellentes occasions pour les échanges fructueux. *C'est cette capacité des quatre programmes pour favoriser le développement d'une communauté qui est perçue comme l'un des aspects les plus bénéfiques et originaux du grand projet Trudeau. C'est aussi cet aspect qui offre le plus grand potentiel pour faire avancer la mission de la Fondation.*

Les données recueillies au cours de cette évaluation nous portent à conclure que l'efficacité de la Fondation pour réaliser ses objectifs est directement liée à la conformité entre ses objectifs et ses programmes. Ainsi, nous sommes d'avis que les éléments de base du programme global de

la Fondation devraient être maintenus. Cependant, les résultats de cette évaluation portent à penser que pour assurer la continuité à long terme des programmes, il faudrait ajuster certains éléments.

3.2.2 Éléments de conception et d'exploitation

Il y a un vaste consensus parmi les personnes interrogées, et que nous partageons aussi, voulant que dans presque tous ses aspects, la Fondation a répondu aux attentes des fondateurs et a bien évolué.

- La valeur et la qualité du *programme des bourses d'études doctorales* bénéficient d'une appréciation unanime. Son processus de sélection lui permet d'attirer des étudiants de très grand calibre.
- Bien que le *programme de mentorat* est généralement considéré comme un volet unique et remarquable dans le cadre du programme global de la Fondation, des boursiers et des mentors y ont proposé certaines améliorations. Jusqu'à douze mentors sont nommés chaque année afin de créer des liens entre des Canadiens et Canadiennes dotés d'une vaste expérience de la vie publique et de talentueux doctorants. Alors que certains boursiers considèrent que cet aspect du programme est le moins profitable, plusieurs autres considèrent qu'il fait partie intégrante de l'expérience Trudeau. Pour leur part, les mentors trouvent l'expérience très enrichissante.
- Le *programme des prix Trudeau* reçoit un excellent appui, notamment dans sa forme actuelle (c'est-à-dire, davantage axé sur un apport explicite aux intérêts publics et au programme général de la Fondation). Il y a quelques questions au sujet de l'optimisation de la contribution des lauréats aux principaux programmes de la Fondation. Un comité du conseil a été constitué pour étudier cette question.
- Le *programme d'interaction publique* et ses quatre événements annuels sont également appréciés par presque toutes les personnes interrogées. Pour les participants, ces événements constituent d'excellentes façons de réunir les membres de la communauté Trudeau dans une ambiance propice à l'apprentissage mutuel.

3.2.3 Propositions de changements

Quand nous leur avons demandé quels changements étaient nécessaires pour les programmes de la Fondation ou pour son mode de fonctionnement, les personnes interrogées ont proposé des modifications qui touchent aux programmes comme aux finances.

Programmes

Il n'y a pratiquement aucune proposition de changement pour le programme des bourses, si ce n'est que sa portée soit élargie dans la mesure où le permettent les ressources.

Quant au programme de mentorat, on a proposé que les boursiers soient davantage impliqués dans le choix des mentors, particulièrement dans le jumelage, de sorte qu'il y ait un lien plus étroit entre les mentors et leurs boursiers. Cela n'est pas simple cependant, car des facteurs tels que la distance, les affinités ou le manque d'intérêts de recherche communs ont des

répercussions sur le succès de la relation. En outre, les boursiers ignorent parfois, du moins au début, les bénéfices qu'ils peuvent tirer d'un mentor qui provient d'un autre domaine, particulièrement s'il s'agit d'une personne dotée d'une expérience auprès du gouvernement ou dans l'élaboration des politiques.

Recommandation 3. *Tout en sachant que l'objectif du mentorat est d'élargir les horizons des boursiers, la Fondation devrait entreprendre des démarches, très tôt au début du mandat, pour faire comprendre aux mentors et aux boursiers les objectifs du programme de mentorat; elle devrait, par ailleurs, traiter les mentors comme une ressource partagée pour toute la communauté Trudeau.*

Il y a eu certaines propositions au sujet de la conception et du fonctionnement du programme des prix Trudeau :

- Plusieurs personnes ont recommandé que le prix Trudeau soit attribué de façon un peu moins « inopinée »; c'est-à-dire, qu'il soit remis en fonction de projets précis de la part des lauréats potentiels. L'objectif devrait être que les lauréats soient en mesure d'apporter une contribution plus immédiate et visible au bien public et, par le fait même, à la mission globale de la Fondation. Une des façons d'y arriver serait d'impliquer les lauréats dans la conception des événements publics.
- On recommande également d'alléger un peu les règles d'utilisation du prix en argent de sorte à permettre aux lauréats d'optimiser son utilisation tout en contribuant au programme.
- Certains boursiers regrettent d'avoir peu ou aucun contact avec les lauréats. Une des recommandations les plus fréquentes est que, pour favoriser l'apprentissage intergénérationnel, les lauréats soient beaucoup plus intégrés aux activités de la Fondation et de la communauté Trudeau et que cela fasse partie des critères de sélection.

On a aussi proposé d'établir plus de partenariats avec les universités et les organisations semblables afin d'atteindre la mission et les objectifs stratégiques de la Fondation.

Recommandation 4. *Dans le cadre du processus de sélection pour le prix Trudeau, la Fondation devrait inviter les récipiendaires éventuels à indiquer de quelles façons ils entendent utiliser le prix. L'objectif devrait être de permettre au jury de s'assurer que l'investissement de l'argent du prix Trudeau générera la production de nouveaux travaux, accroîtra l'apprentissage intergénérationnel et appuiera la mission globale de la Fondation.*

Finances

L'Entente de financement exige que la Fondation nomme de nouveaux boursiers, lauréats et mentors à chaque année. Par conséquent, la Fondation se doit de financer ces personnes et de couvrir les coûts d'exploitation connexes. Puisque la Fondation doit préserver son capital et qu'elle doit financer ses activités avec les revenus provenant du fonds, il faudra trouver des moyens d'assurer un revenu régulier et suffisant à partir de cette source, d'année en année.

Tel que noté ci-dessus, ces dernières années la Fondation a procédé à une provision annuelle d'environ 1,875 millions de dollars pour protéger le fonds contre les pressions inflationnistes. Malgré cela, certaines personnes avec qui nous avons parlé se sont dites préoccupées par le fait que si le rendement du fonds demeurerait le même, la Fondation pourrait se retrouver dans une situation déficitaire à très court terme.

Au sujet des finances, on a proposé d'accroître la collecte de fonds auprès du secteur privé pour aider à compenser le récent déclin du revenu du fonds de dotation. Plusieurs personnes interrogées ont évoqué l'idée de tenter d'obtenir plus de souplesse de la part du gouvernement quant aux règles sur le revenu de placement. On reconnaît cependant qu'une telle exemption de la part du gouvernement serait difficile à obtenir.

Il faut décider si la Fondation devrait ou non utiliser à court terme le capital accru comme mécanisme de transition pour maintenir les programmes à leur niveau actuel jusqu'à ce que les taux d'intérêts deviennent plus élevés et que le rendement du fonds de dotation revienne à un niveau plus normal.

Les personnes avec qui nous avons parlé ont aussi souligné le lien entre les finances actuelles et projetées de la Fondation et le besoin d'accroître le fonds par une campagne de financement. Cette question fait régulièrement l'objet de discussions auprès du conseil et des membres depuis quatre ans. Un comité pour la campagne de financement a été mis sur pied pour traiter cette question et le plan stratégique 2010-2015 a inscrit la campagne de financement comme une des priorités stratégiques.

3.3 Rendement

3.3.1 Stratégie de mesure du rendement

La Fondation a mis en place un cadre d'évaluation des programmes en 2004-2005. Un modèle logique pour les programmes a également été créé à cette époque pour donner un aperçu de ce que la Fondation devait accomplir (voir annexe 1). Le modèle fait le lien entre les ressources consacrées aux programmes et aux processus (préparation, gestion, exploitation) et aux produits immédiats de ces processus (nombre et types de prix ou bourses remis, nombre et types d'événements organisés), puis aux résultats à court et long terme accomplis grâce aux programmes ainsi qu'aux répercussions sur le milieu de la recherche, le monde des politiques et la société en général.

3.3.2 Suivi du rendement et présentation de rapports

Le cadre a servi de base pour l'évaluation préliminaire des programmes de la Fondation en 2005. Cette évaluation portait sur le travail de première ligne pour les nominations et la sélection, ce qui est un des principaux moyens employés par la Fondation pour atteindre les résultats souhaités.

En reconnaissant qu'à cette époque les quatre programmes en étaient encore à leur début, l'évaluation de 2005 avait conclu que les programmes fonctionnaient efficacement et que la

Fondation était sur le bon chemin pour atteindre les résultats souhaités. Nombre de recommandations avaient été formulées pour renforcer le rendement des programmes.¹²

Tel qu'indiqué, la première évaluation complète de la Fondation a eu lieu en 2009. Bien que l'évaluation de 2005 portait principalement sur les *intrants* et les *processus*, celle de 2009 était conçue pour considérer les *extrants* et les *résultats*. Le comité d'évaluation de 2009 en était arrivé aux conclusions suivantes :

- la Fondation a fait des progrès significatifs et continus dans la réalisation de sa vision
- chacun des quatre programmes est bien établi et contribue efficacement à la mission de la Fondation, et
- la Fondation et son personnel ont démontré qu'ils ont l'intuition et la capacité requises pour assurer que les programmes continuent d'évoluer de façon efficace, efficiente et mutuellement profitable.

Des recommandations avaient été faites pour aider la Fondation à maintenir son impulsion, accroître son influence et atteindre les résultats souhaités.

Depuis l'évaluation de 2009, la Fondation a :

- sollicité auprès du gouvernement du Canada une décision au sujet de la nomination des membres du conseil et des membres de la Fondation dont le mandat a expiré
- développé un plan stratégique pour 2010-2015
- créé un comité de gouvernance et officialisé la composition et les rôles des autres comités du conseil
- développé des outils de communication pour faire connaître le programme des bourses d'études doctorales et pour accroître la visibilité du lien entre la Fondation et les boursiers et lauréats
- modifié les critères de sélection du programme des prix Trudeau pour y inclure d'éventuelles contributions de recherche, l'expérience avec les étudiants des cycles supérieurs et la volonté de participer et de contribuer aux activités de la Fondation
- ajusté ses processus pour s'assurer que les mentors ont le temps, l'intérêt et l'habileté d'agir comme mentors auprès des boursiers
- pris des mesures pour favoriser la participation continue des mentors aux activités de la Fondation, et étendue la durée de leur mandat de 18 à 24 mois
- obtenu des partenariats pour appuyer les initiatives du programme d'interaction publique
- créé un nouveau poste à temps plein pour appuyer les activités administratives et les programmes, et
- entamé des discussions avec Industrie Canada et le Secrétariat du Conseil du Trésor au sujet d'une nouvelle politique d'investissement.

¹² L'annexe 2 présente un rapport sur la mise en œuvre des recommandations formulées dans le cadre des évaluations de 2005 et de 2009. La plupart d'entre elles ont été retenues et mises en œuvre.

La limite des ressources a empêché la Fondation de répondre davantage aux recommandations de l'évaluation, notamment dans l'accroissement de son profil public et de sa visibilité et dans l'approfondissement de la structure administrative de la Fondation.

La Fondation rend publics sa planification et ses réalisations dans les plans d'affaires et les rapports annuels présentés à Industrie Canada et affichés sur son site Web. Elle fournit des renseignements quantitatifs sur les intrants et les extrants, ainsi que des renseignements plus descriptifs sur la qualité des récipiendaires de ses programmes et sur leurs réalisations.

Par exemple :

- Depuis 2003, la Fondation a remis 143 bourses d'études doctorales et 46 prix Trudeau. Elle a incité 78 personnes à agir comme mentors auprès des boursiers, elle a organisé 99 grands événements publics et a publié quatre volumes des *Cahiers de la Fondation Trudeau*.
- Dans le cadre de ses processus de sélection, la Fondation a étudié 241 candidatures aux bourses d'études, 76 candidatures au prix Trudeau et 149 candidatures pour le programme de mentorat.
- Au moins 10 boursiers sont sur le point de terminer leur doctorat en 2012-2013, auxquels s'ajoutent 85 diplômés obtenus depuis la création du programme.
- La plupart des boursiers Trudeau demeurent au Canada après avoir obtenu leur doctorat; ils mènent carrière dans l'enseignement supérieur (68 %), la fonction publique (13 %), les ONG (11 %), le secteur de la santé (4 %) et le milieu des affaires ou de la culture (4 %).
- Tel qu'indiqué, le fonds de dotation original de 125 millions de dollars a atteint une valeur d'un peu plus de 156 millions de dollars (en date du 31 mai 2012), et ce, malgré un rendement du capital investi moindre que prévu pendant ces dernières années.

Tel que recommandé lors de l'évaluation de 2009, le personnel de la Fondation a mis au point un tableau de bord prospectif pour mesurer le rendement. Bien que cet exercice soit utile, la démarche s'est avérée plus encombrante à maintenir que ne le justifient les besoins de gestion et de supervision. Dans le cadre de la présente évaluation, on a développé un ensemble de paramètres simplifiés dotés d'objectifs à moyen et long terme (voir annexe 3).

3.3.3 Atteinte des résultats des programmes

Les évaluations de 2005 et de 2009 ont toutes deux indiqué qu'il était difficile d'évaluer quantitativement les extrants et les résultats de la Fondation, étant donné son existence relativement courte. Néanmoins, les deux évaluations ont conclu que les processus de nomination et de sélection, l'évolution de la conception des programmes, la qualité et les réalisations des récipiendaires et du personnel de la Fondation ainsi que la valeur ajoutée par le réseau et les initiatives de mentorat sont entièrement cohérents au regard des objectifs de la Fondation.

En considérant les mêmes éléments pour 2013 (c'est-à-dire, si la Fondation atteint effectivement ses objectifs), nous avons demandé aux personnes interrogées quel était l'impact des programmes de la Fondation sur les participants.

Impact sur les participants

Pratiquement toutes les personnes interrogées ont indiqué que l'impact de leur participation aux programmes Trudeau (bourses, mentorat ou prix) était positif.

- La vaste majorité des boursiers ont indiqué que l'expérience a eu un impact positif sur leur recherche, leur travail universitaire et leur cheminement de carrière. Plusieurs boursiers ont souligné l'atout des contacts créés grâce à la communauté Trudeau et grâce aux liens avec les mentors qui ont élargi leurs horizons et leur ont permis d'avoir une idée du rôle des chercheurs dans les débats publics.
- Les mentors se sont aussi montrés positifs quant à l'expérience, bien que certains d'entre eux (et certains boursiers) aient indiqué que des facteurs tels que la distance, le manque d'affinité ou le manque d'intérêts de recherche communs pouvait, parfois, rendre le mentorat moins utile qu'escompté.
- Les lauréats se montrent positifs quant à l'utilisation des fonds et quant aux avantages de faire partie de la communauté Trudeau. Il faut noter cependant que ce sont presque tous des professeurs ou des créateurs de prestige avec une carrière bien établie. Dans la plupart des cas, ces gens n'ont pas de problème d'argent pour poursuivre leur vocation. Le prix Trudeau est une reconnaissance appréciée, mais il n'est toujours le vecteur de changements radicaux dans ce que font ou peuvent accomplir les lauréats.

Impact sur la société canadienne

Cela est encore plus difficile à mesurer, d'autant plus que l'objectif fondamental de la Fondation est d'investir dans des universitaires et des chercheurs aujourd'hui pour obtenir des avantages à long terme pour la société canadienne de demain. C'est surtout au moyen d'indicateurs plutôt que de mesures explicites qu'on peut faire un lien entre l'investissement dans la formation ou la création d'une communauté et les gains positifs pour la société canadienne.

Face à ce critère, force est de constater que la Fondation a eu un impact positif bien qu'encore modeste. Alors que les boursiers Trudeau occupent peu à peu leur place dans les institutions d'études supérieures au Canada et que les lauréats ont continué leur travail de qualité dans divers domaines, la Fondation elle-même et la communauté Trudeau, qui en est l'expression-même, n'ont pas encore un profil retentissant dans les débats publics ou dans la définition des enjeux d'importance pour les Canadiens et les Canadiennes. (En effet, un des problèmes initiaux avec le programme des prix Trudeau, par exemple, était que les lauréats Trudeau ne s'identifiaient pas comme tel; la Fondation n'obtenait donc pas la reconnaissance qui lui correspondait.)

Cet impact plutôt modeste n'est pas une faute en soi, mais plutôt un indice de l'échelle des programmes de la Fondation. La communauté de la recherche en sciences humaines et sociales au Canada compte 19 000 étudiants au doctorat à temps plein et 22 000 professeurs à temps

plein.¹³ Chaque année au Canada, des milliers d'étudiants commencent leurs études doctorales en sciences humaines et sociales. Même si la Fondation fait un excellent travail pour repérer et attirer des personnes exceptionnelles, elle ne remet que 15 bourses d'études doctorales par année. Bien que les programmes de la Fondation puissent avoir un impact indéniable sur les récipiendaires, l'impact direct sur l'ensemble de la communauté canadienne est inévitablement plus modéré, et ce, en raison de l'échelle des activités de la Fondation. Atteindre une communauté plus vaste constitue donc un enjeu important pour le succès à long terme de la Fondation.

Recommandation 5. *Dans le but d'augmenter sa portée et son impact, la Fondation devrait envisager d'accroître ses investissements dans le programme d'interaction publique afin d'élargir la diversité de Canadiens et de Canadiennes exposés à la communauté Trudeau et à son travail.*

3.4 Efficience et économie

3.4.1 Efficience

L'efficience d'un programme d'enseignement supérieur est également un aspect difficile à évaluer quantitativement.

L'Entente de financement avec le gouvernement du Canada permet à la Fondation une dépense égale ou inférieure à 1,5 % de la valeur totale du fonds pour les « coûts d'exploitation, » ce qui comprend les honoraires de conseillers en placements, les dépenses administratives, les coûts de planification et d'exploitation de tous les programmes ainsi que les coûts liés aux obligations de la Fondation en vertu des lois sur l'Accès à l'information et sur la Protection des renseignements personnels.

Dans le cadre de cette évaluation, nous avons tenté de voir si les activités de la Fondation peuvent s'accomplir de façon plus efficiente tout en maintenant ou en accroissant le degré d'efficacité.

La Fondation obtient les conseils de consultants et compte sur l'expertise de son comité des finances et des investissements et celle des vérificateurs externes pour planifier et administrer son budget et ses portefeuilles de placement. Nous sommes d'avis que les honoraires de conseillers en placements, qui se fondent sur la juste valeur marchande du portefeuille, se situent dans un intervalle normal pour les portefeuilles à revenu fixe. En suivant les stratégies d'investissement des fonds les mieux administrés du secteur, la Fondation a su protéger le pouvoir d'achat du fonds de dotation, malgré le fait que d'importants montants sont retirés du fonds à chaque année pour le bon déroulement des programmes et des activités de la Fondation.

Il y a recoupement des dépenses administratives, de la planification des programmes et des coûts d'exploitation. Il y a un vaste consensus parmi les personnes interrogées voulant que l'équipe d'administration de la Fondation obtienne d'excellents résultats avec les ressources actuelles. On nous a dit qu'il y a sans doute une possibilité de faire un meilleur usage des technologies de l'information (par exemple, les systèmes Web 2.0 pour traiter les candidatures)

¹³ Faits et chiffres du Conseil de recherches en sciences humaines.

et alléger le personnel qui pourrait ainsi se consacrer à d'autres tâches. Il s'agit là d'éléments que la gestion devrait explorer de concert avec le conseil d'administration.

La majeure partie de l'argent des programmes de la Fondation est destinée aux programmes des bourses, des prix et de mentorat. Tel qu'indiqué, ces programmes sont de véritables investissements dans les extrants créatifs à long terme de chercheurs canadiens, ceux d'aujourd'hui comme ceux de demain. On pourrait alléguer que la bourse ou le prix Trudeau serait autant apprécié et efficace si on lui retranchait 10 % de sa valeur, mais rien ne porte à croire que cela soit vrai; le prestige global de la bourse d'études (du moins) pourrait être menacé si un tel retrait était effectué. Il semble bien que toute réduction de l'argent investi dans les déplacements ou les colloques aurait un impact négatif dans ce qui rend unique le programme Trudeau et ce qui lui donne du prestige aux yeux des récipiendaires, parce que cela pourrait affaiblir l'objectif central qui est la création d'une communauté.

Tableau 7 : coûts d'exploitation de la Fondation¹⁴

En milliers \$

Exercice financier	Honoraires conseillers en placements	Administration	Exploitation des programmes	Campagne de financement	AIPRP	Coûts d'exploitation	
						Total	Pourcentage de la valeur du fonds
Budget 2013	337	452	1 125	25	20	1 959	1,31
2012	334	491	951	59	4	1 839	1,19
2011	296	658	695	71	2	1 721	1,10
2010	380	764	672	3	3	1 821	1,24
2009	380	598	675		10	1 663	1,16
2008	361	630	618		46	1 655	1,18
2007	353	525	634		29	1 541	1,12
2006	356	604	616			1 576	1,11
2005	359	628	685			1 670	1,26

Depuis la signature de l'Entente de financement révisée, en 2004, les dépenses de la Fondation pour les coûts d'exploitation se situent bien au-dessous du seuil de 1,5 %.

Pour ce qui est de l'administration des programmes, la plupart des personnes que nous avons interrogées ont dit que les processus de la Fondation sont bien administrés et efficaces et que certaines améliorations y avaient été apportées au cours du cycle des programmes.

¹⁴ Source : la Fondation Trudeau. À noter que depuis 2012, certaines dépenses administratives ont été reclassifiées comme dépenses d'exploitation pour les programmes.

3.4.2 Économie

Depuis que les programmes de la Fondation ont acquis leur maturité, les dépenses d'exploitation – qui comprennent les honoraires de conseillers en placements, les dépenses administratives, les coûts de planification et d'exploitation de tous les programmes ainsi que les coûts liés aux obligations de la Fondation en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information* – se sont stabilisées à environ 30 % du total des dépenses.

Les évaluations de 2005 et de 2009 avaient conclu que les fonctions administratives et de gestion de la Fondation sont très modestes, impression qu'ont également exprimée les personnes que nous avons interrogées. L'évaluation de 2009 disait aussi que les contraintes sur les coûts d'exploitation (causées par le plafond de 1,5 %) représentaient d'importants risques opérationnels liés à la lourde tâche de travail, à la perte potentielle de la mémoire institutionnelle et à la capacité d'exploiter les programmes si certains membres clés du personnel devaient quitter la Fondation. Nous partageons ce point de vue.

Tableau 8 : Dépenses d'exploitation et dépenses pour les programmes de la Fondation¹⁵

En milliers \$

Exercice financier	Dépenses pour les programmes	Dépenses d'exploitation	Total des dépenses	Pourcentage des dépenses d'exploitation par rapport au total des dépenses
Budget 2013	4 424	1 959	6 383	30,7
2012	4 497	1 839	6 335	29,0
2011	4 341	1 721	6 062	28,4
2010	4 435	1 821	6 256	29,1
2009	4 064	1 663	5 728	29,0
2008	4 147	1 655	5 802	28,5
2007	3 692	1 541	5 234	29,4
2006	3 344	1 576	4 921	32,0
2005	3 215	1 670	4 885	34,2
2004	2 083	1 401	3 484	40,2
2003	1 855	1 242	3,097	40,1
2002	-	225	225	100,0

Recommandation 6. *Afin de réduire le risque opérationnel lié à la présence d'une petite équipe de personnel, un financement supplémentaire devrait être attribué au renforcement des capacités administratives, dans la mesure où les ressources le permettent. Il faudrait tenir*

¹⁵ Source : la Fondation Trudeau

compte des possibilités que présente l'utilisation des technologies de l'information pour alléger la charge du personnel et lui permettre de se consacrer à d'autres tâches associées aux programmes.

3.5 Gouvernance de la Fondation

La structure de gouvernance de la Fondation est énoncée dans les règlements généraux de la Fondation (2002)¹⁶ et dans l'Entente de financement avec le gouvernement du Canada (2004)¹⁷.

La structure de gouvernance de la Fondation comprend les membres de la Fondation, le conseil d'administration et un président et chef de la direction. Bien qu'elle ait été constituée comme une organisation privée à but non lucratif, la Fondation demeure publiquement responsable et doit rendre compte au gouvernement du Canada à tous les ans. Elle est sujette à la *Loi sur l'accès à l'information* et à la *Loi sur la protection des renseignements personnels*.

La Fondation

En vertu des règlements généraux de la Fondation, la Fondation est constituée d'un maximum de 30 membres dans les trois catégories suivantes :

- trois membres qui sont les exécuteurs et liquidateurs de succession du regretté très honorable Pierre Elliott Trudeau, connus comme les « *membres familiaux* »;¹⁸
- six « *membres gouvernementaux* » qui sont recommandés par le ministre de l'Industrie. Des six membres gouvernementaux originalement nommés, trois se sont retirés après la fin de leur mandat en 2008. Les trois autres sont toujours actifs auprès de la Fondation;
- les autres membres sont les « *membres réguliers* ».

La Fondation compte actuellement 22 membres, dont plus de 80 % sont des membres fondateurs. Le mandat des membres réguliers et gouvernementaux est d'une durée de cinq ans.

Les membres de la Fondation sont considérés comme les gardiens de l'objectif et de la vision initiaux de la Fondation. Ils assurent une supervision générale et donnent des conseils aux administrateurs et au personnel de la Fondation. Leurs principales responsabilités comprennent la nomination des membres réguliers de la Fondation, des membres du conseil d'administration et des vérificateurs externes de la Fondation.

Trois membres élus parmi les membres de la Fondation forment le comité des nominations, lequel reçoit les propositions de noms pour d'éventuels membres de la Fondation ou du conseil d'administration et fait des recommandations.¹⁹ Le président du conseil et le président de la Fondation sont membres d'office du comité des nominations. En réponse à l'évaluation de 2009, le comité des nominations se réunit maintenant deux fois par année.

¹⁶ Règlements généraux de la Fondation – Règlement 2002-3 adopté le 17 juin 2002. La Fondation prépare actuellement des règlements généraux pour le renouvellement, en 2013, de son statut d'organisme de bienfaisance.

¹⁷ Entente de financement pour le Fonds de recherche avancée en sciences humaines, Gouvernement du Canada, Industrie Canada, 20 mai 2004.

¹⁸ Cette catégorie sera élargie dans le cadre des nouveaux statuts de la Fondation afin d'en assurer la durabilité.

¹⁹ En vertu de la nouvelle *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif* en vigueur depuis 2012, tous les membres et les administrateurs doivent être élus par des membres de leur catégorie.

Les membres de la Fondation se réunissent une fois par année en novembre afin de recevoir les états financiers annuels de la Fondation et le rapport des vérificateurs. La participation aux réunions est forte et il n'y a jamais de problème pour atteindre le quorum.

Le conseil d'administration

Le rôle du conseil est :

- de s'assurer que la Fondation respecte et réalise les buts énoncés dans ses statuts constitutifs et que les objectifs à long terme soient conformes à ces buts;
- d'élaborer les politiques;
- de s'assurer qu'il y a un leadership compétent en place, que les responsabilités financières et légales soient exercées efficacement, que les actifs soient protégés, que les risques soient identifiés et traités adéquatement; et
- de veiller à ce que le rendement de la Fondation soit évalué.

Les règlements de la Fondation indiquent que la Fondation est gouvernée par un conseil formé d'un maximum de 18 administrateurs dans les trois mêmes catégories que les membres de la Fondation. Deux administrateurs sont nommés par le ministre de l'Industrie, deux sont nommés par les membres familiaux et les autres sont élus par les membres réguliers de la Fondation pour un mandat de deux ans renouvelable. Les administrateurs ne sont pas rémunérés. Au moment de cette évaluation, 16 administrateurs formaient le conseil d'administration qui supervisait un actif de plus de 150 millions de dollars et un budget annuel d'exploitation de 6,3 millions de dollars.

Les membres du conseil sont un groupe d'éminents Canadiens et Canadiennes. L'effectif est extrêmement stable. Les membres réguliers sont nommés pour un mandat de deux ans renouvelé automatiquement, même s'ils ont été relativement peu actifs, jusqu'à ce qu'ils indiquent leur désir de se retirer du conseil. La moitié des administrateurs, y compris l'ancien président du conseil (2002-2013), siègent au conseil depuis sa création en 2001-2002. Depuis 2008, cinq nouveaux administrateurs, y compris le président, ont été nommés au conseil. L'âge moyen des membres du conseil est relativement élevé.

La nomination initiale, en 2002, du greffier du Conseil privé et du président du Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH) comme membres gouvernementaux du conseil d'administration avait été bien accueillie en raison des synergies positives que cela créait avec la recherche en sciences humaines et sociales financée par le gouvernement et avec la pratique des politiques publiques au gouvernement. La Fondation estime aussi que c'est une des raisons de son succès initial.

Les mandats des membres gouvernementaux sont toutefois venus à échéance en avril 2004 et ils n'ont pas été remplacés. L'ancien greffier du Conseil privé a démissionné à titre de représentant du gouvernement et est devenu membre régulier en 2009. L'autre administrateur du gouvernement, l'ancien président du Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH), siège toujours au conseil d'administration.

Depuis l'évaluation de 2009, la Fondation a systématiquement fait savoir au ministre de l'Industrie qu'elle accueillerait favorablement au sein de son conseil d'administration le greffier du Conseil privé – ou toute personne de confiance du greffier – ainsi que le président actuel du

CRSH. On attend toujours une décision du ministre de l'Industrie à cet égard. Nous ne savons pas si le gouvernement a l'intention de proposer de nouveaux administrateurs ou membres de la Fondation.

Le conseil d'administration représente diverses compétences, et plusieurs membres possèdent une expérience dans plus d'un domaine :

- Sept administrateurs sont associés au milieu universitaire, neuf au monde des affaires et du droit et sept ont de l'expérience auprès des gouvernements.
- Le nouveau président du conseil apporte une vaste expérience des fondations nationales et internationales.

Il s'agit là d'un bon équilibre de compétences pour un conseil qui supervise une fondation dont les objectifs visent la promotion de la recherche de pointe en sciences humaines et sociales et les débats publics sur des enjeux importants pour le Canada. La composition du conseil présente aussi un équilibre entre hommes et femmes, anglophones et francophones. La représentation régionale est un peu plus faible; tous les administrateurs, sauf deux, proviennent du centre et de l'est du Canada. Cela est une situation délicate pour une fondation d'envergure nationale.

Fonctionnement du conseil

Habituellement, le conseil d'administration se réunit deux fois par année. Une fois au printemps pour approuver le budget et la nomination des boursiers, mentors et lauréats. Une fois à l'automne pour étudier et approuver les états financiers. L'exploitation des programmes, et des questions telles que les thèmes et lieux des événements publics de la Fondation, sont sous la responsabilité de la gestion. Le conseil a maintes fois réitéré sa confiance envers le président de la Fondation et son appréciation envers le travail du personnel.

Une revue des dossiers de la Fondation montre que le conseil s'implique étroitement dans l'administration des ressources et la supervision de la gestion, mais peut-être moins dans les discussions stratégiques au sujet des priorités à venir et de l'orientation de l'organisation.

Le comité exécutif surveille le taux de participation aux réunions du conseil, qui est satisfaisant. Les conseils d'administration similaires se réunissent habituellement plus souvent que le conseil de la Fondation et l'évaluation de 2009 recommandait au moins une réunion supplémentaire par année. Le conseil considère que cette idée est inutile et peu pratique puisque les administrateurs sont des bénévoles dont l'agenda est déjà très chargé, sans compter que cela alourdirait la charge administrative et financière de la Fondation. Cependant, le rôle du comité exécutif a été renforcé ces dernières années et un outil de communication mensuel informe les administrateurs des activités courantes de la Fondation tout en lui fournissant des renseignements pertinents sur la prise de décision et les suivis.

Malgré ces démarches, la rareté des réunions a des conséquences sur la capacité du conseil de fournir des orientations et de prendre des décisions rapidement. Par exemple, le projet des bourses thématiques a été présenté au conseil pour la première fois en 2008, mais ce n'est qu'en 2011 que la Fondation a obtenu la permission d'entamer les négociations avec les universités. La lenteur et la réactivité demeurent des questions dont le conseil devrait tenir compte.

À chaque réunion, le président de la Fondation informe le conseil de toutes les activités de la Fondation et des défis qu'elle doit affronter. Le conseil reçoit une documentation abondante et bien préparée pour appuyer les discussions, notamment les procès-verbaux de tous les comités. Le président communique individuellement avec chaque membre du conseil avant les réunions pour les renseigner sur les principaux points à l'ordre du jour. Tout ceci contribue à rendre les réunions efficaces et productives.

Comités

Le conseil d'administration compte cinq comités :

- comité exécutif
- comité de vérification
- comité des finances et des investissements
- comité d'examen des demandes et des candidatures
- comité de gouvernance

Chaque comité élit son président. Les recommandations d'un comité donné sont envoyées au comité exécutif, souvent à titre de renseignement, avant d'être présentées au conseil d'administration.

L'examen des procès-verbaux des réunions du conseil montre, en général, que le conseil ratifie les recommandations des comités après un débat minimal. Étant plus petit (de trois à six membres), les comités sont plus souples et plus faciles à convoquer, et le taux d'assistance y est bon. Au dire de tous, c'est ici que la majeure partie du travail du conseil s'accomplit. Le personnel fournit aux comités des renseignements complets et des avis sur les principaux enjeux, de même que des avis sur l'orientation stratégique et les priorités. Par exemple, en préparation de la décision du conseil sur le budget de 2011-2012, le personnel a préparé huit scénarios budgétaires pour le comité des finances et des investissements, lesquels ont été débattus au cours de plusieurs réunions avant de choisir la proposition à présenter au conseil d'administration.

Le comité exécutif, le plus actif des comités permanents, se réunit jusqu'à quatre fois par année afin d'aborder des questions stratégiques lors de courtes rencontres entre les réunions ordinaires du conseil d'administration (par exemple, pour les engagements financiers qui ne sont pas inclus dans le budget).

En réponse à la recommandation formulée dans l'évaluation de 2009, au sujet d'une stratégie d'identification et de gestion des risques, le comité des finances et des investissements mène dorénavant une révision annuelle du rendement des portefeuilles, évalue les risques et propose des ajustements à la stratégie d'investissement. Toujours en réponse à l'évaluation de 2009, le conseil a pris plusieurs mesures visant à renforcer sa gouvernance en créant un comité de gouvernance pour superviser l'organisation, les procédures et le rendement du conseil ainsi que l'intégrité de la gouvernance de la Fondation.

Tous les comités permanents, y compris le comité exécutif, produisent des procès-verbaux pour renseigner le conseil d'administration. Les mandats officiels des comités ont été rédigés et

approuvés et les membres du conseil doivent signer une déclaration annuelle sur les conflits d'intérêts. Toutes ces mesures sont conformes aux pratiques exemplaires en matière de bonne gouvernance des organismes.

En réponse aussi à l'évaluation de 2009, un plan stratégique (2010-2015) a été mis au point par le président de la Fondation à l'intention du conseil. Ce plan tenait compte de consultations auprès des partenaires ainsi que des commentaires des comités exécutif et de gouvernance. Les orientations stratégiques, les initiatives et le budget proposés dans le plan stratégique ont été approuvés à l'unanimité par le conseil en avril 2010, après une courte discussion. Les pouvoirs pour le mettre en œuvre, après en avoir sécurisé le financement, ont été délégués au président, sous la supervision du comité exécutif.

Le conseil crée des comités spéciaux pour se pencher sur certains enjeux stratégiques. Au moment de cette évaluation, deux comités spéciaux étaient en fonction : le comité pour la campagne de financement et le comité pour l'évaluation du programme des prix Trudeau. Ces deux questions ont été soulevées dans le cadre de l'évaluation de 2009 et font partie du plan stratégique.

La composition des comités est inégale; certains membres du conseil d'administration font partie de presque tous les comités et d'autres ne font parti d'aucun comité. Le président du conseil d'administration siège au comité des finances et des investissements, au comité de gouvernance et au comité spécial pour la campagne de financement; il est ainsi bien informé des défis et des opportunités financières de la Fondation. Le président de la Fondation est membre d'office de tous les comités, hormis le comité de vérification.

Le conseil ne procède pas à des autoévaluations et pourrait donc ainsi perdre des occasions d'amélioration de son fonctionnement. Les membres du conseil ne participent pas toujours activement à la vie de la communauté Trudeau et sont rarement présents aux événements de la Fondation.

Il y a un chevauchement important entre les membres du conseil et les membres de la Fondation. Six membres de la Fondation sont aussi membres du conseil. Des membres de la Fondation, autres que ceux qui sont membres du conseil, siègent aussi à tous les comités du conseil sauf au conseil exécutif. Bien que les membres de la Fondation jouent un rôle officiel limité, ils sont en réalité assez influents dans la définition des orientations de la Fondation; la distinction des rôles et des responsabilités de chacun des groupes est un peu confuse.

Évaluation

Selon nous, le conseil a entièrement rempli l'essentiel de son mandat. La Fondation observe les structures de gouvernance stipulées dans les règlements généraux. Elle s'est assurée :

- qu'il y a en place un leadership compétent en la personne du président et chef de la direction
- qu'une information de qualité est fournie au conseil pour les prises de décisions
- que les responsabilités financières et légales sont exercées efficacement, et
- que les actifs sont protégés et les risques sont identifiés et traités adéquatement.

La gouvernance de la Fondation et l'emploi des comités ont été renforcés depuis la dernière évaluation. Un plan stratégique a été mis en place; les programmes ont été étudiés, analysés et évalués et des ajustements y ont été apportés; les résultats sont suivis; des comités spéciaux ont été créés pour traiter des enjeux importants tels que la campagne de financement et l'avenir du programme des prix Trudeau. En général, nous estimons que la Fondation est très bien dirigée.

Le défi du renouvellement

Plusieurs des personnes que nous avons interrogées ont indiqué que le conseil d'administration pourrait s'impliquer davantage dans l'établissement des orientations stratégiques et qu'il devrait amorcer un dialogue stratégique continu avec la gestion au sujet des orientations à venir pour la Fondation. Tel qu'indiqué, une plus grande participation des membres du conseil aux événements aiderait à leur donner une meilleure notion de la production et du potentiel de la Fondation.

Mais le plus grand défi auquel fait face le conseil d'administration est son renouvellement. C'est une question importante pour tout conseil, mais pour la Fondation il s'agit en fait d'un enjeu stratégique. Plusieurs administrateurs pourraient quitter leurs fonctions d'ici quelques années. Le renouvellement deviendra donc une question urgente. On peut dire la même chose au sujet des membres de la Fondation.

La stabilité du conseil depuis la création de la Fondation a permis la solidité et la continuité de l'orientation de la Fondation. La Fondation a maintenant atteint une certaine maturité; s'assurer de maintenir sa capacité d'innovation et son aptitude pour atteindre les buts fixés sont des enjeux importants pour son succès à venir.

L'évaluation de 2009 recommandait au conseil d'adopter un plan de relève. Le conseil n'est pas encore doté d'un tel plan. Cependant, depuis 2009, le comité des nominations a un mandat officiel et se réunit deux fois par année. Bien que le comité ait déterminé un nombre de secteurs prioritaires pour le recrutement de nouveaux membres et administrateurs, le processus n'est pas encore officiel et tend à nommer des membres aux profils semblables à ceux du conseil depuis sa création.

Selon nous, il est temps d'adopter une démarche plus structurée et prospective et de développer un plan de relève plus complet. Ces démarches sont très importantes puisque les attentes de la Fondation envers les membres du conseil sont très élevées et la recherche de candidats appropriés est un défi en ce sens; il est aussi important de préserver le caractère indépendant et apolitique du conseil.

À cet égard, une des tâches clés de la Fondation sera de définir la composition optimale du conseil d'administration. Selon nous, cela signifie :

- trouver des membres qui s'intéressent à la recherche de pointe en sciences sociales et qui s'intéressent aux politiques publiques éclairées
- s'assurer d'un juste équilibre entre hommes et femmes, mais aussi des points de vue géographique, linguistique et culturel
- trouver la juste composition de compétences pour faire avancer la Fondation au prochain niveau de développement, et

- développer une stratégie efficace pour recruter des personnes qui correspondent à cette description.

Pour répondre à ces critères, la Fondation devra avoir une très bonne idée des prochaines étapes qu'elle vise.

Membres et administrateurs

Ce processus de réflexion est également approprié pour réviser les enjeux structurels et voir si le chevauchement actuel entre les membres de la Fondation et les membres du conseil est le meilleur mode d'organisation, ou s'il conviendrait de tracer une limite plus claire entre les rôles et responsabilités de chacun des groupes.

La *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif* donne une description explicite des rôles et responsabilités des administrateurs et, dans une certaine mesure, des membres qui dans ce genre d'organisation sont l'équivalent d'actionnaires. Bien que chaque catégorie de personne au sein de la structure de gouvernance remplisse un rôle essentiel, les deux rôles sont essentiellement distincts. L'un (l'administrateur) exerce les responsabilités fiduciaires : son intérêt est l'organisation. L'autre (le membre) s'intéresse aux affaires de l'organisation. Bien qu'il ne soit pas inhabituel que des membres s'impliquent dans le travail du conseil (particulièrement s'ils possèdent une expertise particulière qui peut servir), les bonnes pratiques de gouvernance préfèrent que les deux rôles soient raisonnablement séparés.

De plus, alors que la Fondation envisage la prochaine décennie, il est important de s'assurer que le rôle de « gardiens de la vision originale » que jouent les membres ne puisse empêcher la Fondation d'aller de l'avant.

Recommandation 7. *Le conseil d'administration a effectué un excellent travail de gestion au cours des dix dernières années. Il y a un sentiment général à l'effet qu'il est temps de renouveler le conseil avec des membres qui y apporteraient des points de vue différents et de nouvelles expériences. Cela est particulièrement important dans la mesure où la Fondation souhaite atteindre plus de Canadiens et de Canadiennes avec ses programmes et désire susciter l'intérêt de nouveaux contributeurs pour le financement. En dialogue avec le président, le conseil d'administration devrait, dans l'élaboration de son plan de relève, tenir compte de ses grandes priorités et des orientations pour les dix prochaines années.*

4.0 Conclusion

La Fondation se trouve à un point de transition. Au cours des prochaines années, de plus en plus de membres fondateurs qui ont personnellement connu le regretté Pierre Elliott Trudeau se retireront et seront remplacés par des gens plus éloignés des origines et de la vision initiale de la Fondation. La Fondation devra relever le défi de rester fidèle à sa raison-d'être tout en s'assurant un conseil d'administration renouvelé et dynamique, un conseil qui s'engage à développer de nouvelles façons d'atteindre la mission et les objectifs de la Fondation pour les dix prochaines années.

Alors que les programmes de la Fondation entament leur deuxième décennie d'existence, l'organisme témoigne d'une fidélité envers la vision initiale des fondateurs, fait preuve d'engagement pour l'excellence et l'efficacité dans le déroulement de ses activités et montre la volonté de s'adapter et d'améliorer ses programmes au besoin.

La Fondation a été créée pour mettre en place une communauté d'intellectuels, de chercheurs et de créateurs qui travaillent pour le bien du Canada. Il s'agit peut-être là de l'aspect le plus remarquable des quatre programmes de la Fondation. Le défi à venir sera d'assurer la qualité de ces programmes tout en renforçant la synergie entre eux, en élargissant leur portée et en augmentant la visibilité de leur contribution partout au Canada.

Annexes

1. *Modèle logique pour les programmes de la Fondation Trudeau*

Intrants	<ul style="list-style-type: none">• Revenu du fonds de dotation• Revenus sous forme de dons• Temps, espace et équipement de la gestion et du personnel• Contribution bénévole de connaissances d'experts et conseils pour les nominations, les processus d'examen et de sélection et pour l'orientation par le conseil d'administration, les membres et autres• Contribution des lauréats, des boursiers, des mentors pour combler les besoins intellectuels et administratifs de la Fondation
Activités	<ul style="list-style-type: none">• Candidatures (programme des bourses seulement), nominations, processus d'étude et de sélection des boursiers, lauréats et mentors• Gestion et exploitation des programmes de bourses, de prix, de mentorat et d'interaction publique• Offrir aux récipiendaires la possibilité de contribuer aux grands débats publics• Organiser des événements, réunir les récipiendaires avec les décideurs, les responsables de politiques, les leaders d'opinion et les représentants du milieu des politiques publiques• Communiquer les résultats des travaux de recherche des récipiendaires au milieu des politiques publiques ainsi qu'au grand public qui s'y intéresse• Miser sur le soutien et la collaboration d'autres institutions
Extrants	<ul style="list-style-type: none">• Bourses, prix, mandat de mentorat décernés et en cours• Colloque Trudeau et autres événements• La Fondation fournit aux récipiendaires plusieurs occasions pour s'engager réellement dans les débats publics• Le site Web de la Fondation permet aux récipiendaires de participer à des échanges continus
Impacts à court terme	<p>Boursiers</p> <ul style="list-style-type: none">• Démontrer l'habileté à produire de la recherche et du travail créatif de qualité remarquable• Démontrer un degré d'engagement constant envers les enjeux publics par une combinaison de recherche, d'écrits, de travail créatif et d'implication dans les initiatives et réseaux publics

	<ul style="list-style-type: none"> • Participer activement aux réseaux interdisciplinaires; de tels réseaux forment partie de la mise en œuvre des plans de recherche <p>Lauréats</p> <ul style="list-style-type: none"> • Démontrer une excellence continue dans la recherche et la création, de paire avec la capacité de s’impliquer activement et efficacement dans les débats publics • Participer activement dans des réseaux interdisciplinaires; de tels réseaux font partie de la mise en œuvre de leurs plans de recherche <p>Mentors</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jouer un rôle dans l’établissement de liens efficaces entre : (i) le monde de la recherche et de la création et (ii) le milieu de la politique et de l’application des connaissances • Accroître le soin apporté au travail chez les autres récipiendaires, particulièrement les boursiers et la Fondation en général, élargir le dialogue public, stimuler les récipiendaires et l’institution à intégrer les préoccupations publiques dans leur travail <p>Interaction publique</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Fondation démontre sa capacité à favoriser la collaboration interdisciplinaire entre les récipiendaires et auprès de réseaux plus élargis • Les boursiers et les lauréats ont un sens élargi de leur efficacité et de leur capacité à contribuer et influencer le débat public • Le colloque Trudeau est reconnu pour renseigner et donner forme aux débats publics sur certains thèmes et sujets
<p>Impacts à moyen terme</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Des travaux de recherche et de création exceptionnels sont produits, rendus disponibles à la communauté et reçoivent la reconnaissance de leurs pairs pour leur qualité et leurs liens avec d’importantes questions sociétales • Les milieux universitaire, artistique et de création reconnaissent la Fondation pour son apport continu au renforcement de la visibilité et de la viabilité des sciences humaines et sociales et pour souligner la pertinence générale des travaux dans ces domaines • Les milieux des politiques publiques, universitaire et de création reconnaissent la Fondation pour son apport au soutien et au maintien de débats éclairés et pour favoriser l’engagement public sur des enjeux sociaux importants au Canada et à l’étranger • Les personnes intéressées par les politiques publiques considèrent que la Fondation a su réunir un fonds de connaissances pertinentes, provenant des milieux de recherche et de création en sciences humaines et sociales, pour aborder d’importants enjeux sociaux et contribuer aux communautés savantes et au milieu des politiques publiques au Canada

Impacts à long terme	<ul style="list-style-type: none">• Les anciens boursiers Trudeau jouent des rôles de leaders dans le milieu universitaire canadien et dans la société en général• La Fondation génère et renforce les débats publics sur certains des enjeux sociaux les plus importants• La Fondation fournit aux citoyens du Canada et du monde une riche expérience et un engagement envers la démocratie
-----------------------------	---

2. Suivi des évaluations antérieures

	2005-2006 FIRME EXTERNE D'EXPERTS- CONSEILS RAWKINS INTERNATIONAL ASSOCIATES		2008-2009 COMITÉ DE SAGES PRÉSIDÉ PAR WILLIAM C. LEGGETT	
	Réponse	Mise en œuvre	Réponse	Mise en œuvre
GOUVERNANCE				
Le gouvernement devrait remplacer les deux membres gouvernementaux du conseil.			✓ La Fondation a demandé au ministre de l'Industrie de nommer comme membres du conseil le greffier du Conseil privé et le président du CRSH.	✗ Sans suite.
Conception d'un plan de relève adopté par le conseil d'administration.			✓ Le comité de mises en candidature a reçu le mandat de préparer un plan de relève détaillé.	✓ Accompli. Le comité se réunit régulièrement, soit deux fois par année.
La Fondation devrait réviser le plan stratégique de 2002 et mettre en place un tableau de bord prospectif.			✓ La Fondation a préparé un nouveau plan stratégique pour 2010-2015 ainsi qu'un tableau de bord prospectif.	✓ Le plan stratégique est en place; le tableau de bord a été préparé, sa mise en œuvre dépendra des ressources.
Le conseil d'administration devrait demander à la direction d'élaborer une stratégie d'identification et de gestion des risques.			✓ Le conseil élaborera une stratégie d'identification et d'analyse des risques; le comité de vérification en supervise la mise en œuvre.	✓ Le comité de vérification, le comité des finances et des investissements et le comité de gouvernance travaillent en coordination.

	2005-2006 FIRME EXTERNE D'EXPERTS- CONSEILS RAWKINS INTERNATIONAL ASSOCIATES		2008-2009 COMITÉ DE SAGES PRÉSIDÉ PAR WILLIAM C. LEGGETT	
	Réponse	Mise en œuvre	Réponse	Mise en œuvre
Le conseil d'administration devrait adopter et mettre en place un système régulier d'évaluation du rendement aux niveaux de l'organisme, du conseil et des administrateurs.			✓ Un comité du conseil d'administration sera nommé pour créer des instruments et des procédures.	✓ Création en 2010 du comité de gouvernance. Adoption d'un mandat pour chacun des comités.
Formaliser les activités du comité exécutif.			✓ Le comité se réunira six fois par année et produira les procès-verbaux des décisions, remis au conseil.	✓ Accompli. Le comité est également doté d'un mandat.
Ajouter au moins une réunion du conseil d'administration.			x La Fondation révisera le mandat du comité exécutif afin qu'il soit fonctionnel entre les deux réunions plénières du conseil.	✓ Accompli. Chacun des comités du conseil a aussi été doté d'un mandat.
PROGRAMME DE BOURSES				
S'adresser à l'ACES pour faire un exposé sur le programme de bourses.	✓ Une réunion sera organisée.	✓		
Mettre en place un groupe de travail pour étudier les entraves à la participation de candidats des	✓ Le président formera un comité.	✓		

	2005-2006 FIRME EXTERNE D'EXPERTS- CONSEILS RAWKINS INTERNATIONAL ASSOCIATES		2008-2009 COMITÉ DE SAGES PRÉSIDÉ PAR WILLIAM C. LEGGETT	
	Réponse	Mise en œuvre	Réponse	Mise en œuvre
sciences humaines.				
Étudier l'apparente pénurie de candidats francophones.	✘ Non nécessaire. Un suivi est en place.			
Hausser le nombre maximal de candidats – passant de six à huit – en provenance d'établissements d'envergure.	✓ Les universités à coefficient de recherche élevé pourront nommer jusqu'à huit candidats.	✓		
Demande qu'un comité de sélection officiel interne soit créé dans chaque université participante.	✘ On ne devrait pas donner l'impression que la Fondation s'immisce dans les processus internes des universités.			
Tenir dossier de chacune des étapes de sélection à l'interne.	✘ La Fondation continuera de tenir un compte rendu de toutes les décisions favorables.			
Présenter annuellement au conseil un rapport complet sur les processus et résultats de sélection.	✘ Non nécessaire. Le président fait déjà rapport au conseil des processus et résultats.			
Réviser les lignes directrices pour les procédures de classement adoptées par le CED et le personnel.	✓ Les lignes directrices feront l'objet d'une révision à temps pour le concours de 2006.	✓		

	2005-2006 FIRME EXTERNE D'EXPERTS- CONSEILS RAWKINS INTERNATIONAL ASSOCIATES		2008-2009 COMITÉ DE SAGES PRÉSIDIÉ PAR WILLIAM C. LEGGETT	
	Réponse	Mise en œuvre	Réponse	Mise en œuvre
Hausser le nombre de membres du CED et en diversifier les antécédents.	x Non nécessaire.			
Formaliser le pouvoir discrétionnaire afin de déterminer la composition du groupe des finalistes, de façon à assurer une représentation adéquate.	✓ Les lignes directrices seront ajoutées au manuel du programme avant le lancement du prochain concours.	✓		
Augmenter le nombre de membres des jurys des entrevues (de trois à cinq), de sorte à élargir leur champ d'expérience	x Non nécessaire. Le nombre a été augmenté de trois à quatre.			
Accorder la préférence à une démarche d'entrevue axée sur la conversation.	✓ Le président donnera des directives en ce sens à chaque jury avant le début des entrevues.	✓		
Se doter d'une norme de durée d'entrevue de 40 à 60 minutes.	✓ Mis en place en 2006.	✓		
Compter un ancien lauréat parmi les interviewers de chaque jury.	✓ Mis en œuvre au préalable.	✓		

	2005-2006 FIRME EXTERNE D'EXPERTS- CONSEILS RAWKINS INTERNATIONAL ASSOCIATES		2008-2009 COMITÉ DE SAGES PRÉSIDÉ PAR WILLIAM C. LEGGETT	
	Réponse	Mise en œuvre	Réponse	Mise en œuvre
Demander à chaque membre des jurys de classer les candidats au moyen d'un système de classement numérique convenu.	✓ Mis en œuvre en 2006.	✓		
Évaluer le classement des candidats en fonction des deux jurys.	✓ Mis en œuvre en 2006.	✓		
Demander aux deux présidents et aux deux lauréats de réviser tous les dossiers.	✓ Mis en œuvre en 2006. Chaque jury recevra l'ensemble des dossiers des candidats à rencontrer en entrevue.	✓		
Prolonger la durée de l'étape finale du processus de sélection.	✓ Mise en place, en 2006, de deux jours pour le jury de sélection.	✓		
Il faudrait inciter les boursiers Trudeau à mettre en valeur leurs liens avec la Fondation.			✓ Conception d'une nouvelle politique de « reconnaissance » visant à accroître la visibilité de la Fondation grâce à ses récipiendaires.	✓ Accompli. La politique a été élaborée; il y a des séances d'information pour les nouveaux boursiers.
Accroître les efforts afin de faire connaître le programme auprès			✓ La gestion organisera une	✓ Mis en place avec les ressources

	2005-2006 FIRME EXTERNE D'EXPERTS- CONSEILS RAWKINS INTERNATIONAL ASSOCIATES		2008-2009 COMITÉ DE SAGES PRÉSIDÉ PAR WILLIAM C. LEGGETT	
	Réponse	Mise en œuvre	Réponse	Mise en œuvre
des universités.			campagne d'information.	disponibles.
Mettre l'accent sur les aspects non financiers de la bourse.			✓ On continuera de mettre l'accent sur ces aspects si les ressources disponibles le permettent.	✓ Mis en place.
PROGRAMME DES PRIX TRUDEAU				
Envoyer des lettres distinctes pour les nominations de lauréats et de mentors.	✓ Mis en œuvre en 2006.	✓		
Discuter avec les universités la disposition de confidentialité du processus de mise en nomination.	✗ Non nécessaire. La confidentialité dans le cadre des nominations constitue l'un des signes distinctifs de la Fondation.			
Évaluation du processus de mise en nomination et de préparation des dossiers.	✓ Mise en œuvre progressive.	✓		
Renforcer et professionnaliser le processus de mise en nomination des prix.	✗ Non nécessaire. Les mises en nomination qui proviennent de plus d'une source ne pèchent en rien par manque de professionnalisme.			

	2005-2006 FIRME EXTERNE D'EXPERTS- CONSEILS RAWKINS INTERNATIONAL ASSOCIATES		2008-2009 COMITÉ DE SAGES PRÉSIDIÉ PAR WILLIAM C. LEGGETT	
	Réponse	Mise en œuvre	Réponse	Mise en œuvre
Exiger que chaque auteur d'une nomination obtienne l'appui d'un second.	✖ Non nécessaire. On peut envisager l'établissement d'un nouveau processus d'invitation de lettre d'un second nominateur; il convient d'obtenir l'avis de la Fondation MacArthur.			
Mettre en place un groupe distinct d'auteurs de mises en nomination issus des domaines créatifs.	✓ D'accord en principe, mais il faut effectuer des recherches.	✓		
Organiser des délibérations en personne pour le CED.	✓ Ce processus demeurera en place.	✓		
Réfléchir aux attentes envers les lauréats pour leur rôle de chefs de file et guides intellectuels des activités de la Fondation.	✓ Il y a place à l'amélioration.	✓		
Donner aux lauréats l'occasion de se réunir en tant que groupe.	✓ Les lauréats participeront à l'institut d'été à compter de 2006.	✓		
Faire en sorte que les lauréats Trudeau soient choisis [...] en			✓ Mis en place.	✓ Mis en place.

	2005-2006 FIRME EXTERNE D'EXPERTS- CONSEILS RAWKINS INTERNATIONAL ASSOCIATES		2008-2009 COMITÉ DE SAGES PRÉSIDIÉ PAR WILLIAM C. LEGGETT	
	Réponse	Mise en œuvre	Réponse	Mise en œuvre
fonction : a) du potentiel de leurs contributions éventuelles; b) de leur expérience d'interaction avec les étudiants des cycles supérieurs; et c) de leur volonté de participer et de contribuer aux activités de la Fondation.				
Inciter les lauréats Trudeau à mettre en valeur leurs liens avec la Fondation.			✓ Cette condition fera partie de l'entente tripartite dans le cadre du prix Trudeau.	✓ Mis en place.
PROGRAMME DE MENTORAT TRUDEAU				
Renforcer le programme actuel, en accordant plus d'attention à la volonté, à la capacité et à la disponibilité.	✓ Ce point sera mis en œuvre au cours du processus de sélection de 2007.	✓		
Donner aux nouveaux boursiers l'occasion de rencontrer les « anciens » afin de discuter du mentorat.	✓ En partie d'accord. Il y a eu, en 2006, la mise en place d'une rencontre mentors-boursiers.	✓		
Consulter les boursiers afin de savoir ce qu'ils espèrent retirer de la relation de	✓ Déjà mis en œuvre en 2005. Se poursuivra.	✓		

	2005-2006 FIRME EXTERNE D'EXPERTS- CONSEILS RAWKINS INTERNATIONAL ASSOCIATES		2008-2009 COMITÉ DE SAGES PRÉSIDÉ PAR WILLIAM C. LEGGETT	
	Réponse	Mise en œuvre	Réponse	Mise en œuvre
mentorat.				
Organiser une réunion d'une journée avec les mentors et le personnel.	✘ Non nécessaire. Des rencontres mentors-boursiers ont été mises en place en 2006.			
Penser aux possibilités d'une refonte pour le programme de mentorat.	✓ D'accord en principe. Il y aura examen de la nécessité de former un groupe de travail, après l'évaluation de 2007.	✓		
Considérer la possibilité que les mentors soient perçus comme une ressource pour l'ensemble de la Fondation.	✓ D'accord. Mis en œuvre sous une forme modifiée de sorte que les mentors interagissent avec l'ensemble des boursiers.	✓		
Accorder priorité à la capacité du candidat à jouer le rôle de mentor efficace.	✓ Les lignes directrices seront révisées au besoin.	✓		
Mener des entrevues de départ avec les mentors.	✓ Mise en place en 2007.	✓		
S'assurer que les individus considérés comme mentors potentiels			✓ Mis en place.	✓ Mis en place.

	2005-2006 FIRME EXTERNE D'EXPERTS- CONSEILS RAWKINS INTERNATIONAL ASSOCIATES		2008-2009 COMITÉ DE SAGES PRÉSIDÉ PAR WILLIAM C. LEGGETT	
	Réponse	Mise en œuvre	Réponse	Mise en œuvre
ont le temps, l'intérêt et l'habileté d'agir à titre de mentors.				
Inciter et aider les mentors les plus efficaces et les plus intéressés à poursuivre leur engagement.			✓ Mis en place.	✓ Mis en place.
Donner plus de flexibilité au temps de mentorat et à la durée du mandat.			✓ Recherche de moyens pour accomplir cette recommandation.	✓ Le prolongement du temps de mentorat à 24 mois fait partie du plan stratégique de 2010-2015.
PROGRAMME D'INTERACTION PUBLIQUE				
Former un comité consultatif du PIP pour aider à la création de la communauté Trudeau.	✓ D'accord en principe. Il est un peu tôt pour créer un tel comité. Peut-être en 2008.	x		
Faire paraître une publication annuelle de grande qualité afin d'accroître la visibilité et l'influence de la Fondation.	✓ À envisager dans le contexte d'une réflexion sur les publications, de concert avec les initiatives pour une campagne de financement auprès du secteur privé.	✓		
Continuer d'explorer des			✓ Dans les limites	✓ Le plan stratégique

	2005-2006 FIRME EXTERNE D'EXPERTS- CONSEILS RAWKINS INTERNATIONAL ASSOCIATES		2008-2009 COMITÉ DE SAGES PRÉSIDIÉ PAR WILLIAM C. LEGGETT	
	Réponse	Mise en œuvre	Réponse	Mise en œuvre
modèles novateurs et créatifs afin d'inclure tous les secteurs des disciplines.			budgétaires restreintes, la Fondation continuera de déployer le programme.	de 2010-2015 propose la création des Projets du réseau Trudeau, dépendamment de la campagne de financement.
GESTION ET ADMINISTRATION				
Réviser le plafond de 1,5 % imposé aux dépenses d'exploitation.			✓ La Fondation a demandé plus de flexibilité.	✗ Sans suite.
Il faudrait faire des efforts pour : a) approfondir la structure administrative [...] et b) accroître les activités de communication [...].			✓ Si des ressources additionnelles deviennent disponibles, la Fondation réévaluera ses besoins en ressources humaines et en matière de communication.	✗ Un nouveau poste administratif a été créé en 2010, mais les limites de ressources n'ont pas permis d'« accumuler des actifs supplémentaires ».
Bien que nous n'ayons pas effectué de vérification sur la conformité de la Fondation à la Loi sur l'AIPRP, les témoignages que nous avons entendus indiquent que cette nouvelle responsabilité requiert environ 0,5 temps plein équivalent.			✓ Demande d'une exemption face aux règlements qui s'appliquent aux institutions gouvernementales.	✗ Sans suite.

	2005-2006 FIRME EXTERNE D'EXPERTS- CONSEILS RAWKINS INTERNATIONAL ASSOCIATES		2008-2009 COMITÉ DE SAGES PRÉSIDÉ PAR WILLIAM C. LEGGETT	
	Réponse	Mise en œuvre	Réponse	Mise en œuvre
PROFIL ET VISIBILITÉ				
La Fondation devrait élaborer une stratégie de communication et d'engagement.			✓ La Fondation développera une stratégie de communication et d'engagement, dans la mesure où les ressources nécessaires sont disponibles.	✗ Sans suite en raison des limites de ressources.
THÈMES DE LA FONDATION				
La Fondation devrait régulièrement réexaminer les quatre thèmes.			✓ Inclure cette question aux séances de planification stratégique du conseil d'administration.	✓ Traité occasionnellement de façon officielle.
CAMPAGNE DE FINANCEMENT				
L'exercice de planification stratégique recommandé [...] donnerait une solide base pour amorcer les initiatives de financement.			✓ Le conseil créera un comité pour envisager la tenue d'une campagne de financement.	✓ Le plan stratégique propose de s'engager dans une campagne de financement.

Source : préparé par la Fondation Trudeau

3. Paramètres possibles pour les programmes de la Fondation Trudeau

Les paramètres qui suivent sont indiqués uniquement aux fins de discussion. Ils représentent un petit nombre de mesures utiles pour la gestion et la surveillance des programmes de la Fondation à moyen et long terme. Ils n'ont pas reçu l'approbation du conseil d'administration de la Fondation.

		2012 (réel)	Dans 5 ans (ciblé)	Dans 10 ans (ciblé)
Intrants	Dépenses annuelles	6,3 millions \$	6,5 millions \$	À déterminer
	Contingent des versements	3,7 %	3,5 %	3,5 %
	Administration et exploitation des programmes	1,0 %	1,0 %	1,0 %
<p>Raisonnement</p> <ul style="list-style-type: none"> Dans le cadre du plan de transition à long terme, la Fondation maintiendra le niveau de dépenses actuel jusqu'à la fin de 2016 et tentera d'atteindre la durabilité perpétuelle (grâce aux campagnes de financement) et d'obtenir un mandat d'investissement moins restrictif. Les activités, extrants et impacts à plus long terme, indiqués ci-dessous, sont des idéaux et dépendent des succès quant à la durabilité perpétuelle et au mandat d'investissement. 				
Activités	Candidatures aux bourses	241	250	400
	Candidatures au prix Trudeau	76	75	95
	Nominations de mentors	149	150	225
<p>Raisonnement</p> <ul style="list-style-type: none"> Afin d'assurer la qualité des participants aux programmes, la Fondation souhaite atteindre un nombre stable d'acceptation de candidats. Une augmentation des candidatures qui répondent aux critères de sélection de la Fondation indique que ses programmes et leurs avantages sont de plus en plus reconnus. 				
Extrants	Boursiers	15	15	25
	Lauréats	4	5	5
	Mentors	10	10	15
	Événements d'importance	10	10	10

<p>Raisonnement</p> <ul style="list-style-type: none"> En vertu de l'entente de financement actuelle avec le gouvernement du Canada, le nombre de bénéficiaires est limité à 25 boursiers, 5 lauréats et 15 mentors par année. Pour des raisons d'ordre financier, leur nombre – particulièrement les boursiers et les mentors – s'est maintenu en deçà des limites. En fonction des ressources disponibles, la Fondation aimerait accroître le nombre de bénéficiaires jusqu'à la limite permise par l'entente. Pour le programme d'interaction publique, l'objectif est de joindre des auditoires plus vastes et plus diversifiés grâce à la participation aux événements et à la diffusion d'information, plutôt qu'en accroissant le nombre d'événements d'importance. 				
Impacts	Taux d'obtention du diplôme de doctorat chez les boursiers	95 %	95 %	95 %
	Temps requis pour l'obtention du diplôme par les boursiers	5,2 ans	5,2 ans	5,2 ans
	Taux de réussite dans la mise en œuvre des plans des lauréats	Nouvelle mesure	À déterminer	À déterminer
	Commanditaires pour les activités d'interaction publique	Nouvelle mesure	À déterminer	À déterminer
<p>Raisonnement</p> <ul style="list-style-type: none"> Environ 5 % des boursiers Trudeau ne terminent pas leurs études doctorales pour des raisons personnelle ou professionnelles. En raison de l'importance du soutien offert aux étudiants, on s'attend à ce que les boursiers Trudeau obtiennent leur doctorat plus rapidement, en moyenne, que les autres étudiants (même si on leur demande de participer régulièrement aux événements Trudeau tout au long de la bourse).²⁰ Conformément aux récents changements apportés au programme des prix Trudeau, les lauréats doivent présenter un plan qui indique comment ils entendent utiliser le prix. Le rendement par rapport au plan sera évalué au cours de l'entrevue de départ. 				

²⁰ La plus récente enquête du CRSH indique, pour les anciens titulaires d'une bourse de doctorat du CRSH, un taux d'obtention de diplôme de 96 % et un taux moyen de temps requis pour l'obtenir de cinq ans et huit mois, soit des taux plus élevés et plus rapides que ceux indiqués dans d'autres enquêtes. On note, cependant, que ces résultats doivent être interprétés avec prudence puisque l'enquête a probablement omis ceux qui n'ont pas achevé leurs études supérieures. Consulter *L'enquête du CRSH sur les bourses, Rapport final*, Division du rendement organisationnel et de l'évaluation, janvier 2011.

- La Fondation tente de trouver des commanditaires pour des discussions et des débats sur des sujets précis. Les paramètres adéquats seront élaborés en fonction de l'expérience acquise dans l'organisation de ce type d'événements.

4. Personnes interrogées

Membres du comité de sages 2009

- William C. Leggett (président)
- Elizabeth Dowdeswell
- Gilles G. Patry

Membres actuels du conseil et de la Fondation

- Roy L. Heenan
- Chaviva Hošek
- Edward Johnson
- Paule Leduc
- John McCall MacBain
- Bruce McNiven
- Patrick Pichette
- Marc Renaud
- Sean E. Riley
- Alexandre Trudeau

Gestion de la Fondation

- Élise Comtois, directrice des services de gestion et des affaires publiques
- Pierre-Gerlier Forest, président et chef de la direction
- Jennifer Petrela, directrice de programmes, mentorat, prix de recherche et interaction publique
- Josée St-Martin, directrice du programme des bourses

Communauté de la Fondation Trudeau

- Sara Angel, boursière 2012
- Isabella Bakker, lauréate 2009
- Elizabeth Beale, mentore 2012
- Guy Berthiaume, mentor 2010
- Cindy Blackstock, mentore 2012
- Margaret Bloodworth, mentore 2011
- Nathan Bennett, boursier 2010
- Andrée Boisselle, boursière 2008
- Joseph Caron, mentor 2011

- Isabelle Chouinard, boursière 2009
- Sujit Choudhry, lauréat 2010
- Christopher Cox, boursier 2009
- Beverley Diamond, lauréate 2009
- Simon Harel, lauréat 2009
- Frances Lankin, mentore 2012
- Daniel Lessard, mentor 2012
- Steven Loft, lauréat en résidence 2010
- Jason Luckerhoff, boursier 2006
- Maureen McTeer, mentore 2011
- Haideh Moghissi, lauréate 2011
- Kate Parizeau, boursière 2007
- Jeremy Schmidt, boursier 2009
- Marina Sharpe, boursière 2011
- John Sims, mentor 2012
- Jeremy Webber, lauréat 2009
- Daniel Weinstock, lauréat 2004
- Jodi White, mentore 2010

Communauté universitaire et scientifique

- Graham Carr (président, Fédération des sciences humaines)
- Claude Corbo (recteur, Université du Québec à Montréal)
- Peter McKinnon (ex-recteur, Université de la Saskatchewan)
- Indira Samirasekera (rectrice et vice-chancelière, Université de l'Alberta)
- Stephen J. Toope (recteur et vice-chancelier, Université de la Colombie-Britannique; ex-président de la Fondation Pierre Elliott Trudeau)
- Judith Woodsworth (ex-rectrice, Université Concordia et Université Laurentienne)

Autres

- Kathy Assayag (ex-présidente, Fondation Concordia)
- Tim Brodhead (ex-président, Fondation McConnell)
- Duncan Cameron (ex-président, comité d'examen des dossiers - prix Trudeau)
- Chad Gaffield (président, Conseil de recherches en sciences humaines)
- Patricia Hassard (ex-membre du Bureau du Conseil privé)
- Stephen Huddart (président actuel, Fondation McConnell)

- Andy Noseworthy (président, comité d'examen des dossiers - mentors)
- Iain Stewart (Industrie Canada)
- Mitchell Temkin (PDG, Société Garth Homer)

5. Questions posées

1. Veuillez décrire votre expérience avec la Fondation Trudeau.
2. Selon vous, quels ont été les principaux changements dans le contexte où se déroulent les activités de la Fondation depuis sa création en 2001?
3. Selon vous, en quoi les programmes de la Fondation sont-ils uniques?
4. Selon vous, quels sont les défis et opportunités auxquels la Fondation fait face actuellement?
5. Croyez-vous que les résultats visés par la Fondation sont atteints? Veuillez en donner quelques exemples? Si non, quelles en sont les raisons?
6. Croyez-vous qu'il y a un besoin continu pour chacun des quatre programmes de la Fondation? Si non, quelles en sont les raisons?
7. Quels changements, le cas échéant, apporteriez-vous aux programmes de la Fondation ou à son mode de fonctionnement? Doivent-ils poursuivre leur cours actuel ou est-il préférable d'en modifier l'orientation stratégique?
8. Souhaitez-vous ajouter d'autres commentaires au sujet de la Fondation ou de son travail?

En plus de ces questions, nous avons demandé les questions suivantes aux membres du conseil

9. Croyez-vous que le conseil reçoit les renseignements dont il a besoin pour établir les politiques et orienter les programmes de la Fondation, et pour superviser le fonds de dotation ainsi que le budget annuel d'exploitation?
10. À quel point le conseil est-il efficace dans l'établissement de stratégies, l'élaboration de politiques et l'orientation des programmes?
11. Qu'a fait la Fondation pour répondre aux recommandations et aux observations formulées dans le cadre de l'examen quinquennale de 2009?
12. Qu'a fait la Fondation pour mettre en œuvre les orientations stratégiques énumérées dans son plus récent plan stratégique (2010)?

6. Sondage

Dans le cadre de l'évaluation, nous avons mené un sondage en ligne auprès des boursiers, lauréats et mentors actuels et anciens, inscrits dans la base de données de la Fondation. Nous leur avons demandé leur opinion sur leur expérience dans le cadre des programmes et des événements connexes. Nous étions particulièrement intéressés de savoir ce qu'avait signifié pour eux être boursier ou lauréat Trudeau et quel en avait été l'impact sur leur travail. De même nous voulions connaître l'impact du mentorat sur les boursiers.

Tel que l'indique le tableau ci-dessous, 99 questionnaires ont été remplis, ce qui correspond à un taux de participation de 37 %. Le taux de réponse chez les boursiers et les lauréats est plus élevé (45 %) tandis qu'il est de 19 % chez les mentors. Chez les boursiers, on note une asymétrie des réponses orientée vers les boursiers les plus récents alors que chez les lauréats le taux de réponse est mieux distribué parmi tous les groupes.

Réponses au sondage de la Fondation Trudeau

Année	Boursiers	Lauréats	Mentors	Total
2003	1	2	0	3
2004	7	2	1	10
2005	3	4	1	8
2006	2	1	0	3
2007	2	3	1	6
2008	7	2	1	10
2009	7	2	2	11
2010	11	1	1	13
2011	11	3	2	16
2012	12	1	5	18
Non déclaré	0	0	1	1
Réponses	63	21	15	99
Population	143	46	78	267
Taux de réponse	44 %	46 %	19 %	37 %

7. Documents consultés

Documents externes

Analyse de l'environnement pour le programme de bourses de doctorat du CRSH, Science-Metrix Inc., présenté au Conseil de recherches en sciences humaines, 31 mai 2006.

Étude sur le Programme de bourses d'études supérieures du Canada (BESC) et les programmes connexes, Résumé, Direction de l'évaluation et de l'analyse, Instituts de recherche en santé du Canada, février 2009.

Évaluation décennale du Programme des chaires de recherche du Canada, Science-Metrix Inc., présenté au Comité consultatif de l'évaluation du Programme des chaires de recherche du Canada, Conseil de recherches en sciences humaines, 8 décembre 2010.

L'enquête du CRSH sur les bourses, rapport final, Shannon Clark Larkin, Abderrahim El Moulat et Mom Yem pour le Conseil de recherches en sciences humaines, janvier 2011.

Canadian College Research in the Social Sciences and Humanities: A Focused Environmental Scan, Marti Jurmain et Jim Madder pour le Conseil de recherches en sciences humaines, septembre 2011.

Documents internes

« Funding Agreement on the Advanced Research in the Humanities and Human Sciences Fund », Gouvernement du Canada, Industrie Canada, 20 mai 2004.

Framework for the Programme Evaluation of the Trudeau Foundation, Rawkins International Associates, mars 2005.

Preliminary Review of the Trudeau Foundation, Rawkins International Associates, novembre 2005.

Évaluation préliminaire des programmes de la Fondation Trudeau : recommandations en vue de mesures et réactions de la direction, Stephen Toope, président de la Fondation Pierre Elliott Trudeau, avril 2006.

Première évaluation quinquennale de la Fondation, William C. Leggett (président), Elizabeth Dowdeswell et Gilles G. Patry, mars 2009.

Réponse de la Fondation au rapport du comité de sages, Pierre Gerlier Forest, président de la Fondation, et Roy L. Heenan, président du conseil d'administration, mars 2009.

Rapports annuels de la Fondation, 2002-03 à 2011-12.

Plans d'affaires de la Fondation, 2007-08 à 2012-13.

Plans stratégiques de la Fondation, 2002, 2007, 2010.

Documentation préparée par le personnel de la Fondation pour l'évaluation de 2009, notamment :

- Briefing Book 1: Administrative Issues
- Briefing Book 2: Scholarship Program
- Briefing Book 3: Mentorship Program

- Briefing Book 4: Fellowship Program
- Briefing Book 5: Public Interaction Program

Autre documentation préparée par le personnel de la Fondation, notamment :

- Five Year Review Implementation, 2013
- Document de réflexion : examen du programme des prix Trudeau, 25 février 2013