

**Évaluation préliminaire des programmes de la Fondation Trudeau :  
recommandations en vue de mesures et réactions de la direction**

Professeur Stephen J. Toope  
Président

Document rédigé pour la réunion du conseil d'administration  
le 29 avril 2006

## Introduction

Lors de son assemblée du 10 novembre 2005, le conseil d'administration (le « Conseil ») a reçu le rapport relatif à l'évaluation préliminaire des programmes de la Fondation Trudeau. Ce rapport, produit sous la supervision de M. Phillip Rawkins, consiste en un document interne destiné aux seuls membres du Conseil. Au cours de leur réunion en novembre, les membres du Conseil ont exprimé leur satisfaction générale par rapport à l'évaluation, après quoi ils ont demandé au président de la Fondation de consulter les membres du personnel pour leurs commentaires, en vue de l'élaboration de recommandations. Chez les membres du personnel des programmes, l'évaluation a fait l'objet d'un consensus global auquel je me rallie sans réserve : il s'agit d'une évaluation tout à fait professionnelle qui atteint un juste équilibre en ce sens qu'elle « admet les nombreuses réalisations de la Fondation, de même que la qualité exceptionnelle de ses boursiers... [tout en proposant] une réflexion sur l'apprentissage tiré des trois années d'existence du cycle du programme, ainsi que la participation aux travaux de recherche et à la vie publique. De plus, l'évaluation donne l'occasion de prendre de nouveau en considération les questions de conception des programmes, ainsi que toutes les facettes des activités et de la gestion des programmes. »<sup>1</sup>

L'évaluation préliminaire s'appuyait sur un « cadre d'évaluation » conçu en consultation avec le comité directeur d'évaluation interne-externe mixte. Ce cadre, exigé aux termes de l'accord de financement que nous avons conclu avec le gouvernement du Canada (« l'accord de financement »), a été préparé par M. Rawkins. L'accord de financement exige également l'examen complet du programme d'ici le 31 mars 2007 et tous les cinq ans par la suite. Les objectifs de l'évaluation préliminaire étaient les suivants : a) révéler les lacunes qui, dans la cueillette des données, atténuent l'efficacité que nous souhaitons tirer de l'évaluation; b) déterminer les questions qu'il convient de traiter dans la préparation à l'évaluation complète des programmes; c) fournir une orientation quant aux corrections proposées à mi-chemin pour faire en sorte d'optimiser l'efficacité des programmes. Il faudra envoyer l'évaluation de 2007 à Industrie Canada pour fins de révisions. Ce processus devrait s'insérer dans le champ d'application des lois sur l'accès à l'information du gouvernement fédéral.

Il convient d'insister sur le fait que M. Rawkins, dans le rapport d'évaluation préliminaire, avait pris soin de mettre en place des paramètres réalistes d'évaluation, étant donné que la Fondation ne comptait que trois années d'activités. M. Rawkins a remarqué que « lors de la réunion en octobre 2004, l'idée suivante faisait consensus chez les membres du Comité directeur d'évaluation : s'il convient de percevoir l'impact de la Fondation sur le dialogue public à propos de grandes questions sociétales, il peut sembler irréaliste de se livrer à une évaluation rigoureuse à ce sujet avant une dizaine d'années ou plus. Actuellement, il importe avant tout d'évaluer si la Fondation est *'en voie d'atteindre'* ses objectifs au moyen de ses programmes et des orientations qu'elle adopte. »

---

<sup>1</sup> Philip Rawkins, ÉVALUATION PRÉLIMINAIRE DES PROGRAMMES DE LA FONDATION TRUDEAU (2005), page 4.

J'ai bon espoir que l'évaluation préliminaire montrera que la Fondation Pierre Elliott Trudeau est nettement « en voie d'atteindre » ses objectifs. Cela dit, M. Rawkins a proposé de nombreuses motions utiles portant pour la plupart sur les processus de sélection des récipiendaires de la Fondation. Dans le présent document, j'aborderai à tour de rôle chacune des motions au moyen du regroupement des réflexions émises par les membres du personnel du programme et l'ajout de ma propre évaluation. Si dans certains cas nous avons déjà mis en œuvre la motion, nous prévoyons le faire dans d'autres cas pour lesquels je propose un échéancier précis de mise en œuvre. Dans quelques cas, nous n'avons pas jugé opportun de prendre des mesures allant dans le sens de la motion ou nous avons jugé qu'il convenait de modifier la démarche proposée. J'ai indiqué dans les lignes qui suivent toutes les raisons justifiant ces points de désaccord.

### Sommaire des recommandations et de la réaction de la direction de la Fondation en vue de mesures

#### Le Programme des bourses

**1. Il est recommandé** que la Fondation s'adresse à l'Association canadienne pour les études supérieures (ACES) dans l'optique de s'enquérir sur la possibilité de faire un exposé sur le Programme des bourses et les questions relatives au bassin de candidats.

*-Motion adoptée. Y donner suite en 2006, avant le prochain concours de demandes de bourses. Il convient de noter que l'ACES a déjà aidé la Fondation à transmettre les renseignements aux facultés d'études supérieures des universités canadiennes. Le président a consulté la direction de l'ACES dans la conception du processus relatif aux bourses en 2002. (Mesure : L'agente du Programme des bourses doit fixer une réunion à laquelle participera la directrice générale des programmes.)*

**2.** Il serait intéressant que la Fondation approfondisse dans une certaine mesure l'étude des entraves à la participation de candidats pour certaines disciplines des sciences humaines (possiblement en ce qui concerne le programme des lauréats et le Programme des bourses). Par conséquent, **il est recommandé** de mettre en place un petit groupe de référence ou de travail doté d'une fonction consultative. Un membre ou un dirigeant de la Fondation pourra assurer la présidence du groupe. Parmi les personnes invitées à participer, il pourra y avoir celles qui ont travaillé à l'examen des dossiers ou aux entrevues, ainsi que d'autres personnes sur recommandation du rectorat ou de la direction des universités, ou des doyens des études supérieures. La Fondation serait bien avisée d'accorder au moins 12 mois à ce groupe pour qu'il prenne la question en considération et réfléchisse sur les renseignements et opinions recueillis avant de rédiger son rapport et de tirer ses conclusions.

*-Motion adoptée. Créer au printemps 2006 un petit groupe de travail composé au plus de quatre personnes afin d'examiner la question des bourses et des prix. Accorder un mandat de six mois afin de consulter les universités, le Conseil des Arts du Canada, le CRSH, ainsi que les réviseurs antérieurs des dossiers, après quoi le groupe rédigera un*

*rapport succinct composé de recommandations concrètes que le président présentera au Conseil. (Mesure : Président)*

**3.** En ce qui a trait à la pénurie apparente de candidats francophones, comme dans le cas de certaines disciplines des sciences humaines, **il est recommandé** que la Fondation songe à entreprendre une évaluation approfondie de la question avec l'aide d'un petit groupe de travail, composé en fonction de barèmes semblables et d'intervenants pertinents. Pour ce qui est de la « question des francophones », il serait utile que le groupe de travail évalue d'abord si cette question pose véritablement « problème » ou si les données correspondent en réalité plus ou moins à ce qu'elles devraient être. Il s'agira d'une première étape importante pour la Fondation, avant de songer à consacrer d'autres ressources à des efforts systématiques en vue d'une hausse de participation.

*-Motion superflue. Lors du dernier concours de mise en nomination pour les bourses et les prix, après l'examen préliminaire, il n'y avait pas de « pénurie » de candidats francophones. En effet, dans le cadre du concours de bourses, les nominations de candidats francophones provenaient de nombreux établissements de langue anglaise de même que d'établissements francophones. S'il convient que les membres du personnel fasse un suivi sur cette question, celle-ci n'exige pas pour le moment qu'un groupe de travail s'y investisse. (Mesure : Suivi par la directrice générale des programmes)*

**4. Il est recommandé** que la Fondation envisage de hausser le nombre maximal de candidats – passant de six à huit – en provenance de quelques établissements d'envergure, sans faire abstraction de l'inscription aux études supérieures dans toutes les disciplines pertinentes. En outre, sans chercher à défavoriser les petits établissements, il semble justifié d'apporter des modifications à ce sujet, compte tenu de la concentration manifeste de talents au sein d'un petit nombre d'établissements et de l'objectif qui consiste à inclure les postulants les plus exceptionnels de l'ensemble du groupe.

*-Motion adoptée. Permettre aux dix universités à coefficient de recherche élevé jusqu'à huit mises en nomination de candidats aux bourses. Ces universités sont :*

- université de l'Alberta
- université de la Colombie-Britannique
- Université Laval
- université McGill
- université McMaster
- Université de Montréal
- université Queen's
- université de Toronto
- université de Waterloo
- université Western Ontario

*Il est vrai que les bassins de talent les plus importants sont fortement concentrés dans quelques grandes universités. Le fait de permettre aux autres universités jusqu'à six mises en nomination de candidats aura pour effet de procurer un bassin riche et diversifié, du moins sur le plan géographique. À mettre en œuvre en tant que projet pilote au cours du processus de sélection de 2007, puis faire un suivi étroit à ce sujet. (Mesure : Agente du Programme des bourses)*

5. Parmi les constatations découlant de la révision, il y a le besoin de lignes directrices détaillées sur la façon dont les universités doivent entreprendre la sélection à l'interne. Le caractère peu systématique des modalités à cet égard dans certaines universités suscitent certaines préoccupations. **Il est recommandé** que la Fondation précise l'exigence d'établir un comité de sélection officiel dans chaque université participante. Au-delà de ce processus, les lignes directrices prendront la forme de recommandations plutôt que d'exigences obligatoires. Cela dit, il conviendra de déployer tous les efforts afin d'encourager leur adoption.

*-Motion adoptée en partie. Nous nous soucions de faire en sorte que la Fondation ne s'immisce pas dans les processus internes des universités. Autrement, la Fondation risque de susciter du ressentiment et d'être tenue responsable du fait d'autrui – sur le plan moral plutôt que juridique – pour les anomalies qui apparaîtront inévitablement dans les processus de sélection des universités. Étant donné les inepties que nous constatons dans certaines universités, nous ne voulons pas que la Fondation porte le blâme de processus sur lesquels elle n'exerce en réalité aucun contrôle. En outre, le dernier commentaire met en évidence le fait que la Fondation n'aura jamais (et ne devrait jamais avoir) la capacité de surveiller les résultats des processus de sélection internes au sein des universités au Canada et à l'étranger. Cela dit, il convient que la Fondation révise ses communications avec les universités avant le lancement du prochain concours de bourses pour proposer des « pratiques optimales » qui traiteront des critères de fond, auxquels nous avons déjà prêté attention, ainsi que des critères des processus. Cette façon de faire pourra réellement aider certaines universités à améliorer leurs procédures dans l'ensemble en ce qui a trait aux bourses. Il convient particulièrement de rédiger un « modèle » de lettre de mise en nomination à distribuer à l'ensemble des universités. À l'heure actuelle, la qualité des lettres varie, allant d'exceptionnelle à virtuellement inutile. (Mesure : La directrice générale des programmes en collaboration avec l'agente du Programme des bourses.)*

6. Afin de donner à toutes les parties intéressées l'assurance complète de l'impartialité des **procédures de sélection à l'interne** de la Fondation, il est souhaitable que la Fondation tienne un dossier complet de ses procédures. Par conséquent, **il est recommandé que** la Fondation adopte les procédures de préparation et d'archivage d'un compte rendu sommaire à un niveau de détails approprié (dans les limites des conseils juridiques fournis) de ce qui ressort à *chaque étape* du processus de sélection où les noms des candidats sont retirés **de tous les concours d'attribution**. Cette procédure comprend les étapes distinctes de la sélection à l'interne, dans lesquelles les membres du personnel de la Fondation prennent des décisions : à cette composante du processus, il se peut que la Fondation soit jugée plus vulnérable devant la remise en question à l'externe de ses procédures. Il convient de justifier l'admission de chaque candidat à l'étape suivante.

*-Motion adoptée avec précaution. La Fondation devrait tenir un compte rendu écrit de toutes les décisions favorables. De cette façon, elle pourrait justifier les raisons pour lesquelles une certaine mise en nomination est passée à l'étape suivante du processus de sélection, en période de réduction aux listes des mises en nomination. Il n'y a aucun besoin de consigner les détails des décisions favorables rendues par le comité d'étude des demandes et mises en nomination (CÉDMN), qui joue le rôle de gardien du*

*processus, puisque ces détails ne fourniraient aucun résultat de fond. (Mesure : Déjà mise en œuvre; à surveiller par la directrice générale des programmes.)*

**7. Il est en outre recommandé** que le président présente annuellement un rapport complet sur les processus et résultats de sélection au Conseil (possiblement à la suite d'une révision préliminaire au CÉDMN) et que ce rapport soit révisé, puis annexé en pièce jointe au procès-verbal pour fins de référence ultérieure.

*-Motion superflue. Le président fait déjà rapport au Conseil de chaque processus et résultat de sélection. Toute la documentation écrite que le CÉDMN révisé est déjà présentée au Conseil. De fait, la présentation au Conseil fait l'objet de procès-verbaux, et le Conseil doit approuver ou rejeter la recommandation du CÉDMN, telle que sanctionnée par le président.*

**8. Il est recommandé** que la Fondation révisé les lignes directrices des procédures de classement du comité d'étude des dossiers (CED) dans l'optique de simplifier l'affectation d'un classement à chaque candidat. En outre, **il est recommandé** que la Fondation adopte des lignes directrices détaillées sur ses propres prises de décision à l'interne au moment où elle dresse la liste des finalistes en fonction du travail du CED et que ces lignes directrices soient consignées dans le manuel des programmes.

*-Motion adoptée. Les lignes directrices actuelles à l'intention du CED feront l'objet d'une révision avant le processus de sélection de 2007. Les lignes directrices seront rédigées en vue du processus de classement à l'interne à ajouter en 2006 au manuel des bourses. (Mesure : La directrice générale des programmes en collaboration avec l'agente du Programme des bourses.)*

**9. Il est recommandé** que la Fondation hausse le nombre de membres du CED pour le faire passer à six et qu'elle envisage des étapes afin de diversifier les antécédents de ses membres.

*-Motion superflue. Il est difficile de justifier en quoi l'ajout d'une personne bonifierait de beaucoup la valeur du CED. Le fait d'assigner à chaque dossier cinq réviseurs distincts à l'externe auxquels s'ajoute par la suite un processus d'entrevue constitue déjà une évaluation d'une rigueur extraordinaire. Pendant que les réviseurs offrent leurs services à titre bénévole, les membres du CED doivent lire jusqu'à 60 dossiers complexes. Tenter de trouver des bénévoles qualifiés qui consentent à œuvrer en de telles conditions n'est pas chose facile. En outre, le fait d'ajouter une personne chaque année réduira la capacité de rotation des membres du CED et la variété chez ces derniers au fil du temps. Pour ce qui est de la « diversité », tous les réviseurs sont d'éminents professeurs universitaires puisqu'à cette étape-ci, l'évaluation se fonde principalement sur les réalisations universitaires, tandis que les capacités de communication et la notion d'engagement se mesurent davantage pendant les entrevues. Les réviseurs, choisis en fonction d'une représentation homme-femme équitable, proviennent de toutes les régions du Canada et de nombreuses disciplines. Nous tentons de dénicher de jeunes professeurs d'université pour les faire participer, et il convient d'encourager cette initiative, et d'en faire le suivi. Il se peut que les jeunes professeurs*

*d'université aident à élargir l'évaluation « qualitative » parce qu'ils sont davantage au fait des nouvelles questions au sein de leur discipline respective. (Mesure : Le président doit assurer le suivi de la prise de contact auprès des jeunes professeurs.)*

**10.** Dans une certaine mesure, la Fondation a exercé son pouvoir discrétionnaire afin de déterminer la composition du groupe des finalistes, de façon à assurer la représentation adéquate de certains groupes. Or, cette question serait mieux traitée à l'échelle de la composition du groupe global des candidats, dans une optique où il y a hausse des candidatures des groupes sous-représentés. À l'issue du processus de révision, on remarque que cette démarche constitue dans l'ensemble celle que la Fondation a adoptée. On encourage la Fondation à poursuivre dans cette voie et **il est recommandé** d'insérer dans le manuel des bourses les lignes directrices relatives à ces procédures.

*-Motion adoptée. Le moyen optimal de traiter les questions de « sous-représentation » de certains groupes (en fonction de la discipline, de la langue, du sexe, de l'appartenance à une minorité visible, de la langue, etc.) ne consiste pas à modifier les processus de sélection, mais à augmenter le bassin de candidats admissibles. Les lignes directrices seront ajoutées au manuel des programmes avant le lancement du prochain processus de sélection des candidats, en 2007. (Mesure : La directrice générale des programmes en collaboration avec le président et d'autres membres du personnel.)*

**11. Il est recommandé** d'augmenter le nombre de membres de chacun des deux jurys des entrevues – devant lesquels se présentent les finalistes aux bourses – pour le faire passer de trois à cinq membres et de désigner un de ces membres président. De cette façon, les jurys auront également l'occasion d'élargir leur champ d'expérience.

*-Motion adoptée en partie. Pour les entrevues de 2006, le nombre de membres des jurys d'entrevue avait déjà augmenté, passant de trois à quatre membres. Compte tenu des autres recommandations quant aux entrevues, trouver dix bénévoles qui conviennent chaque année de faire partie des jurys d'entrevue se révèle irréaliste. Il est très difficile de trouver des personnes qui consentent à offrir deux jours (et à effectuer de longs déplacements dans certains cas). Le fait de hausser le nombre de membres à huit (quatre par jury) complique le traitement des questions soulevées dans l'évaluation et risque d'alourdir la gestion du processus. Qui plus est, le fait de passer une entrevue devant cinq personnes peut se révéler plus intimidant que devant quatre personnes. À l'origine, on a établi à trois le nombre de personnes précisément pour éviter que certains processus d'entrevue ne présentent une qualité inappréciable. Un membre sera désigné à la présidence de chaque jury en 2007. Il ne faut pas oublier que cinq autres personnes ont révisé au préalable chaque dossier de sorte qu'en vertu du nouveau système, chaque étudiant fera l'objet d'une évaluation par neuf réviseurs et interviewers indépendants, auxquels s'ajoutent trois membres du personnel de la Fondation, notamment le président. (Mesure : Terminée en partie.)*

**12. Il est fortement recommandé** que la Fondation, avec l'aide des présidents des jurys, insiste dans l'orientation qu'elle donne aux membres du jury sur la préférence accordée à une démarche d'entrevue axée sur la conversation.

*-Motion adoptée. Le président donne des directives à chaque jury avant le début des entrevues. On privilégie depuis le début (et on privilégiera à l'avenir) les entrevues axées sur la conversation. Cela dit, il est impossible de maîtriser l'ensemble des différences de personnalité chez les interviewers. (Mesure : Terminée.)*

**13. Il est recommandé** que la Fondation se dote d'une norme de durée d'entrevue de 40 minutes à une heure, en fonction d'un format constant. Le fait de confier l'animation du processus d'entrevue au président du jury permettra à chaque candidat de donner des explications relatives à ses recherches et de montrer leurs rapports aux grandes questions, tout en donnant également au jury la possibilité de rencontrer tous les candidats. Par souci d'impartialité, les procédures et le déroulement de chaque entrevue seront semblables.

*-Motion adoptée. Mise en œuvre en 2006. (Mesure : Terminée.)*

**14. Il est également recommandé** de compter parmi les interviewers de chaque jury un lauréat Trudeau comme ce fut souvent le cas dans la pratique jusqu'à présent. Il convient de choisir parmi les lauréats qui auront participé le plus aux activités de la Fondation, puisque ces derniers comptent une vaste expérience des diverses qualités propres aux boursiers qui connaissent le succès.

*-Motion adoptée. Mise en œuvre au préalable. La Fondation invite également des mentors et d'anciens mentors à faire partie du jury d'entrevue. Nous pourrions aussi demander à un ancien boursier Trudeau d'en faire partie quelques années après la fin de sa bourse. Bien entendu, la mise en œuvre demeurera conditionnelle de la disponibilité des lauréats à certaines dates; l'horaire des entrevues donne peu de souplesse en raison de toutes les diverses étapes du processus de sélection qui doivent avoir lieu avant la ratification par le Conseil. (Mesure : Terminée.)*

**15. Il est recommandé** que la Fondation demande à chaque membre des jurys de classer chaque candidat, puis de consigner la note accordée au moyen d'un système de classement numérique convenu. Chaque personne interviewée fera l'objet d'un classement distinct par chaque membre de jury d'entrevue. Il convient qu'un membre du personnel soit présent afin d'aider le président du jury et de tenir le registre global des délibérations. Il faut donner à ce membre la possibilité de jouer les rôles de personne-ressource et d'« élément incitatif » afin que le président décide du sort des candidats marginaux pendant les discussions finales.

*-Motion adoptée en partie. Mise en œuvre en 2006. Cependant, il importe de ne pas transformer le processus d'entrevue en un simple exercice comptable. Dans les directives que le président donne aux jurys d'entrevue, il convient de tirer au clair le fait que les données servent de point de départ à la discussion des jurys par rapport à chaque candidat. Il convient également de signifier aux interviewers qu'ils n'hésitent pas à changer d'idée par suite de ces discussions. (Mesure : Terminée)*

**16. Plutôt** que de maintenir le processus de groupement actuel dans l'évaluation du classement des candidats au sein de chaque jury, **il est recommandé** qu'à la fin des entrevues, en collaboration avec les présidents des jurys, les membres du personnel de la



Fondation qui ont aidé les deux présidents calculent la moyenne des classements de chaque candidat, puis établissent un ordre du mérite en fonction de ces chiffres. Par la suite, il y aura une réunion à laquelle participeront les deux présidents et l'équipe de la Fondation, sous la direction de la directrice générale des programmes, de même que deux lauréats qui auront fait partie des membres du jury afin de prendre des décisions au sujet des candidats marginaux.

*-Motion adoptée en partie. Mise en œuvre en 2006. Cependant, il faut donner le temps à chaque jury de discuter des mérites relatifs des candidats avant la réunion des présidents et membres du personnel. Il ne conviendrait pas d'employer les seuls chiffres pour établir les classements définitifs. Il faut également vérifier la validité des opinions des interviewers pendant la discussion de façon à éviter les évaluations impartiales (et nébuleuses). (Mesure : Terminée.)*

**17.** Afin de permettre le partage de l'information sur tous les candidats et un processus d'évaluation équitable à cette dernière étape, **il est recommandé** de demander aux deux présidents et aux deux lauréats de réviser tous les dossiers à l'avance, y compris ceux affectés au groupe auquel ils ne participeront pas. Afin de rendre cette demande plus acceptable, il se peut que les membres du personnel doivent travailler davantage à la préparation de sommaires détaillés du dossier de chaque candidat.

*-Mise en œuvre en 2006. Chaque jury recevra l'ensemble des dossiers des candidats à rencontrer en entrevue. (Mesure : Terminée)*

**18.** Afin de rendre complète la trousse des propositions en vue du rajustement au processus de sélection du Programme des bourses, tel que discuté ci-dessus, **il est recommandé** que la Fondation prévoie un processus de sélection étendu à la dernière étape, du vendredi en début de soirée au dimanche en après-midi. Ce processus procurera un milieu propice à la mise en œuvre efficace de toutes les autres recommandations. Au besoin, le processus donnera également la possibilité d'augmenter légèrement le nombre de candidats à interviewer.

*-Motion adoptée. Depuis le processus de sélection de 2006, les interviews s'étendent sur deux jours (en fait le vendredi et le samedi) afin de prolonger les interviews et la discussion du comité. (Mesure : Terminée.)*

### **Le Programme des prix de recherche**

**1.** L'envoi d'une lettre de nomination du même type aux lauréats et aux mentors peut susciter manifestement une certaine confusion; **il est recommandé** d'envoyer dorénavant des lettres distinctes – ou de rattacher en pièces jointes des documents distincts à la lettre – vu que les différences entre les deux concours se démarquent encore davantage qu'auparavant.

*-Motion adoptée. À l'été 2006, l'invitation de la mise en nomination à l'intention des lauréats et des mentors sera envoyée sous forme de pièce jointe distincte à la lettre. Conformément à l'intention de départ, quelques anciens lauréats et mentors s'ajouteront*

au bassin des candidats. Peut-être convient-il de ne pas inviter les recteurs des universités à présenter les mises en nomination des mentors. Peu le font à l'heure actuelle. Cela dit, certains recteurs des universités ont déjà transmis à la Fondation quelques bonnes mises en nomination pour le Programme de mentorat. Il convient de faire un suivi et une réévaluation en 2007 du bassin des auteurs de mise en nomination des mentorats. (*Mesure* : Directrice générale des programmes)

**2. Il est recommandé** que la Fondation organise des discussions auprès des universités (au niveau du vice-recteur et des doyens, sans se limiter au recteur) à propos de la disposition de confidentialité du processus de mise en nomination, de façon à envisager l'éventualité d'un changement et à évaluer les conséquences des modifications apportées au processus.

*-Motion superflue.* La confidentialité du processus de sélection des lauréats constitue l'un des signes distinctifs de la Fondation. Cette pratique provient de la riche expérience apportée par le MacArthur Fellows Programme. Nous sommes d'avis que les avantages surpassent de loin les inconvénients. La confidentialité fait en sorte que les auteurs de mise en nomination n'exercent aucune pression. De plus, la confidentialité suscite davantage la prise de risques créatifs dans les mises en nomination, car on n'exige pas de justifier la mise en nomination face à la grande communauté universitaire – processus qui tend à favoriser les recueils des « plus nobles » ou la reconnaissance de réalisations professionnelles au détriment des candidats créatifs en ascension. En outre, le fait que les candidats ne savent rien de leur mise en nomination confère un caractère de surprise et de prestige au processus d'attribution. Au dire du directeur de la MacArthur Foundation que nous avons consulté, cette façon de faire a joué un rôle essentiel pour susciter de l'intérêt à l'égard de l'attribution et pour faire connaître celle-ci. Il faut renforcer l'exigence de confidentialité, particulièrement auprès de certains recteurs. Le président continuera de répéter ce message.

**3. Il est recommandé** que la Fondation fasse une évaluation complète du processus de mise en nomination et de préparation de dossiers, dans l'optique d'envisager une amélioration optimale de la qualité, du détail et de la pertinence de la documentation à l'appui des mises en nomination des lauréats. Il convient de ne pas percevoir cette recommandation, ni celles qui suivent, comme une critique à l'égard de l'à-propos des modalités actuelles; il s'agit plutôt du résultat d'une première occasion de prendre du recul par rapport à la pratique actuelle, de façon à envisager le renforcement optimal du processus, en fonction de l'expérience acquise jusqu'à présent. Si on donne un suivi à la présente recommandation, il est admis que des répercussions auront lieu quant au temps accru que les membres du personnel devront investir afin de concrétiser ces améliorations.

*-Motion adoptée.* La Fondation sonde chacun des membres du comité d'étude des dossiers afin de déterminer la possibilité d'améliorer ceux-ci. Au cours des deux dernières années, nous avons reçu des suggestions par rapport à la formulation de la documentation, au choix d'échantillons de rédaction, et plus particulièrement au contenu des lettres de mise en nomination. Ces recommandations sont mises en œuvre progressivement. Cette année, on a consacré davantage de temps à la recherche sur

chaque personne mise en nomination. Des améliorations à cet effet seront apportées au processus de sélection de 2007. En outre, le président nommera en juin 2006 une nouvelle adjointe aux programmes pour appuyer le travail de l'équipe des programmes. De cette façon, il sera plus facile d'apporter les améliorations aux dossiers des lauréats. Qui plus est, il convient de préparer un modèle de lettre de mise en nomination à l'intention des personnes qui jouent le rôle d'auteur de mises en nomination (voir ci-dessous en réponse à la recommandation 5). (**Mesure** : Le président et la directrice générale des programmes doivent collaborer avec l'agente du PIP.)

**4.** Une question connexe touche la liste des auteurs de mise en nomination de même que le processus de mise en nomination. Aux termes des modalités actuelles, tandis que les candidats universitaires chez qui les universités perçoivent des mises en nomination potentielles doivent passer par un processus de sélection à l'interne, d'autres peuvent faire l'objet d'une mise en nomination d'un particulier – universitaire ou pas – qui agit de son plein gré. **Il est recommandé** fortement que la Fondation se livre à une réflexion approfondie sur les façons de renforcer le processus de mise en nomination des prix et de lui donner un caractère officiel.

*-Motion superflue.* Les mises en nomination qui proviennent de plus d'une source ne pèchent en rien par manque de professionnalisme. De fait, ces mises en nomination sont essentielles si la Fondation est à la recherche des lauréats les plus créatifs possible, sans se limiter aux mises en nomination qui résultent des processus classiques d'examen par les pairs dans les universités. Ce qui pose problème essentiellement, c'est que les universités ont coutume de nommer des comités de prix pour procéder à de multiples mises en nomination (au programme Killam, au CRSH ou aux prix des lauréats Trudeau). Si ce processus est tout à fait compréhensible, il tend néanmoins à homogénéiser les mises en nomination. Le fait de compter sur un groupe distinct d'environ 100 auteurs confidentiels de mises en nomination élargit le bassin et favorise la diversité et la prise de risques. Il est possible de rendre les dossiers comparables au moyen de la recherche effectuée à l'interne et d'une solide orientation donnée aux auteurs de mises en nomination dans la préparation des lettres à cet effet. À court terme, il convient que la Fondation concentre ses efforts sur ce dernier point.

**5. Il est recommandé** en outre que la Fondation adopte immédiatement l'exigence selon laquelle, dans la mise en nomination d'un candidat, chaque auteur de mise en nomination doit obtenir l'appui d'un second, à partir d'une liste d'auteurs de mises en nomination.

*-Motion superflue.* Une solution de rechange est proposée en vue du processus de sélection de 2007. Cette année, le Comité d'étude des dossiers a recommandé que la Fondation travaille auprès des auteurs de mises en nomination pour tenter d'accroître la cohérence du contenu des lettres de mise en nomination. À l'heure actuelle, si certaines lettres sont très complètes et aident au processus, d'autres sont rédigées dans un style trop télégraphique. À l'occasion du processus de sélection de 2007, les membres du personnel travailleront à rehausser la qualité des lettres par la prestation de lignes directrices plus détaillées et la mise en place d'un gabarit des « pratiques optimales ». Si les lettres sont davantage comparables, la présence d'un second sera alors superflue. La question clé se rapporte à la substance de la mise en nomination plutôt qu'aux « appuis »

dont celle-ci fait l'objet. Une lettre médiocre qui comporte deux signatures n'aidera pas concrètement le Comité d'étude des dossiers. Il est préférable cette année de prêter attention aux lettres de mise en nomination pour ensuite évaluer les progrès réalisés après un an. En 2008, il se peut que nous envisagions l'établissement d'un nouveau processus de lettre de second invité, dans lequel un chef de file reconnu qui œuvre dans le domaine de la personne mise en nomination émette des commentaires à titre confidentiel sur cette dernière personne. Il convient de soumettre à la discussion l'expérience vécue par la MacArthur Foundation. (*Mesure* : Le président, en consultation avec la directrice générale des programmes.)

**6.** Si le Conseil et la direction souhaitent l'inclusion de candidats issus des « domaines créatifs », que ces candidats soient au sein ou à l'extérieur des universités, **il est recommandé** de mettre en place un groupe distinct d'auteurs de mises en nomination, celles-ci devant obligatoirement être appuyées par un second membre au sein du groupe. Par la suite, un sous-comité du comité d'examen des dossiers ou cinq autres membres dotés des connaissances nécessaires réviseront les mises en nomination présentées et devront en arriver à la recommandation d'un ou deux noms qui feront partie du bassin final. Au moins un des participants au sous-comité fera fonction de conseiller au Comité d'étude des dossiers pendant la discussion d'une journée menant vers la liste finale des mises en nomination au CÉDMN.

*-Motion adoptée en principe.* S'il convient de traiter cette question, il faut toutefois davantage de recherche avant de prendre une décision sur le processus de sélection. La question d'attribuer les prix Trudeau à des professionnels créatifs (rédacteurs, artistes, musiciens, danseurs, etc.) suscite un ensemble de questions complexes, particulièrement en ce qui a trait à leur intégration au sein du PIP. Tandis que certains artistes créatifs ont bien réussi leur intégration, d'autres demeurent en retrait. Nous croyons que cette question nécessite une étude approfondie. Nous proposons de faire de cette question un élément essentiel de l'évaluation du programme à l'externe qui aura lieu en 2007. (*Mesure* : Le président doit assurer la visibilité de cette question dans les paramètres de l'évaluation externe du programme.)

**7.** Étant donné l'importance des recommandations du Comité d'étude des dossiers, **il est fortement recommandé** que la Fondation donne un caractère officiel à la pratique suivie dans la prestation d'une assemblée délibérative en personne du Comité (comme en 2005) plutôt que de procéder à une téléconférence. Peut-être vaudrait-il la peine d'envisager l'ajout d'un sixième membre de façon à enrichir la gamme d'expérience et de domaines de compétences représentés.

*-Motion adoptée.* Le Comité d'étude des dossiers dans le Programme des prix a toujours privilégié les réunions en personne, sans recourir aux téléconférences. Cette façon de faire demeurera. Le groupe de cinq membres fait preuve dans son fonctionnement d'une grande collaboration et efficacité. Il est difficile de saisir en quoi un sixième membre enrichirait ce groupe. Nous nous soucions également de ménager les rares ressources que forment les excellents réviseurs par les pairs à titre bénévole. Le choix des membres du Comité d'étude des dossiers dans le Programme des prix a toujours été conforme aux principes de sélection suivants : le calibre de ces membres doit

se comparer à celui des personnes mises en nomination. De fait, certains réviseurs ont été en réalité lauréats au cours des dernières années. (*Mesure : Terminée.*)

### **Le Programme de mentorat**

**1.** À court terme, **il est recommandé** que la Fondation poursuive ses efforts de renforcement du programme actuel. Il est à souhaiter qu'on songe à inciter les auteurs des mises en nomination et réviseurs liés au Programme de mentorat à accorder une attention plus soutenue aux questions plus difficiles que constituent la volonté, la capacité et la disponibilité chez les candidats à engager auprès des boursiers. Il se peut que cette situation exige également de rédiger de nouveau la lettre de mise en nomination ou de reconcevoir les critères et les lignes directrices à l'intention des réviseurs. Il est proposé à l'avenir de demander à certains des meilleurs mentors de faire fonction de réviseurs – une fois leur mandat terminé – et d'ajouter les autres mentors à la liste des auteurs de mises en nomination.

*-Motion adoptée. Dans le contexte du processus d'amélioration continue du Programme de mentorat, toutes ces propositions seront mises en œuvre pendant le processus de sélection de 2007. Fait particulier, la Fondation sera désormais en mesure de faire appel à un bassin d'anciens mentors qui siégeront au Comité d'étude des dossiers. Ce fait n'a pu être accompli que l'an dernier. Depuis 2006, on envoie à tous les mentors potentiels l'entente écrite complète relative au mentorat avant de leur demander de consentir à jouer ce rôle. Cette entente établit clairement les attentes et comporte en annexe diverses propositions sur la façon d'établir des liens efficaces. Par la suite, le président a appelé de nouveau chacun des mentors potentiels pour faire en sorte qu'ils comprennent les attentes répertoriées et y acquiescent. (*Mesure : Le président, en consultation avec la directrice générale des programmes.*)*

**2.** Vers la fin de leur première année ou au moment qui convient le plus à la Fondation dans sa planification, il convient de demander aux boursiers s'ils souhaitent prendre part au Programme de mentorat. Auparavant, **il est recommandé** de donner aux boursiers de première année l'occasion de rencontrer les « personnes chevronnées » afin de discuter (entre autres choses) des moyens par lesquels le mentorat peut accroître la qualité de son expérience auprès de la Fondation.

*-Motion adoptée en partie. La toute première rencontre entre mentors et boursiers a eu lieu en 2006. Ces rencontres auront lieu pour permettre à tous les boursiers, notamment ceux à leur première année, d'interagir avec les mentors et de constater par expérience personnelle la valeur qui peut résulter d'une relation de mentorat. Nous ne croyons pas qu'il serait avisé de donner aux boursiers l'option de ne pas prendre part au Programme de mentorat. Nous voulons allouer davantage de temps aux fins du Programme pour constater son évolution. Les expériences vécues l'an dernier se sont avérées très favorables. (*Mesure : Terminée.*)*

**3.** **Il est recommandé en outre** que la Fondation envisage de consulter à titre non officiel les boursiers annuellement afin de discuter avec chacun d'entre eux ce qu'ils espèrent

retirer d'une relation de mentorat, et de permettre un échange de points de vue en toute franchise. Par la suite, ces points de vue seront pris en compte dans les affectations entre les boursiers et les mentors.

*-Motion adoptée. Déjà mise en œuvre en 2005. Se poursuivra. (Mesure : L'agente du PIP doit collaborer avec l'agente du Programme des bourses.)*

**4. Il est également recommandé** que la Fondation accorde au Programme de mentorat un budget modeste afin de permettre la tenue d'une réunion d'une journée de tous les mentors avec les membres du personnel de la Fondation, sitôt leur affectation confirmée. De façon idéale, les mentors actuels participeront à la réunion au cours d'une deuxième journée, pendant laquelle on pourra planifier une première rencontre entre mentors et boursiers qui aura lieu plus tard au cours de l'année. On aura alors l'occasion de constituer un petit groupe qui travaillera à l'élaboration d'une version préliminaire de la planification de la réunion. Ce groupe pourra conserver son rôle relatif à l'amorce de nouvelles activités ou à la consultation auprès d'autrui dans l'élaboration de la planification de ses activités.

*-Motion superflue. Par suite de la mise en œuvre des réunions entre mentors et boursiers en 2006, l'objectif de la rencontre proposée a été atteint. Les rencontres entre mentors et boursiers ont lieu sitôt les mentors désignés (en janvier ou au début février). Les mentors se réunissent de façon non officielle avec les boursiers collectivement, et on y discute de divers moyens de raffermir les liens établis. Ceci est également renforcé lors de la réunion lorsque des exemples positifs d'interaction passés entre mentors et boursiers sont présentés. On expose également les questions de fond qui intéressent les boursiers et les mentors. Des rencontres individuelles ont lieu « en parallèle », ce qui crée une ouverture dans les rapports de mentorat vis-à-vis. La Fondation fait de plus en plus participer les mentors à d'autres activités prévues (comme l'École d'été Trudeau ou le Colloque Trudeau) de façon à enrichir le cadre des rapports de mentorat individuel. On estime que le fait d'amener les seuls mentors à la Fondation n'est pas une dépense avisée parce que plusieurs mentors habitent désormais à l'extérieur du Canada. Il n'est pas souhaitable de faire des dépenses si les mentors ne peuvent en réalité rencontrer les étudiants.*

**5. Il est recommandé** en vue du processus de sélection de 2007 (cette initiative n'est pas urgente dans l'immédiat), que la Fondation forme un petit groupe de travail afin d'aider le président à prendre en compte les options de reconception du Programme de mentorat, et de conseiller la Fondation au sujet d'options et de possibilités d'avenir. Il sera important que le groupe se dote d'une perspective élargie dans la prise en compte des options. Dans cet esprit, il est également proposé que ce groupe compte parmi ses membres, outre les anciens mentors, d'autres membres de la Fondation Trudeau qui nourrissent un intérêt soutenu par rapport à la conception de nouvelles orientations d'avenir.

*-Motion adoptée en principe. Il faudra toutefois évaluer s'il est nécessaire de former un tel groupe de travail après l'évaluation de 2007. L'an dernier, le Programme de mentorat a véritablement pris son envol, les récents échos à ce sujet témoignant d'un*

taux de satisfaction élevé de la part des boursiers et des mentors. Le cadre du Programme s'est enrichi considérablement au cours des derniers mois. Nous préférons consacrer davantage de temps à observer l'effet des changements au Programme de mentorat avant de consacrer le peu de ressources dont nous disposons à la constitution d'un groupe de travail. (**Mesure** : Le président doit assurer le suivi du Programme de mentorat en collaboration avec la directrice générale des programmes.)

**6.** Il convient d'envisager à un moment donné la possibilité d'un modèle « mixte », dans lequel il sera possible de choisir différentes personnes qui apporteront différentes contributions pour combler l'écart entre la recherche, les politiques et la mise en pratique, perçues dans leur ensemble, à l'intention de la Fondation et des boursiers en particulier. Tandis que certains pourront jouer le rôle de mentors « conventionnels », d'autres pourront servir de personnes-ressources pour l'ensemble des boursiers et de la Fondation. En outre, un troisième groupe de personnes pourra contribuer par la tenue d'une ou deux activités intensives qui procureront de nouvelles possibilités et idées aux boursiers. **Il est recommandé** que la prise en considération des options dans cette veine fasse partie des attributions du groupe de travail.

*-Motion adoptée. Déjà mise en œuvre sous une forme modifiée. Tous les mentors ont désormais la possibilité de s'engager auprès d'un groupe complet de boursiers. Dans certains cas, nous avons constaté que les mentors ont amorcé le travail et l'aide auprès de boursiers qui ne leur avaient pas été assignés. Nous passons à des modalités beaucoup plus souples, en vertu desquelles les rapports en personne se déroulent en parallèle avec les expériences de mentorat collectives, et certains mentors contribuent par l'organisation de certaines activités du Programme. (Mesure : Terminée, mais la directrice générale des programmes doit en assurer le suivi en collaboration avec l'agente du PIP.)*

**7.** Pour le moment, **il est recommandé** que, dans les lignes directrices relatives à la mise en nomination et à la sélection, la priorité soit accordée à la capacité du candidat à jouer le rôle de mentor efficace, en fonction des lettres aux mentors et de l'annexe à la lettre. De cette façon, il y aura concrétisation des méthodes adoptées par les mentors efficaces. Ce point devrait aider le CED dans ses délibérations. De plus, la Fondation pourrait surveiller attentivement le mode de préparation des dossiers des personnes mises en nomination, de façon à insister davantage sur l'aptitude du candidat en tant que mentor potentiel. De l'avis du réviseur, il convient également de prêter une attention soutenue à l'évaluation réaliste à l'engagement (tant les rencontres que la communication à distance) exigé de la part des mentors et des boursiers pour constituer et pour maintenir un mentorat efficace, pour prodiguer des conseils aux auteurs de mises en nomination et ultérieurement aux personnes mises en nomination à propos de ce qu'on exige d'eux.

*-Motion adoptée. Au besoin, les lignes directrices seront révisées en fonction des lettres les plus récentes à propos de la nomination des mentors. Le président a déjà discuté en détail avec chaque mentor potentiel des questions d'engagement (notamment le temps). Cette pratique se poursuivra. D'après notre expérience, les mentors potentiels sont très conscients des engagements qu'ils prennent et y réfléchissent sérieusement avant d'accepter ce rôle. Cette année, le président a eu jusqu'à trois discussions avec*

*certains des mentors potentiels avant qu'ils ne consentent à donner leur assentiment à cet effet. (Mesure : La directrice générale des programmes et le président)*

**Le Programme d'interaction publique (PIP) et le rôle des lauréats, boursiers et mentors parmi les membres de la Fondation Trudeau**

1. Il est proposé que si les lauréats ont joué un rôle actif au sein de la Fondation, il leur sera nécessaire de jouer un rôle accru dans l'établissement des desseins intellectuels de la Fondation dans l'atteinte de ses objectifs. Par conséquent, **il est recommandé** que la Fondation fasse preuve de prudence dans le reflet de sa démarche auprès des lauréats et des attentes à leur égard en tant que chef de file et guide des desseins intellectuels dans le travail de la Fondation. Il faut prendre en considération les modifications à apporter aux critères de sélection et l'attention soutenue à prêter dans le choix de la volonté probable d'un candidat à jouer le rôle de chef de file et guide des activités intellectuelles dans le travail de la Fondation. Si on en juge les renseignements recueillis en vue de la révision, les boursiers se réjouiraient de jouer un rôle accru afin d'aider la Fondation à réaliser ses ambitions, et de s'engager davantage à cet effet.

*-Motion adoptée. Bien que les boursiers jouent bel et bien un rôle considérable dans la vie intellectuelle de la Fondation, il y a toujours place à l'amélioration. On a déjà déployé un effet concerté afin que les boursiers participent encore davantage à la planification. Les boursiers se situeront au cœur et au premier plan de la première École d'été Trudeau, leurs intérêts intervenant dans toutes les discussions. Un lauréat et un mentor assureront la coprésidence des groupes de travail de l'École d'été, pour favoriser la collaboration accrue entre les membres de la Fondation Trudeau. Les lauréats prendront également les devants dans la proposition d'une initiative d'envergure intitulée " Dialogues on Democracy ". De plus, les lauréats prendront part activement à la planification du Colloque Trudeau de 2006. Il convient que le président encourage activement les lauréats à prendre part à tous les programmes de la Fondation puis à faire le suivi à cet effet. (Mesure : président)*

2. Les lauréats mêmes font remarquer qu'ils n'ont pas l'occasion de se réunir, de sorte que **le réviseur recommande** à la Fondation de leur donner cette occasion une ou deux fois l'an. Il s'agirait d'une prochaine étape salutaire en vue de la prestation d'une tribune dans laquelle les lauréats mêmes pourront envisager des façons d'anticiper davantage leur rôle en vue de l'établissement des desseins intellectuels propres à leur travail à la Fondation.

*-Motion adoptée. À amorcer en 2006, après la nomination du groupe de lauréats suivants. Une rencontre de lauréats établis à Montréal (6) a déjà eu lieu; à cette occasion, ils ont mis l'accent sur le partage des programmes de recherche et la quête de points d'interconnexion. En outre, presque tous les lauréats participeront à l'École d'été (ou y joueront un rôle de direction) en juin 2006. (Mesure : Le président et la directrice générale des programmes doivent consulter l'agente du PIP.)*



3. En guise de contribution pour obtenir des commentaires utiles sur le Programme des prix et le rôle des lauréats au sein de la Fondation, **il est recommandé** que des entrevues officielles de départ soient menées auprès de tous les lauréats qui terminent leurs fonctions à titre de récipiendaires.

*-Motion adoptée. À amorcer à la fin du mandat de la première cohorte des boursiers, en mai 2006. (Mesure : Président)*

4. **Il est recommandé** que la Fondation envisage de former un petit groupe consultatif dont le rôle continu consistera en la prestation occasionnelle de conseils ou en des réponses aux préoccupations soulevées par le président ou le Conseil en ce qui a trait au Programme des bourses. Sur ce plan, le groupe fera particulièrement allusion à « l'expérience des bourses », tout en équilibrant la volonté d'élargir les horizons intellectuels à la nécessité chez les boursiers de terminer leurs programmes universitaires comme prévu. Tout en faisant en sorte que le sujet de l'engagement des boursiers occupe une place fondamentale dans les préoccupations du groupe, compte tenu des besoins d'avenir, il se peut que la Fondation préfère confier au groupe un mandat consultatif élargi en ce qui a trait au PIP dans son ensemble. Dans ce contexte, **il est recommandé que** le groupe porte la désignation de *Comité consultatif du PIP*, dont le rôle élargi englobera la prestation de conseils sur la progression d'un calendrier de rassemblement structuré des membres de la Fondation Trudeau.

*-Motion adoptée en principe. Il est quelque peu hâtif d'envisager la création d'un groupe consultatif puisque le PIP en est à sa première année complète de mise en œuvre. À l'heure actuelle, l'objectif est de concevoir et de lancer une gamme d'activités relatives au PIP sur une période de deux à trois ans, pour ensuite en évaluer la performance et la pertinence. Il sera alors utile d'envisager la constitution d'un groupe consultatif touchant l'ensemble des programmes de la Fondation Trudeau. (Mesure : À mettre en œuvre possiblement en 2008, selon les résultats de l'évaluation de programme externe. Le président doit assurer le suivi.)*

5. À l'instar des boursiers, il serait utile de mettre en œuvre une **entrevue de départ** dans le cas des mentors. **Il est recommandé** que, peu après la fin de leur mentorat (les premières entrevues ayant lieu une fois que les membres du premier groupe en service pendant 18 mois terminent leur mandat), tous les récipiendaires participent à une entrevue de départ. La structure de l'entrevue s'apparentera à celle prévue pour les boursiers.

*-Motion adoptée. À mettre en œuvre en juin 2007, sitôt les premiers mentorats de 18 mois terminés. (Mesure : Le président et la directrice générale des programmes doivent consulter l'agente du PIP.)*

6. Si les fonds le permettent, **il est recommandé** que la Fondation envisage l'idée de faire paraître une publication annuelle de grande qualité afin d'accroître sa visibilité et son influence.

*-Motion à envisager, dans le contexte d'une réflexion élargie sur les publications que la Fondation doit entreprendre de concert avec ses initiatives de financement dans le*

*secteur privé. Il existe de nombreuses formes de soutien à la publication des travaux produits par les récipiendaires de la Fondation. Nous devons envisager la solution la plus crédible, la plus rentable et la plus simple en matière de publication. (Mesure : Président, en 2006-2007)*

### Conclusion

La Fondation a déjà amorcé la mise en œuvre d'un bon nombre des motions utiles qui figurent dans l'évaluation préliminaire des programmes. En ce qui concerne les autres motions, on a mis en place un échancier clair de même que la répartition des tâches. En de très rares circonstances, la direction de la Fondation n'appuie pas les motions particulières que propose l'évaluateur. Le refus touche alors rarement un désaccord relatif aux principes, mais souvent le caractère opportun de l'organisation dans l'élaboration des programmes et l'utilisation stratégique des ressources. Si la Fondation est en mesure, d'ici deux ans, de mettre en œuvre les motions qui font consensus dans l'ensemble, les programmes seront renforcés et la Fondation se trouvera dans une situation des plus favorables en vue de l'évaluation des programmes à l'externe. Il convient de saluer le professionnalisme et la prise en considération réfléchie de M. Rawkins dans le contexte complexe et emballant des programmes de la Fondation Trudeau.