Évaluation sommative du programme Katimavik

Direction des services d'évaluation
Direction générale des examens ministériels
Ministère du Patrimoine canadien

le 19 mai 2006

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE EXÉCUTIF i

1. INTRODUCTION 1
1.1 Description du programme 1
1.2 Questions et objectifs liés à l'Évaluation 4
1.3 Organisation du rapport 5

2. MÉTHODE 6
2.1 Sources de données et analyse 6
2.2 Qualité des données et limitations de l'évaluation 10

3. CONSTATATIONS 12
3.1 Pertinence de Katimavik 12
3.2 Réussite de Katimavik 16
3.3 Rentabilité et solutions de rechange 24
3.4 Conception et mise en œuvre 34

4. Conclusions, recommandations et réponse de la direction 44
4.1 Conclusions 44
4.2 Recommandations et réponse de la direction 45

Annexe A : Modèle logique du programme Katimavik
Annexe B : Liste des informateurs clés et des spécialistes interviewés
Annexe C : Caractéristiques d'autres programmes destinés aux jeunes dont divers objectifs correspondent à au moins l'un de ceux de Katimavik
Annexe D : Mesure des résultats à long terme de Katimavik

SOMMAIRE EXÉCUTIF

DESCRIPTION DU PROGRAMME

Le programme Katimavik vise les objectifs suivants : contribuer largement à l'épanouissement personnel, social et professionnel de ses participants; promouvoir le service communautaire; et offrir une expérience diversifiée favorisant une meilleure compréhension de la réalité canadienne.

Le programme est fondé sur la notion d'apprentissage du service. Au travail bénévole effectué dans le cadre de projets communautaires viennent s'ajouter des activités d'apprentissage, ainsi que des expériences de travail et de vie en groupe et au sein de familles dans les communautés hôtes. Les participants consacrent 39 semaines à de telles activités dans trois communautés différentes au Canada. Outre leur service communautaire, ils suivent un apprentissage dans plusieurs domaines : leadership, langues officielles, mode de vie sain, environnement, technologie de l'information et découverte culturelle.

Destiné aux citoyens canadiens et aux immigrants reçus âgés de 17 à 21 ans, Katimavik est administré par la Direction générale de la participation des citoyens, Secteur de la citoyenneté et du Patrimoine, ministère du Patrimoine canadien (PCH). Sa mise en œuvre est assurée par la société Katimavik-OPCAN Inc., un organisme tiers non gouvernemental qui reçoit du gouvernement la quasi-totalité (98 à 99 p. 100) du financement du programme, en vertu d'une entente de contribution annuelle avec PCH, qui retient 4 p. 100 du financement pour les frais d'administration liés à la gestion du programme.

Le financement du programme a augmenté au cours des dernières années. Le financement de base était de neuf millions de dollars par an de 1997 à 2003, avec trois millions de dollars ajoutés durant cette période. Le gouvernement fédéral a porté le financement de Katimavik à 14 millions de dollars en 2003-2004 et à 20,6 millions de dollars par an depuis 2004-2005.

OBJECTIF DE L'ÉTUDE ET MÉTHODE D'ÉVALUATION

L'étude avait pour objectif d'effectuer une évaluation sommative de Katimavik. Comme les modalités du programme devaient être renouvelées le 31 mars 2006[1], une évaluation était nécessaire. L'étude porte donc sur les aspects suivants : pertinence, réussite, rentabilité et solutions de rechange, conception et mise en œuvre.

L'évaluation s'appuie sur diverses sources de renseignements :

- **Examen de documents et d'ouvrages spécialisés** : On a examiné de nombreux documents du programme. En outre, pour pouvoir comparer celui-ci à d'autres programmes destinés aux jeunes, on a cherché sur Internet des descriptions et des évaluations de programmes similaires à Katimavik.
- **Entrevues avec des informateurs clés** : Nous avons interviewé dix gestionnaires de PCH et de Katimavik-OPCAN au sujet de l'administration et de la mise en œuvre du programme. ***Limite*** *: La plupart des informateurs clés (qui sont des représentants de PCH et de Katimavik-OPCAN) ont un intérêt personnel dans le programme.*

1. Ce délai est maintenant reporté au 15 juin 2006.

- **Entrevues avec des spécialistes** : On a interviewé cinq spécialistes en programmes destinés aux jeunes, au sujet des solutions de rechange à Katimavik.
- **Examen de données secondaires tirées de sondages auprès des participants** : On a obtenu des données relatives aux incidences sur les participants, dans le cadre de deux sondages : (1) l'un, commandé par PCH (n=375), a été effectué auprès d'anciens participants et non-participants (pour la période couvrant les trois années précédentes); (2) l'autre a été effectué par Katimavik-OPCAN (n=480), qui réalise de tels sondages tous les ans, au début et à la fin de l'expérience des participants dans le cadre du programme. Ces sondages ont permis de mesurer les incidences du programme sur les participants en tenant compte de l'influence d'autres facteurs. ***Limite*** *: Les niveaux de compétence étaient évalués par les répondants eux-mêmes et aucune question ne portait sur ce que les participants auraient fait si le programme n'avait pas été disponible.*
- **Examen des données secondaires tirées d'un sondage d'opinion publique** : Un sondage d'opinion commandé par PCH et effectué auprès de 2 000 Canadiens représentatifs a fourni des données sur la pertinence du programme.
- **Groupes de discussion** : On a recueilli des données qualitatives sur les résultats à plus long terme pour les participants dans le cadre de trois groupes de discussion avec 15 anciens participants. ***Limite*** *: Comme les anciens participants sont environ 4 000, ces données ne peuvent qu'illustrer et suggérer les expériences des participants et* ***ne sont pas*** *destinées à être représentatives (c'est ordinairement le cas lorsqu'on a recours à des groupes de discussion).*
- **Sondage auprès des partenaires communautaires** : Des renseignements sur la satisfaction des organismes communautaires partenaires et les résultats qu'ils ont obtenus ont été recueillis dans le cadre d'un sondage effectué sur le Web auprès de 58 partenaires inclus dans un échantillon de 300 partenaires. ***Limite*** *: La fiabilité des résultats du sondage est réduite par une importante erreur d'échantillonnage, étant donné que près de mille partenaires ont participé au programme durant la période en question.*

Notons aussi que cette évaluation ne permet pas de mesurer les incidences à long terme. Plus le temps écoulé depuis la participation des jeunes au programme était long, plus il a été difficile de les rejoindre en vue des sondages et des groupes de discussion. En outre, il aurait été difficile d'attribuer des résultats à long terme à la participation au programme, car la situation actuelle d'une personne dépend de plusieurs autres facteurs. La plupart des évaluations de ce type se heurtent à cette difficulté.

CONSTATATIONS DE L'ÉVALUATION

Justification et pertinence

Répondre aux besoins

Plusieurs conditions qui ont conduit à la création de Katimavik au milieu des années 1970 existent encore aujourd'hui. Le taux de chômage des jeunes reste le même (12 à 13 p. 100). À l'époque, on avait reconnu la nécessité d'aider les jeunes à réaliser la transition entre les études secondaires et postsecondaires, et on exprimait des inquiétudes au sujet de l'environnement. Ces deux questions restent d'actualité et sont parmi celles dont Katimavik s'occupe encore aujourd'hui. La baisse du taux de participation des jeunes à des activités de bénévolat dans

l'ensemble du pays est un autre argument en faveur de la continuation d'un programme comme Katimavik qui stimule le bénévolat chez les jeunes.

Katimavik est axé sur les compétences dont les jeunes ont besoin pour entrer sur le marché du travail et y progresser. Des recherches effectuées par le Conference Board du Canada indiquent que les employeurs ont besoin de travailleurs possédant des compétences professionnelles, mais aussi polyvalentes ou liées à l'employabilité (communication, résolution de problèmes, multilinguisme, adaptabilité, esprit d'équipe, compétences scientifiques et techniques, etc.). Si on peut en acquérir certaines en classe, elles sont souvent acquises par la participation à des activités pratiques (manifestations communautaires, sports ou activités culturelles, bénévolat, stages, etc.), ce qui correspond à l'approche employée par Katimavik.

Les résultats escomptés du programme correspondent étroitement aux motivations des jeunes qui y participent. Le sondage des participants fait par PCH indique qu'en ce qui concerne leur expérience de Katimavik, une forte majorité d'entre eux accordent de l'importance à divers buts et motivations qui correspondent à des domaines ciblés par le programme (amélioration des perspectives d'emploi et de la connaissance d'une langue seconde, apprentissage du travail en groupe, acquisition d'une solide éthique du travail, tolérance accrue à l'égard d'autres cultures, acquisition de compétences en leadership, etc.).

Portée et ciblage

Katimavik n'est pas spécialement destiné à des groupes particuliers visés par l'équité en matière d'emploi. Les participants sont choisis dans le cadre d'un échantillonnage aléatoire stratifié qui tient compte de l'emplacement géographique, de la langue et du sexe. Katimavik-OPCAN surveille l'évolution de la représentation de ces groupes d'une année à l'autre, sans toutefois être en mesure d'observer les différences entre les groupes visés par l'équité en matière d'emploi, en ce qui concerne les motivations des participants et les résultats qu'ils obtiennent.

Certains spécialistes estiment qu'il faudrait déployer plus d'efforts en vue de rejoindre des jeunes qui ont plus particulièrement besoin de l'expérience offerte par Katimavik. Ils proposent que Katimavik-OPCAN sensibilise à son programme les jeunes « marginalisés » et les encourage à y participer, notamment les Autochtones et ceux qui sont économiquement défavorisés, vivent en milieu rural ou appartiennent à des minorités visibles, parce qu'ils estiment que ceux-ci ont véritablement besoin du type d'aide offerte par Katimavik. D'autres données confirment que certains groupes visés par l'équité en matière d'emploi ont des compétences insuffisantes et pourraient bénéficier de l'attention qu'on leur accorderait dans le cadre d'un programme comme Katimavik.

Concordance entre les objectifs de Katimavik et ceux du gouvernement et de PCH

Les objectifs de Katimavik concordent bien avec les priorités du gouvernement fédéral. Les répondants ont fait état de cela, notamment en ce qui concerne : le bilinguisme et les langues officielles, la sensibilisation à l'environnement, la diversité culturelle, la participation communautaire et les programmes destinés aux jeunes. En outre, Katimavik – qui est destiné à améliorer la connaissance de la diversité canadienne et la participation communautaire – cadre bien avec l'un des résultats stratégiques visés par le Ministère : « Les Canadiens et les Canadiennes vivent dans une société ouverte à tous, fondée sur la compréhension interculturelle et la participation des citoyens. »

Nécessité de la participation du gouvernement

On estime que la participation du gouvernement fédéral au programme est justifiée. Des données d'enquête révèlent que la plupart des Canadiens, qu'ils participent ou non à Katimavik, estiment qu'il importe que le gouvernement du Canada continue à investir dans des programmes comme celui-ci qui sont destinés aux jeunes, et que les fonds qu'il reçoit sont dépensés à bon escient.

Les spécialistes conviennent que le gouvernement ne doit pas être le **seul** responsable du programme. Il estiment que la participation d'organisations non gouvernementales (ONG) comme Katimavik est un bon modèle de mise en œuvre car celles-ci ont souvent recours à des Bénévoles. On n'a pas pu recueillir d'information sur les opinions quant au fait que le gouvernement finance une ONG comme Katimavik-OPCAN qui assume exclusivement la responsabilité de la mise en œuvre du programme.

Réussite et répercussions

Obtention des résultats escomptés à court terme

L'amélioration du bénévolat et des compétences en leadership est l'un des résultats escomptés à court terme pour le programme. Presque tous les participants sont satisfaits de Katimavik en ce qui concerne l'acquisition de compétences en leadership.

Les renseignements disponibles au sujet du bénévolat indiquent que le programme a une incidence plus marquée sur les attitudes que sur les actes. Les résultats du sondage des participants montrent que la plupart des « finissants » de Katimavik ont une bonne opinion du bénévolat, dont ils reconnaissent l'incidence sur leur épanouissement et celui de leur communauté. On peut attribuer cela au programme, car cette attitude positive est plus marquée chez les anciens participants que chez ceux qui commencent seulement à s'engager dans cette expérience et que chez les non-participants.

Les données recueillies sont moins concluantes en ce qui concerne l'incidence du programme sur la **participation** au bénévolat. D'une part, les résultats du sondage des participants indiquent que la plupart d'entre eux font du bénévolat, ou ont l'intention d'en faire, une fois qu'ils ont terminé leurs projets, et que cette proportion est alors plus forte qu'au début du projet. D'autre part, les participants ne sont pas plus susceptibles de faire du bénévolat que les non-participants, lesquels déclarent aussi plus souvent que des compétences acquises dans le cadre d'un bénévolat les ont aidés à trouver un emploi. En outre, les données recueillies suggèrent que l'incidence sur l'attitude à l'égard du bénévolat diminue avec le temps, une fois le projet Katimavik terminé. Toutefois, ce résultat est en partie explicable par le fait que les répondants sont alors plus préoccupés par la recherche d'un emploi, l'établissement de leurs relations personnelles et l'achèvement de leurs études.

Obtention des résultats escomptés à moyen terme

Les participants qui ont achevé leurs projets Katimavik déclarent qu'ils possèdent les compétences qui figurent parmi les résultats escomptés à moyen terme de ce programme. On a enregistré des cotes moyennes élevées pour les compétences liées au perfectionnement professionnel (planification et organisation, communication, résolution de problèmes, travail d'équipe, éthique du travail, état de préparation à une carrière, etc.) et pour les compétences liées au perfectionnement personnel (aptitude à agir de façon autonome, confiance en soi, bien-être émotionnel et physique, etc.). Des cotes légèrement inférieures mais néanmoins positives ont été attribuées à des mesures liées à l'appréciation

des différences culturelles et à la connaissance des communautés culturelles, ce qui suggère l'acquisition de connaissances sur le Canada et sa diversité culturelle – un autre résultat escompté à moyen terme.

Beaucoup de ces résultats sont attribuables au programme, si l'on compare les niveaux de compétence des participants à ceux qu'ils possédaient avant les projets et à ceux des non-participants. En outre, de nombreux résultats se maintiennent à moyen terme, la proportion des jeunes qui possèdent les compétences restant similaire parmi ceux qui ont participé au programme trois ans auparavant et ceux qui l'ont fait un an auparavant.

En ce qui concerne l'acquisition des compétences les plus étroitement associées aux programmes d'apprentissage de Katimavik, les répondants ont attribué des cotes élevées – tant pour la perception et les attitudes que pour les compétences et connaissances – dans leurs réponses portant sur chacun des cinq programmes d'apprentissage : compétences en leadership, découverte culturelle, mode de vie sain, langue seconde et environnement. Toutefois, les pourcentages de répondants qui estiment que le programme d'apprentissage sur le mode de vie sain est efficace sont généralement inférieurs à ceux des répondants qui reconnaissent l'efficacité des autres programmes d'apprentissage.

En outre, les résultats semblent indiquer que, jusqu'ici, les modifications apportées au programme en 2003 *n'ont pas* eu l'incidence escomptée sur l'amélioration des compétences. Les niveaux de compétences et les attributs enregistrés après la participation au programme sont à peu près les mêmes pour les années les plus récentes que pour celles qui ont précédé les modifications.

Les projets Katimavik ont des incidences positives sur les partenaires communautaires. Les représentants de la plupart des organismes sondés indiquent que les participants ont exercé une influence positive sur divers aspects de ces organismes. Certains ne mentionnent que des incidences à long terme, telles que l'amélioration des relations dans les lieux de travail et la visibilité de l'organisme au sein de la communauté. En outre, environ sept projets sur dix ont continué après la cessation du financement du programme, ce qui semble indiquer qu'ils sont durables et que leurs répercussions sont potentiellement permanentes. Les données recueillies indiquent que le programme a une incidence progressive sur près de la moitié des projets déjà achevés au moment du sondage.

Obtention des résultats escomptés à long terme

Quelques données recueillies semblent indiquer que le programme a eu des incidences positives à long terme sur l'engagement communautaire des participants. Des informateurs clés – répondants de Katimavik-OPCAN et spécialistes – estiment que les jeunes qui s'engagent dans ce type d'activité sont plus susceptibles de faire du bénévolat par la suite, comme en témoignent les résultats de l'*Enquête canadienne sur le don, le bénévolat et la participation* (2000), lesquels indiquent aussi une forte corrélation entre le bénévolat et la participation communautaire.

Les groupes visés par l'équité en matière d'emploi rejoints par le programme

Le programme rejoint efficacement les groupes visés par l'équité en matière d'emploi, tout en n'en ciblant aucun. Les participants à Katimavik originaires de régions rurales ou éloignées, ou de familles à faibles revenus, sont surreprésentés comparativement à leur proportion au sein de la population canadienne. Les pourcentages de participants autochtones ou appartenant à une minorité visible sont à peu près les mêmes que leur proportion dans l'ensemble de la population, alors que les participants francophones sont légèrement surreprésentés. Même si les

groupes visés par l'équité en matière d'emploi sont bien représentés parmi les participants à Katimavik, ils le sont en proportion légèrement inférieure depuis quelques années.

L'étude indique que les objectifs du programme ne sont pas tous réalisés au même degré, car certains éléments sont mis en œuvre plus efficacement que d'autres (voir ci-dessous), et qu'il serait souhaitable de cibler certains groupes ayant particulièrement besoin de l'aide offerte par le programme. Toutefois, l'information disponible pour la présente évaluation ne permet pas de déterminer si l'ensemble des objectifs et des activités du programme sont nécessaires pour tous les jeunes[2].

Incidences imprévues

On a décelé peu d'avantages véritablement imprévus du programme. Selon des renseignements anecdotiques fournis par un spécialiste international, l'image de Katimavik à l'étranger est très bonne, ce qui pourrait rehausser celle du Canada. Nous ne disposons toutefois d'aucune preuve tangible de cela.

Rentabilité et solutions de rechange

Coûts de Katimavik

Le financement du programme a beaucoup augmenté durant les dernières années. Comparativement aux attentes, les résultats de cette augmentation sont mitigés. Elle a permis de faire passer le nombre de participants de 726 en 2002-2003 à 1 118 en 2004-2005, ce qui correspond à une augmentation de 54 p. 100. Ce pourcentage est toutefois très inférieur à l'augmentation de 71 p. 100 des fonds affectés au programme durant la même période. En outre, le taux de rétention des participants a décliné après que la durée des projets a été prolongée jusqu'à 39 semaines et, comme on l'a mentionné plus haut, on n'a pas observé d'augmentation sensible de l'incidence sur les compétences des participants durant la période allant de 2002-2003 à 2004-2005, contrairement à ce que l'on prévoyait à la suite des modifications que l'augmentation du financement avait permises. Enfin, l'augmentation du nombre de participants n'a pas permis de réaliser les économies d'échelle sur les frais administratifs qui étaient prévues, notamment à cause de l'amélioration des programmes d'apprentissage et de la prolongation de la durée des projets.

Il importe d'examiner l'important budget salarial de Katimavik-OPCAN. En 2004-2005, les salaires et les avantages sociaux représentaient 40 p. 100 des dépenses totales de Katimavik-OPCAN, soit plus que les 30 p. 100 correspondants pour un programme comparable aux États-Unis, le *National Civilian Community Corps*. Tout en reconnaissant que l'élaboration et la coordination des projets et le recrutement sont des activités qui exigent du temps et de l'argent, les évaluateurs estiment qu'il faudrait examiner plus soigneusement le budget salarial de Katimavik.

2. L'information recueillie dans le cadre du sondage auprès des participants ne permet pas de croiser les données relatives au degré d'acquisition de compétences par les groupes visés par l'équité en matière d'emploi. Cela aurait permis d'observer la réalisation des objectifs et la satisfaction de divers groupes de jeunes.

Analyse coût-efficacité

Le coût par nouveau participant à un projet de Katimavik en 2004-2005 était de 18 426 $, alors que le coût par finissant était de 24 408 $. Le coût par nouveau participant à un projet est beaucoup plus élevé que pour la plupart des programmes destinés aux jeunes que nous avons examinés (lequel varie de 856 $ à 12 000 $). Toutefois, les programmes qui ont des objectifs et des activités aussi considérables que Katimavik sont rares ou même inexistants. Contrairement à Katimavik, la plupart des autres programmes examinés ne cherchent pas à améliorer les compétences des jeunes dans les domaines du perfectionnement professionnel, du bénévolat et de la sensibilisation à la diversité interculturelle, tout en nourrissant, en hébergeant et en transportant les participants loin de chez eux, dans trois localités différentes. Le seul programme dont le coût par participant est de l'ordre de celui de Katimavik est le *National Civilian Community Corps* (NCCC) d'*Americorps* aux É.-U. (26 600 $) et son envergure est similaire à celle de Katimavik. Il existe toutefois un programme européen d'envergure similaire dont le coût par participant est inférieur (9 340 $).

Pour pouvoir évaluer correctement la rentabilité de Katimavik, il faudrait en connaître les résultats à plus long terme, comparativement à des programmes similaires. Même si le coût unitaire (à court terme) d'un programme est plus élevé, comme c'est le cas pour Katimavik comparativement à d'autres programmes destinés aux jeunes, il est possible qu'il s'avère plus profitable à long terme pour le groupe cible et la société. Dans un tel cas, son coût unitaire plus élevé serait justifié. Toutefois, il serait difficile et coûteux d'obtenir l'information qui permettrait d'effectuer une telle évaluation. En ce qui concerne Katimavik, la qualité des données administratives ne permet pas de suivre l'évolution des participants au fil du temps.

Les coûts unitaires de Katimavik ont augmenté depuis 2002-2003. On s'attendait à ce que, suite à l'augmentation du financement du programme, celle du coût par participant – attribuable à la prolongation de la durée du programme (39 semaines au lieu de 30) et à l'amélioration des programmes d'apprentissage – soit compensée par des économies d'échelle. De fait, le coût par participant a augmenté. Nous ne comprenons pas très bien pourquoi on s'attendait à ce qu'il diminue, car l'augmentation du nombre de projets s'accompagne nécessairement de celle des dépenses liées au transport et à l'hébergement des participants, lesquelles sont assumées par le programme.

Transfert de la mise en œuvre à d'autres secteurs

Les données recueillies ne permettent pas de déterminer avec certitude s'il faut transférer ou non la mise en œuvre du programme à d'autres secteurs. Selon certains spécialistes, même si le gouvernement est bien placé pour financer un tel programme, il faudrait en confier la mise en œuvre au secteur non gouvernemental, lequel possède plus d'expérience en ce qui concerne l'interaction avec les jeunes bénévoles et l'utilisation économe des fonds. C'est justement le cas de Katimavik. Toutefois, le modèle de mise en œuvre du programme est sans équivalent : Katimavik-OPCAN agit à titre d'intermédiaire entre le gouvernement fédéral et d'autres ONG et ce, pour un seul programme public (Katimavik). On n'a trouvé aucune autre évaluation de l'efficacité relative de la mise en œuvre d'un programme comme Katimavik par l'entremise d'un intermédiaire qui collabore avec des ONG, comparativement à une situation où le ministère ou organisme gouvernemental traite directement avec de tels organismes.

Options suggérées pour la réduction des coûts

Des informateurs clés et des spécialistes ont fait des recommandations pour réduire le coût du programme dont la plupart méritent d'être examinées, notamment : un recours accru à la technologie avec un plus grand nombre de rapports en ligne fournis par les bureaux régionaux; une réduction du nombre de ces bureaux, ce qui permettrait d'économiser jusqu'à 100 000 $ en frais administratifs par bureau, mais pourrait aussi accroître les frais de déplacement liés aux visites effectuées sur place par le personnel; une réduction du nombre de communautés de trois à deux par participant, ce qui économiserait environ le tiers (430 000 $) des frais de déplacement annuels des participants et réduirait les coûts de l'élaboration des projets, mais peut-être aussi l'exposition à la diversité culturelle; une variante de l'option précédente, qui consisterait à autoriser la présence de plusieurs groupes dans une même communauté, ce qui ne réduirait pas les frais de déplacement des participants et réduirait les coûts de l'élaboration des projets mais non l'exposition à la diversité culturelle; et la limitation à sept mois de la durée des projets communautaires de Katimavik, ce qui permettrait d'économiser environ 120 000 $ en frais de programme annuels, mais pourrait aussi diminuer l'expérience offerte aux participants. Toutefois, comme on l'a mentionné plus haut, le taux de rétention était plus élevé pour les cycles de courte durée que pour les cycles de longue durée.

Diversification du financement

Katimavik-OPCAN n'a réalisé que de modestes progrès en ce qui concerne l'accès à des sources de financement autres que le gouvernement fédéral. Il faudra déployer plus d'efforts dans ce sens, car la dépendance à l'égard du gouvernement reste très élevée (98 p. 100). Depuis quatre ou cinq ans, Katimavik-OPCAN essaie de diversifier le financement. On reconnaît ces efforts, ainsi que les avantages que cet organisme a obtenus sous forme de contributions fournies par quelques organisations. Toutefois, le montant provenant de sources non gouvernementales ne représente qu'une infime proportion du coût total du programme. La plupart des autres programmes destinés aux jeunes encouragent les organismes parrains à obtenir des fonds supplémentaires auprès de partenaires financiers. Parmi les sources de financement potentielles, mentionnons l'ensemble des anciens participants, dont les contributions devraient être plus activement sollicitées par Katimavik-OPCAN, ainsi que les commanditaires du secteur privé et les fondations, lesquelles soutiennent souvent les universités.

Double emploi et chevauchement avec d'autres programmes

Katimavik est un programme sans équivalent. La plupart des autres programmes destinés aux jeunes visent des objectifs qui correspondent à un ou plusieurs de ses objectifs. On n'a trouvé au Canada aucun autre programme dont l'ensemble des activités et des objectifs sont particulièrement axés, comme les siens, sur l'amélioration de l'employabilité, le bénévolat et l'appréciation de la diversité canadienne. La plupart portent essentiellement sur la préparation au marché du travail, l'augmentation du bénévolat par des moyens plus passifs (attestations de mérite, connaissance du bénévolat, etc.) ou encore le renforcement de la capacité des organismes bénévoles eux-mêmes.

Conception et mise en œuvre

Points forts et points faibles de la mise en œuvre, selon les informateurs clés

Les points forts du programme mentionnés par les répondants sont notamment : la contribution à l'épanouissement des jeunes dans le cadre de l'apprentissage du service, de l'exposition à la diversité culturelle et de la sensibilisation au civisme et à l'environnement; la diversité considérable des bénéficiaires – jeunes, communautés, organisations communautaires et société canadienne; la bonne gestion assurée par Katimavik-OPCAN, en ce qui concerne l'établissement de rapports (observée par la direction de PCH et durant l'examen des documents); et le dévouement des chefs de projet et des coordonnateurs (remarqué par certains informateurs clés de Katimavik-OPCAN).

Les points faibles mentionnés par les personnes interviewées sont notamment : le fait que Katimavik-OPCAN emploie le même modèle d'élaboration de projets depuis le début du programme, ce qui a peut-être contribué au coût élevé de cette activité (cette absence d'expérimentation pourrait toutefois être attribuable au fait qu'il n'existe pas de méthode moins coûteuse); et la grande diversité apparente des modèles que les partenaires communautaires emploient pour fournir des compétences aux participants. Néanmoins, on n'a pas obtenu de détails à ce sujet et seules des études de cas seraient susceptibles d'en fournir.

Opinions sur la séparation entre Katimavik et Échanges Canada

Les répondants conviennent généralement que le fait de séparer Katimavik d'Échanges Canada est justifié et n'a pas nui à l'efficacité du programme. La plupart des informateurs clés estiment que celui-ci ne « cadrait » pas avec les autres programmes d'Échanges Canada, essentiellement parce qu'il ne s'agit pas d'un programme d'échanges comme tel et que son élément d'employabilité est absent des autres programmes d'échanges. Un changement sensible des niveaux de satisfaction aurait pu refléter une incidence négative sur la mise en œuvre du programme, mais on n'en a observé aucun durant les deux dernières années.

Efficacité opérationnelle et reddition de compte

Les informateurs clés ont mentionné peu de contraintes opérationnelles, si ce n'est notamment un large éventail de niveaux de maturité au sein du groupe d'âge cible (17 à 21 ans).

Katimavik-OPCAN a pris des mesures en vue d'assurer la reddition de compte concernant les fonds qui lui sont affectés et a donné suite aux recommandations issues d'examens portant sur son efficacité. La société a mis en œuvre le modèle de gestion matricielle (MGM) et la gestion axée sur les résultats. En outre, Katimavik-OPCAN et PCH ont créé et élaboré plusieurs outils et rapports de gestion en vue d'assurer le bon fonctionnement du programme, soit notamment le plan d'apprentissage des participants, l'évaluation du travail bénévole par les participants, les rapports de fin de projet préparés par les coordonnateurs, les rapports d'étape régulièrement présentés à PCH par Katimavik-OPCAN, la suite à donner aux recommandations issues de l'examen triennal du programme, le rapport sur la diversification du financement et le rapport annuel. Dans l'ensemble, des modifications ont été apportées conformément aux recommandations issues de l'examen du programme.

Il importe néanmoins de mentionner certaines préoccupations. Premièrement, on ne sait pas dans quelle mesure Katimavik-OPCAN emploie l'information recueillie à l'aide des outils de gestion (les rapports des participants et des coordonnateurs de projet). Deuxièmement, Katimavik-OPCAN n'a pas entièrement donné suite aux recommandations issues d'une évaluation précédente du programme ni aux exigences du Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR), en ce qui concerne l'entretien de données adéquates sur la mesure du rendement, aux fins de la surveillance et de l'évaluation, notamment des participants et des organismes communautaires. Troisièmement, des informateurs clés de PCH ont indiqué que des demandes qu'ils ont présentées à Katimavik-OPCAN n'ont pas été satisfaites, notamment en ce qui concerne la nécessité de déployer plus d'efforts axés sur la diversification des sources de financement. Quatrièmement, certains ont indiqué que le personnel régional a éprouvé des difficultés à s'adapter aux changements apportés à la structure des rapports dans le cadre du MGM et que la gestion axée sur les résultats autorise la surveillance du rendement, mais non nécessairement celle des coûts.

Satisfaction à l'égard de la conception et de la mise en œuvre du programme

D'anciens participants se sont déclarés très satisfaits de la plupart des aspects de la conception et de la mise en œuvre du programme, bien qu'à des degrés variables. La plupart des participants sondés sont satisfaits des aspects de la mise en œuvre relatifs aux relations avec le personnel. Parmi les six éléments de la mise en œuvre de Katimavik qui ont été examinés, les participants sont beaucoup plus enclins à accorder plus d'importance à la vie en groupe, au contact

avec des cultures différentes et à l'expérience de travail bénévole qu'au plan d'apprentissage et à la supervision de projet. De même, très peu de participants indiquent que les programmes d'apprentissage et le plan d'apprentissage ont la plus grande incidence sur les résultats escomptés du programme tels que l'acquisition de compétences en leadership et la compréhension de la réalité canadienne (sondage effectué auprès des participants par Katimavik-OPCAN). Les participants sont plus enclins à affirmer que les programmes de découverte culturelle et d'apprentissage du leadership ont une plus forte incidence sur les décisions qu'ils ont prises au sujet de leur vie et de leur avenir que les autres programmes, notamment ceux qui se rapportent à l'environnement et au mode de vie sain.

La plupart des partenaires communautaires sont satisfaits de tous les aspects du programme (administration, conception et mise en œuvre). Ils ont toutefois mentionné leurs préoccupations quant au volume de travail de formation et de supervision des participants qu'ils doivent fournir dans le cadre de leurs projets Katimavik, comparativement aux autres programmes destinés aux jeunes auxquels ils participent.

Données relatives à la mesure du rendement

On a réalisé des progrès considérables en ce qui concerne la mesure du rendement. Katimavik-OPCAN conserve des données administratives sur les participants, notamment sur leur nombre dans les diverses régions et au sein des groupes visés par l'équité en matière d'emploi. En outre, cet organisme effectue des sondages annuels auprès des participants, avant et après les projets, en vue de mesurer les incidences du programme sur les participants, et la Direction des services d'évaluation de PCH a effectué des sondages auprès des participants et des non-participants, ainsi qu'un sondage d'opinion.

Il reste toutefois encore du travail à effectuer pour assurer une solide évaluation du rendement du programme. Katimavik-OPCAN n'a pas donné suite à la recommandation issue d'une évaluation précédente, laquelle suggérait de recueillir régulièrement des données sur les participants un certain temps après l'achèvement de leurs projets, en vue de mesurer les résultats à long terme, ainsi que sur les partenaires communautaires avant, immédiatement après et un certain temps après leurs projets. En outre, on ne possède pas assez de données sur la nature des activités entreprises dans le cadre des projets communautaires. Une telle information permettrait de mieux mesurer les résultats concernant les participants et les partenaires communautaires. Il faudra déployer plus d'efforts pour mettre à jour régulièrement les renseignements permettant d'entrer en contact avec les participants et les organismes communautaires. Les sondages auprès des participants effectués par Katimavik-OPCAN devraient fournir des renseignements sur les caractéristiques des groupes visés par l'équité en matière d'emploi, ce qui permettrait de mieux suivre l'évolution du rendement du programme dans ce domaine.

RECOMMANDATIONS ET RÉPONSE DE LA DIRECTION

Des objectifs clairs : Il faut dissiper toute confusion au sujet des « compétences en leadership ». On ne les distingue pas actuellement des compétences liées au perfectionnement professionnel, lesquelles sont essentiellement visées par les résultats escomptés à moyen terme.

Réponse de la direction :
Le modèle logique pour le Programme Katimavik a été modifié en fonction de la recommandation. Les « compétences en leadership » ne sont plus mesurées en tant que résultat immédiat du Programme, et le « développement personnel, professionnel et social » est évalué dans le cadre des résultats intermédiaires. Katimavik-OPCAN devra fournir une définition du « leadership », qui reste un élément clé de la mission générale du Programme Katimavik, et préciser le lien entre le « leadership » et le « développement personnel, professionnel et social ».

Des activités efficaces : On devrait envisager une réorientation, une refonte ou une réduction des activités du programme. S'il comporte de multiples objectifs et activités, il n'a pas eu d'incidences sensibles sur le comportement des participants en matière de bénévolat – l'un de ses objectifs principaux – et on estime qu'il est moins utile dans certains domaines que dans d'autres. Voici quelques recommandations :

- On devrait envisager d'apporter des modifications en vue d'améliorer la supervision des projets, le plan d'apprentissage et les programmes d'apprentissage, trois éléments du programme qui obtiennent une cote plus faible que les autres. Il faudrait notamment modifier les programmes d'apprentissage relatifs au mode de vie sain et aux questions environnementales. Peu de participants estiment que ceux-ci ont eu la plus forte incidence sur leur vie et leur avenir.
- On devrait trouver des moyens d'améliorer l'expérience du bénévolat acquise par les participants. Les données recueillies indiquent que Katimavik n'a eu qu'une faible incidence sur le comportement des participants en matière de bénévolat après l'achèvement des projets communautaires.

Réponse de la direction :
Ces observations seront prises en considération quand la DPJ examinera et évaluera différentes approches à l'égard de la promotion du bénévolat chez les jeunes. Katimavik-OPCAN devra élaborer des projets de changements à court terme au Programme Katimavik pour la phase de renouvellement de 14,5 mois afin de répondre à ces préoccupations, de même que des suggestions à long terme pour le gouvernement à ce chapitre quand il s'agit des initiatives futures destinées à promouvoir le bénévolat chez les jeunes. (Par exemple, en ce qui concerne l'incidence de l'expérience sur les participants, si l'un des stages se tenait dans la collectivité d'origine du participant, l'incidence sur les attitudes relatives au bénévolat serait peut-être plus grande étant donné que le participant serait en contact avec des organisations locales susceptibles de lui offrir des possibilités ou des incitatifs futurs de bénévolat au-delà de la durée du programme.)

Ciblage : On devrait chercher à cibler certains groupes défavorisés. Le programme ne cible pas les groupes visés par l'équité en matière d'emploi, mais il a bien réussi à les rejoindre, malgré la baisse de leur taux de représentation enregistrée depuis quelques années. Selon des spécialistes et certaines recherches, certains groupes (les jeunes Autochtones, les jeunes handicapés et ceux issus de familles à faible revenu ou de régions rurales ou appartenant à des minorités visibles) manquent de compétences et d'expériences qui font l'objet du programme. Le ciblage de ces groupes serait un moyen de concentrer les efforts du programme. En outre, il dispose déjà des données qui permettraient de mesurer la représentation de ces groupes (mais non nécessairement leur rendement; voir ci-dessous les recommandations concernant les données sur celle-ci).

Réponse de la direction :
Cette recommandation sera prise en considération au moment où la DPJ explorera diverses approches à l'égard de la promotion du bénévolat chez les jeunes. Par exemple, la conduite d'initiatives de bénévolat chez les jeunes par l'intermédiaire d'un éventail d'organisations permettrait de mieux cibler diverses clientèles de jeunes. Katimavik-OPCAN devra élaborer des projets de proposition à court terme (phase de renouvellement de 14,5 mois) et à long terme à ce sujet aussi, particulièrement en ce qui concerne un meilleur ciblage des jeunes Autochtones, néo-Canadiens et à risque (avec les niveaux de financement en vigueur).

Efficacité : Le programme doit prendre plusieurs mesures en vue d'améliorer son efficacité, soit :

- On n'a pas réalisé les économies de frais administratifs prévues à la suite des récentes augmentations du financement et du taux de participation. Il importe d'expliquer adéquatement pourquoi : (1) l'on prévoyait que des économies d'échelle compenseraient l'augmentation des activités d'apprentissage permise par le

financement accru; (2) les coûts par participant ont tellement augmenté à la suite de l'accroissement du financement.

Réponse de la direction :
Katimivik-OPCAN devra répondre à ces questions. Une vérification est également en cours à l'égard du respect par le bénéficiaire des modalités de l'Entente de contribution pour les exercices 2004-2005 et 2005-2006. Cette vérification devrait être finalisée par la fin juin et pourrait apporter des précisions sur les questions mentionnées plus haut.

- Les coûts par participant sont élevés comparativement aux autres programmes destinés aux jeunes, et cet écart ne s'explique pas seulement par la diversité des objectifs de Katimavik. Il faut envisager des mesures de réduction des coûts, telles que la réduction du nombre de bureaux régionaux, des rotations (communautés) et de la durée des projets, ou encore le déploiement de deux groupes dans une même communauté, tout en veillant à ce que ces modifications n'aient pas d'incidences négatives sur les participants.

  Réponse de la direction :
  Katimivik-OPCAN devra proposer des réductions des coûts à court terme (phase de renouvellement de 14,5 mois) et les faire approuver par la DPJ, et à long terme (à l'égard d'initiatives ultérieures). La DPJ pourrait également imposer de nouveaux plafonds à l'égard de certaines catégories de dépenses admissibles, selon les conclusions de la vérification du bénéficiaire qui est en cours.

- Les coûts salariaux constituent un très fort pourcentage du coût total du programme (40 p. 100), supérieur à celui d'un programme américain d'envergure similaire : le *National Civilian Community Corps* d'*Americorps* (30 p. 100). Il faut les réduire, notamment en trouvant des moyens de diminuer les dépenses liées à l'élaboration des projets, dans lesquelles ils sont prépondérants, par exemple en explorant diverses approches de cette activité.

  Réponse de la direction :
  Katimivik-OPCAN devra proposer des réductions des dépenses salariales à court terme (phase de renouvellement de 14,5 mois) et les faire approuver par la DPJ. La DPJ pourrait également imposer de nouveaux plafonds salariaux (exprimés en tant que pourcentage des dépenses admissibles totales), selon les conclusions de la vérification du bénéficiaire qui est en cours.

- Documenter les rapports et outils de gestion élaborés et veiller à en faire un usage efficace. Déterminer la mesure dans laquelle le guide de formation préparé par Katimavik-OPCAN a amélioré la mise en œuvre du programme par les partenaires communautaires. Veiller à ce que les bureaux régionaux comprennent leurs responsabilités en matière d'établissement de rapports dans le cadre de la nouvelle structure de gestion et de rapports. Envisager un recours accru à la technologie pour la production des rapports des bureaux régionaux.

  Réponse de la direction :
  La DPJ demandera à Katimavik-OPCAN : d'évaluer l'utilisation et l'efficacité du manuel de formation; de faire connaître les responsabilités en matière d'établissement de rapports aux bureaux régionaux et de confirmer que ceux-ci les ont bien comprises; d'informatiser les systèmes d'établissement de rapports; et faire état à la DPJ de l'avancement des mesures précitées d'ici le 1er août 2006.

- S'il faut réduire encore les coûts, examiner le programme d'apprentissage relatif au mode de vie sain qui, selon les participants, est moins susceptible d'avoir une incidence sur les décisions prises dans la vie et/ou de réussir à inculquer des attitudes et des connaissances particulières.

  Réponse de la direction :

Katimavik-OPCAN devra faire la preuve qu'elle a examiné les avantages et les inconvénients de la mise en œuvre de cette suggestion quand elle communiquera ses stratégies à court et à long terme de réduction des coûts.

Diversification du financement : Il faudrait déployer plus d'efforts auprès de sources non gouvernementales en vue d'obtenir du financement. En ce qui concerne la diversification des sources de financement, les progrès se sont avérés insuffisants, malgré les efforts déployés par Katimavik-OPCAN pendant quatre ou cinq ans. On pourrait notamment exiger que les partenaires communautaires trouvent d'autres sources de financement, chercher plus assidûment à recueillir des fonds auprès de commanditaires du secteur privé et d'anciens participants, et envisager de percevoir des droits auprès des participants qui ont les moyens de les payer.

Réponse de la direction :
Katimavik-OPCAN devra fournir un plan d'action d'ici le 1er août 2006 concernant la collecte de 20 % de ses ressources financières en argent auprès de sources non gouvernementales d'ici les prochains trois ans. Ce plan sur trois ans devra démontrer une progression vers le 20%.

Mesure du rendement : On devrait déployer plus d'efforts pour mesurer le rendement du programme, conformément aux indications suivantes :

- L'une des limites de la présente évaluation est l'impossibilité de mesurer les incidences à long terme de Katimavik. Il importe de tenir à jour l'information qui permet de rejoindre les participants et les partenaires communautaires, en demandant aux jeunes et aux organismes de fournir leurs coordonnées et en effectuant régulièrement des sondages auprès d'eux et ce, pendant au moins cinq ans après l'achèvement de leurs projets Katimavik.

  Réponse de la direction :
  Katimavik-OPCAN devra élaborer des stratégies et des outils concrets visant la tenue des renseignements sur les participants et les candidats au Programme qui n'ont pas été choisis, ainsi que la tenue d'un sondage (questionnaire) après le projet à des intervalles de un, trois, cinq, dix et quinze ans après la participation au Programme. Ces mesures devraient permettre des analyses comparatives des résultats. (Cette nouvelle obligation vient compléter, sans remplacer, l'envoi de questionnaires préalables et postérieurs au Programme destinés aux participants par Katimavik-OPCAN).

  Katimavik-OPCAN devra également élaborer des stratégies et des outils concrets pour la tenue de renseignements à jour sur les partenaires communautaires, qui feront aussi l'objet d'un sondage à intervalles réguliers (chaque année pendant trois ans à la suite d'un projet communautaire) et ce, afin de favoriser une meilleure évaluation des incidences à long terme du Programme sur les capacités des organisations.

- Le programme devrait recueillir et tenir à jour des données sur la nature des activités entreprises dans le cadre des projets communautaires, en vue de permettre de mieux mesurer les résultats obtenus par les participants et les partenaires communautaires.

  Réponse de la direction :
  Katimavik-OPCAN devra élaborer un outil de collecte de données (p. ex. rapport d'activité aux termes d'un projet communautaire, questionnaire ou procédure d'entrevue) de même qu'une base de données pour la conservation de l'information de sorte que celle-ci soit accessible et se prête à l'analyse.

- Les sondages existants ne posent pas aux participants les questions qui permettraient de mesurer avec précision les répercussions graduelles du programme sur eux. Dans le cadre de ses sondages, Katimavik-OPCAN devrait demander aux participants s'ils auraient fait du bénévolat et aussi ce qu'ils auraient fait, sur le plan professionnel et scolaire, s'ils n'avaient pas participé à Katimavik .

  Réponse de la direction :
  Katimavik-OPCAN devra modifier ses questionnaires destinés aux participants afin d'inclure des questions de cette nature.

- Les sondages des participants devraient aussi permettre de recueillir de l'information sur les caractéristiques de ceux qui appartiennent à des groupes visés par l'équité en matière d'emploi (tels que les Autochtones, les personnes handicapées, issues de collectivités rurales ou de familles à faible revenu). Cela permettrait de mesurer le degré de similarité du besoin auquel répond le programme et de la réussite de celui-ci, parmi diverses catégories de jeunes.

  Réponse de la direction :
  Katimavik-OPCAN devra modifier ses questionnaires destinés aux participants afin de recueillir des données sur les caractéristiques des participants du point de vue de l'équité (jeunes issus de collectivités rurales ou éloignées, jeunes Autochtones, jeunes handicapés, jeunes issus d'une minorité visible et revenu familial).

1. INTRODUCTION

Le présent document est le rapport final de l'évaluation sommative du programme Katimavik. Dans ce premier chapitre, on décrit le programme et présente les questions liées à l'évaluation qui ont été abordées.

1.1 Description du programme

Katimavik est un programme d'apprentissage destiné aux jeunes, établi en 1977 avec un soutien financier du gouvernement du Canada. Régies par le ministère du Patrimoine canadien (ci-après : PCH ou le Ministère) depuis 1997, les modalités du programme doivent être bientôt renouvelées et une évaluation sommative est donc nécessaire.

Fondé par l'honorable Jacques Hébert, Katimavik est destiné à fournir à des jeunes Canadiens la possibilité de découvrir le Canada, d'apprendre la deuxième langue officielle (l'anglais ou le français, selon le cas), à vivre en groupes, à participer à des projets communautaires, à explorer des questions environnementales et à adopter un mode de vie sain. Durant sa première année de fonctionnement, près de 1 000 jeunes participent à plus de 80 projets communautaires. Au cours des neuf années suivantes, 15 000 participent au programme.

Le soutien au programme est maintenu jusqu'en 1986, date à laquelle il est supprimé à cause de compressions budgétaires. Rétabli en 1994, il relève alors de la compétence de Développement des ressources humaines Canada (qui est aujourd'hui le ministère des Ressources humaines et du Développement social), dans le cadre de l'initiative Service jeunesse Canada, mais sera transféré à PCH en 1997 parce qu'on estime alors que les incidences escomptées du programme sur les participants cadrent mieux avec la mission de ce ministère. En 1999, il est intégré à Échanges Canada au sein du Ministère, ce qui entraîne un changement d'orientation, soit le remplacement de la réussite sur le marché du travail par l'amélioration de la connaissance et de la compréhension du Canada. En 2003, Katimavik est séparé d'Échanges Canada, qui est aussi administré par la Direction générale, parce qu'on l'oriente alors vers un éventail de résultats, dont le perfectionnement professionnel, plus large que celui des autres programmes d'Échanges Canada.

La mission de Katimavik consiste à favoriser l'épanouissement personnel de jeunes Canadiens dans le cadre d'un programme de travail communautaire bénévole, de formation et d'interaction de groupe. Le programme vise à investir dans des jeunes Canadiens, en leur permettant d'établir des liens durables avec des communautés autres que la leur et d'autres Canadiens, et à améliorer leur employabilité et leur capacité d'apprécier le caractère multiculturel du Canada. Ses objectifs particuliers sont les suivants :

- contribuer sensiblement à l'épanouissement personnel, social et professionnel des participants;
- promouvoir le service communautaire;
- offrir une expérience diversifiée favorisant une meilleure compréhension de la réalité canadienne.

Comme l'indique le Modèle logique de Katimavik (voir l'annexe A), on s'attend à ce que les activités du programme (décrites ci-dessous) contribuent aux résultats escomptés suivants :

- ***Résultats immédiats :*** Développement des compétences en leadership des participants et augmentation de leur compréhension du service communautaire[3].
- ***Résultats à moyen terme :*** Développement des connaissances des participants au sujet du Canada et de la diversité canadienne, ainsi que de leurs compétences personnelles, professionnelles et sociales, et amélioration de la capacité des organismes partenaires œuvrant au sein des communautés hôtes.
- ***Résultats à plus long terme :*** Citoyenneté active et participation communautaire des participants au programme.

Katimavik est destiné aux citoyens canadiens et aux immigrants reçus âgés de 17 à 21 ans qui n'ont jamais participé au programme. Les jeunes Autochtones, les jeunes handicapés, ceux issus de régions rurales ou éloignées, de familles à faible revenu ou appartenant à des minorités visibles sont tous encouragés à participer au programme. Beaucoup de participants sont dans une période de transition entre l'école secondaire (ou le collège) et l'université.

Les participants sont intégrés dans des groupes mixtes comptant jusqu'à 11 personnes et reflétant la composition de la population canadienne. Les femmes et les hommes y sont représentés en proportion à peu près égale, avec deux tiers d'anglophones et un tiers de Francophones, ce qui reflète approximativement la composition linguistique de la population canadienne. Les participants sont originaires de toutes les régions du Canada, dans des proportions approximativement égales à celles de la composition régionale : un de la Colombie-Britannique ou du Territoire du Yukon, deux des Prairies, des Territoires du Nord-Ouest ou du Nunavut, quatre de l'Ontario, trois du Québec et un des provinces atlantiques.

Les jeunes participent à un large éventail d'activités fondées sur la notion d'apprentissage du service : au travail bénévole dans le cadre de projets communautaires viennent s'ajouter des activités d'apprentissage et des expériences de travail et de vie en groupe et au sein de familles. Ils consacrent 39 semaines (13 par trimestre) à de telles activités et passent chaque trimestre dans une communauté hôte différente, dans diverses régions du Canada (deux anglophones et une francophone). L'expérience de travail dans le cadre du service communautaire (25 à 35 heures par semaine) est destinée à les aider à acquérir des compétences techniques, ainsi qu'un ensemble d'habiletés polyvalentes liées à l'employabilité (communication, adaptabilité, esprit d'équipe, planification et organisation, etc.). Ils participent aussi à un ensemble de programmes d'apprentissage axés sur l'acquisition de diverses connaissances (leadership, langues officielles, découverte culturelle, mode de vie sain, environnement, technologie de l'information, etc.). Chacun élabore son plan d'apprentissage en indiquant les compétences et habiletés qu'il souhaite acquérir dans le cadre du projet, conformément au contenu de la proposition des organismes communautaires partenaires. Les types d'activités comprennent notamment l'aide aux personnes âgées, la préparation d'expositions, l'entretien de pistes de patinage et la plantation d'arbres. Les participants sont hébergés par une famille locale durant deux semaines dans chaque communauté hôte, en vue d'apprendre à mieux en connaître la culture.

Les groupes au sein desquels ils travaillent et vivent sont supervisés par le chef de projet, un employé de Katimavik-OPCAN en poste dans la communauté, dont la fonction est assumée chaque trimestre par une personne différente. Le

3. Notons que cette formulation des résultats immédiats escomptés du programme, qui figure dans les modalités relatives à la présente évaluation (établies le 6 décembre 2004), est différente de celle des résultats immédiats qu'on retrouve dans le Modèle logique du programme (annexe A) – « Augmentation des possibilités de participation des jeunes à des activités d'apprentissage de service et de perfectionnement en leadership » – et qui sont en fait des extrants et non précisément des résultats.

chef de projet vit avec les participants et relève d'un coordonnateur de projet qui habite à proximité. Il assure la mise en œuvre des programmes d'apprentissage, la supervision des participants, la gestion des projets et l'établissement et l'entretien de rapports positifs avec les partenaires communautaires et la communauté hôte. Il doit avoir acquis une formation universitaire et/ou une expérience de travail avec des jeunes adultes et posséder une compréhension approfondie des questions concernant les jeunes, du service bénévole et de l'éducation parallèle, ainsi que d'excellentes compétences en animation, en communication, en leadership, en organisation et en gestion du stress.

Katimavik assume les frais de subsistance des participants et leur fournit un certain montant d'allocations pécuniaires. Durant leurs neuf mois de participation, le programme assume leurs frais de logement, de nourriture et de déplacement (vers les communautés hôtes et à l'intérieur de celles-ci) et les coûts liés à d'autres activités de programme. Les participants reçoivent aussi une allocation quotidienne de 3 $, ainsi qu'une prime de « persévérance » de 1 000 $ à la fin de leurs neuf mois de service.

Les organismes communautaires se portent candidats pour le programme, séparément ou en groupes, en présentant une proposition. Dans chaque communauté hôte, il y a environ cinq organismes communautaires partenaires, lesquels doivent tous remplir le formulaire de proposition de partenariat, en y décrivant les activités proposées pour chaque trimestre. On évalue les propositions en fonction de critères tels que : l'adéquation des projets entrepris au sein de la communauté, pour s'assurer qu'il y aura assez de travail et qu'il permettra de fournir des compétences personnelles et professionnelles; le personnel disponible pour superviser et soutenir les participants; la disponibilité de logements adéquats pour 12 personnes; la diversité des projets de travail; le soutien et l'engagement de la communauté; et la disponibilité de ressources adéquates. Les partenaires communautaires sont constitués de divers types d'organismes : centres de jeunes, foyers pour personnes âgées, écoles, municipalités, banques d'alimentation, parcs, organismes environnementaux, festivals et musées.

Tout organisme partenaire admis doit prendre certains engagements : devenir un membre actif du Comité Katimavik local (CKL) (le Comité de coordination du projet); fournir une expérience stimulante et formatrice pour 11 participants au plus; assurer le transport des participants du logement au travail et vice versa; désigner un superviseur du travail; ne pas déplacer d'employés rémunérés; ne pas retirer d'avantages financiers de l'expérience; et faciliter l'intégration des participants dans la communauté, par exemple en aidant à ouvrir des comptes auprès de fournisseurs locaux, en présentant les participants à la police et au maire et à son Conseil et en entrant en contact avec les médias locaux.

Katimavik est administré par la Direction générale de la participation des citoyens, Secteur de la citoyenneté et du patrimoine de PCH. Sa mise en œuvre est assurée par Katimavik-OPCAN Inc., un organisme tiers financé en vertu d'un accord de contribution annuel avec PCH, lequel détermine les activités prévues et le cadre redditionnel. Cet organisme non gouvernemental a été établi à Montréal en 1977 avec le soutien financier du gouvernement du Canada. Son conseil d'administration compte 17 membres et ses 60 employés sont répartis entre le siège social et cinq bureaux régionaux (C.-B/Yukon, Prairies/T.N.-O./Nunavut, Ontario, Québec et Atlantique). Pour réaliser les objectifs du programme, les employés accomplissent diverses tâches : promotion et communications, formation d'agents de projet, établissement et entretien de l'association des anciens participants, entretien d'un site Web (pour la diffusion de l'information, le recrutement des participants et le maintien des contacts aves les anciens participants), établissement de partenariats avec des communautés et des organismes communautaires et collecte de fonds (pour diversifier le financement).

Le financement du programme par le gouvernement fédéral a augmenté au cours des dernières années (tableau 1.1). Le financement de base était de neuf millions de dollars par an de 1997 à 2003, auxquels se sont ajoutés trois millions de dollars durant cette période. Le gouvernement fédéral a porté ce financement à 14 millions de dollars en 2003-2004 et à 20,6 millions de dollars par an depuis 2004-2005. PCH retient 4 p. 100 du financement pour les frais d'administration liés à la gestion du programme. L'augmentation du financement a permis aux administrateurs du programme d'accroître le nombre de placements, qui est passé de 825 jeunes participants dans 75 communautés hôtes en 2003-2004 à 1 118 dans 105 communautés en 2004-2005[4].

Tableau 1.1 : Financement et participation – Programme Katimavik – De 2001-2002 à 2004-2005

Année	Financement gouvernemental total (en millions de dollars)	Jeunes participants		Organismes communautaires partenaires	Communautés
		Commençants*	Finissants		
2001-2002	12	726	567	447	66
2002-2003	12	726	598	420	66
2003-2004	14	825	651	475	75
2004-2005	20,6	1 118*	844	650	105

* Selon le rapport interne d'octobre 2005 sur le programme. Ce chiffre diffère du nombre de participants (1 155) indiqué dans le Rapport annuel de Katimavik pour 2004-2005, disponible sur le site Web de PCH.
Source : Rapports annuels de Katimavik pour les années 2001-2002 à 2004-2005, et rapports annuels internes du programme (non publiés, présentés par Katimavik-OPCAN à PCH en novembre 2002, le 15 novembre 2003, le 31 août 2004 et le 18 octobre 2005).

1.2 Questions et objectifs liés à l'évaluation

À l'origine, les modalités du programme devaient être renouvelées le 31 mars 2005. Cette date a été reportée au 15 juin 2006. Une évaluation était donc nécessaire pour le renouvellement du programme.

La présente étude vise à produire une évaluation sommative du programme Katimavik. L'évaluation porte sur des questions telles que la pertinence et la nécessité du programme, ses incidences et réussites, sa rentabilité et les solutions de rechange, et sa conception et mise en œuvre et ce, conformément au exigences du Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR, août 2003). Les questions particulières qu'on a examinées sont présentées ci-dessous.

(a) Pertinence et nécessité

Il s'agit généralement de la question de savoir s'il est encore nécessaire que Katimavik continue à accroître l'engagement des jeunes au sein de leurs communautés, particulièrement dans un cadre de bénévolat, et à développer

4. « Rapports annuels de Katimavik et rapports annuels du programme » (internes, non publiés). En ligne : http://www.katimavik.org/What-is-Katimavik.asp?Num=568&UserLangue=fr_FR

leurs compétences professionnelles et personnelles. La conformité aux priorités générales du gouvernement fédéral et la complémentarité avec d'autres initiatives sont aussi considérées dans le cadre de l'examen de la pertinence, de même que la clarté des objectifs formulés du programme. Plus précisément, la question qui se pose est la suivante :

- **Dans quelle mesure le mandat et les objectifs du programme Katimavik sont-ils encore pertinents?**

(b) Incidences et réussites

Essentiellement, il s'agit ici de déterminer la mesure dans laquelle les incidences et résultats escomptés immédiats, à moyen terme et ultimes ont été obtenus par le programme.

- **Dans quelle mesure le programme Katimavik a-t-il eu les incidences escomptées immédiates, à moyen terme et ultimes? Quelle sont ses incidences à long terme?**
- **La mise en œuvre du programme a-t-elle eu d'autres incidences, escomptées ou non?**

(c) Rentabilité et solutions de rechange

Les questions dans cette rubrique portent sur la détermination des coûts associés aux composantes du programme, l'évaluation des coûts comparativement aux résultats et la comparaison du coût par participant avec celui d'autres programmes. Les questions particulières concernant la rentabilité étaient les suivantes :

- **Les ressources du programme sont-elles employées de façon efficace et efficiente?**
- **Pourrait-on transférer l'ensemble ou une partie du programme aux gouvernements provinciaux, au secteur privé ou au secteur bénévole?**

(d) Conception et mise en œuvre

Ces deux dernières questions visaient à déterminer si la conception du programme et ses composantes, y compris les données sur le rendement recueillies, sont adéquates pour la réalisation de ses objectifs et l'obtention de ses résultats (incidences) :

- **La conception et la mise en œuvre du programme permettent-elles d'obtenir les résultats escomptés?**
- **Les données régulièrement recueillies par le programme sont-elles suffisantes pour rendre compte les résultats obtenus?**

1.3 Organisation du rapport

La méthode d'évaluation est décrite en détail au chapitre 2. Les résultats sont ensuite présentés, question par question, au chapitre 3. Enfin, les conclusions et les recommandations sont présentées au chapitre 4.

2. MÉTHODE

L'utilisation de plusieurs sources de données et l'adoption d'une approche bien établie, fondée sur une solide méthode employée dans le cadre des évaluations, ont permis aux recherchistes de trianguler les constatations issues de chacune des sources de données. Chaque source de données est décrite dans la première partie, et ses limitations dans la deuxième partie.

2.1 Sources de données et analyse

On a eu recours à plusieurs méthodes : examen de documents; examen d'ouvrages spécialisés, analyse des données secondaires obtenues dans le cadre d'un sondage d'opinion et des sondages des participants et des non-participants; groupes de discussion; un sondage des partenaires communautaires; et des entrevues avec des informateurs clés et des spécialistes. Chaque méthode est brièvement décrite ci-dessous. Tous les instruments de collecte de données sont fournis dans un document distinct[5]. La collecte de données a été effectuée entre la dernière semaine de juin et la mi-septembre 2005.

(a) Examen de documents

Un examen de sources d'information liées au programme et autres a permis d'explorer la pertinence continue des objectifs de Katimavik pour les besoins de la société canadienne, la conformité du mandat du programme aux priorités du gouvernement fédéral et les questions liées aux coûts, à la rentabilité, à la conception et à la mise en œuvre. Les résultats de cette analyse descriptive ont été présentés dans le Rapport final sur la conception et le profil du programme, aux fins de cette évaluation.

Les sources d'information consultées comprenaient : des documents gouvernementaux officiels et les modalités du programme connexes; le Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR, 2003); *A Fundraising Strategic Plan* (juin 2001); des rapports internes sur le programme; d'anciens rapports d'évaluation de Katimavik et d'Échanges Canada; le rapport de vérification du programme (2003); et les résultats de sondages de Statistique Canada sur le bénévolat.

(b) Examen des données secondaires : sondage d'opinion et sondages auprès des participants et des non-participants

Il s'agit ici des données secondaires, c'est-à-dire les données fournies par des sondages commandés par PCH et Katimavik avant cette évaluation. Elles proviennent de trois sources principales.

On a d'abord analysé les données fournies par un sondage d'opinion de la Direction des services d'évaluation de PCH (DES)[6] auprès de 2 000 Canadiens représentatifs, en vue d'examiner des questions liées à la pertinence, soit : la notoriété de Katimavik auprès des répondants; leurs opinions quant à possibilité d'encourager leurs enfants à participer à un programme tel que Katimavik; et leurs opinions quant la nécessité de la continuation du soutien du gouvernement canadien à un programme tel que Katimavik. On estime que les données sont représentatives de la population canadienne, avec une erreur d'échantillonnage de +/- 2,2 p. 100.

5. *Summative Evaluation of the Katimavik Program: Final Program Profile and Design Report.* Préparé par EKOS Research Associates à l'intention de la Direction des services d'évaluation, ministère du Patrimoine canadien, le 20 juillet 2005.

6. « Katimavik Program – Opinion Survey of Canadians, Participants, and Non-Participants, Statistical Report », Corporate Research Associates, Inc., pour le ministère du Patrimoine canadien, avril 2005.

On a ensuite utilisé les résultats de sondages différents auprès des participants principalement pour mesurer la réussite du programme, en ce qui concerne les résultats escomptés obtenus par les participants et l'amélioration de leur acquisition de compétences et d'aptitudes. PCH et Katimavik-OPCAN ont effectué les sondages et en ont communiqué les résultats au consultant pour lui permettre de mesurer l'évolution des participants, en ce qui concerne les attitudes, la confiance en soi, les connaissances (du Canada) et les niveaux de compétences (p. ex. en leadership), ainsi que leur perception du rôle du programme dans cette évolution. On a effectué les deux sondages suivants auprès des participants :

- Katimavik-OPCAN a effectué un sondage annuel auprès de tous les participants, avant et après leurs projets, soit en 2001-2002 (n=480), en 2002-2003 (n=532) et en 2003-2004 (n=793 avant et 573 après)[7]. Les réponses recueillies avaient déjà fait l'objet d'une analyse par les responsables du programme, et le consultant a examiné et complété les résultats de celle-ci dans le cadre de la présente évaluation. La comparaison des résultats obtenus avant et après les projets pour les mêmes questions a fourni une mesure des incidences du programme. Le sondage ayant été effectué annuellement durant trois ans, on a pu observer l'évolution des résultats en vue de déterminer si les modifications apportées au programme avaient eu des incidences sur les résultats.
- PCH (DES) a commandé en 2004-2005 un sondage fondé sur des échantillons de participants à Katimavik qui avaient terminé leurs projets en 2001-2002, 2002-2003 et 2003-2004[8]. PCH a fourni les réponses des 375 participants à EKOS pour qu'il les analyse dans le cadre de la présente évaluation. Les données ont permis de mesurer la réussite à court et à moyen terme, du point de vue des participants (jusqu'à trois ans après les projets), en ce qui concerne l'acquisition de compétences et d'attitudes figurant parmi les objectifs du programme et les résultats escomptés. On a déterminé que l'ensemble des données de sondage était représentatif de l'ensemble des 1 975 participants pour la période allant de 2001-2002 à 2003-2004, selon les régions, et que l'erreur d'échantillonnage était de +/- 4,6 p. 100.

En troisième lieu, PCH (DES) a aussi commandé, parallèlement au sondage des participants susmentionné, un sondage des non-participants (n=250) qui se sont portés candidats mais n'ont pas été admis à participer au programme (leur exclusion étant aléatoire)[9]. On a pondéré les données de sondage pour qu'elles reflètent la répartition régionale des 22 050 non-participants. Ces données constituaient une autre source d'information pour la mesure de la réussite du programme. On a comparé les compétences et attitudes de ces non-participants à celles des participants (en fonction des mêmes questions posées aux deux groupes) en vue de déceler les différences éventuelles, lesquelles pourraient être ensuite attribuées à la participation à l'expérience de Katimavik, étant donné que les non-participants avaient des caractéristiques assez semblables à celles des participants. L'erreur d'échantillonnage pour cet ensemble de données est de +/-6,2 p. 100.

7. ODDAS STAT, Katimavik Program Questionnaire Analysis, 2002, 2003 et 2004.
8. « Katimavik Program – Opinion Survey of Canadians, Participants, and Non-Participants, Statistical Report », Corporate Research Associates, Inc., pour le ministère du Patrimoine canadien, avril 2005.
9. « Katimavik Program – Opinion Survey of Canadians, Participants, and Non-Participants, Statistical Report », Corporate Research Associates, Inc., pour le ministère du Patrimoine canadien, avril 2005.

(c) Examen d'ouvrages spécialisés

Un examen d'ouvrages spécialisés récemment publiés a permis de tirer de précieuses leçons d'expériences antérieures dans la mise en œuvre de programmes similaires, notamment faites à l'étranger, telles que celles d'*Americorps* aux É.-U. ou du *Millennium Volunteers Programme* au Royaume-Uni. Parmi les ressources offrant de l'information potentiellement utile, mentionnons des évaluations, études et recherches antérieures concernant d'autres programmes similaires, lesquelles pouvaient servir de repères pour Katimavik. On a fait la synthèse des résultats de l'examen dans un Rapport technique portant sur des questions telles que les méthodes de mise en œuvre et leur coût par participant.

(d) Groupes de discussion

On a tenu **trois** groupes de discussion en personne, avec un total de **15** anciens participants au programme Katimavik, chacun dans une ville différente [10]. Un groupe a fonctionné en français à Montréal (n= 5 participants sur les 8 ayant indiqué qu'ils y participeraient) et les deux autres en anglais à Ottawa (n=7 participants sur les 9 recrutés) et à Calgary (n=3 participants sur 7 recrutés).

Les emplacements et les participants potentiels à ces groupes ont été choisis comme suit. PCH (DES) a fourni à EKOS une liste électronique de 2 001 anciens participants à Katimavik (durant la période allant de 2001-2002 à 2003-2004) n'ayant pas participé au sondage effectué par PCH (DES) en 2005. Le fichier contenait leurs noms et leurs numéros de téléphone, répartis selon l'année de la participation (2001-2002, 2002-2003 et 2003-2004). Comme les villes n'y étaient pas indiquées, on les a désignées à l'aide de l'indicatif régional téléphonique pour Montréal, deux villes potentielles du Canada central (Toronto et Ottawa/Hull) et deux villes potentielles de l'Ouest (Calgary et Vancouver). Sachant que l'indicatif régional correspond à une région plus grande que la ville elle-même, on a utilisé le préfixe à trois chiffres du numéro de téléphone pour désigner les numéros de ces villes, ou au moins des localités proches, à l'aide d'un site Web qui permet de faire cette opération. On a ainsi choisi Calgary au lieu de Toronto, parce qu'on pouvait y recruter plus de gens, et Ottawa/Hull au lieu de Toronto, parce que ce choix présentait des avantages tels que la réduction des frais de voyage et la possibilité pour le client de rencontrer le groupe.

On a conçu le guide des groupes de discussion de telle sorte qu'il soit assez souple pour permettre aux répondants d'adapter leurs réponses à leurs circonstances particulières. Le guide est axé sur la pertinence, les résultats à moyen terme et des aspects particuliers de la conception et de la mise en œuvre du programme que des évaluations antérieures avaient déterminés comme problématiques.

On a recruté les participants potentiels par téléphone et on leur a rappelé leur engagement quelques jours avant les réunions, lesquelles ont eu lieu dans des locaux spécialisés destinés aux groupes de discussion, dans des endroits où de telles installations étaient disponibles. Tous les groupes de discussion se sont réunis après les heures de bureau. Les séances duraient deux à trois heures et les participants recevaient un incitatif de 50 $, à titre de rétribution et de remboursement des frais de déplacement.

Un sommaire et les résultats d'une analyse des témoignages des groupes de discussion ont été présentés dans le Rapport technique sur les groupes de discussion.

10. On avait proposé, à titre d'option, d'établir des groupes de discussion en ligne en vue de couvrir potentiellement un plus grand nombre d'anciens participants. Toutefois, on a décidé que des réunions en personne seraient plus adéquates pour ce projet car beaucoup d'anciens participants avaient déjà été sondés par le programme.

(e) Entrevues d'informateurs clés

On a interviewé **dix** informateurs clés (dont on trouvera la liste à l'annexe B), soit neuf informateurs clés jouant un rôle dans la mise en œuvre et la gestion du programme (trois d'entre eux représentaient le Ministère et les six autres Katimavik-OPCAN) et un représentant du Bureau du Conseil privé. Les entrevues portaient sur la pertinence, la réussite, la rentabilité, la conception et la mise en œuvre du programme.

On posait des questions ouvertes, de telle sorte que les personnes interviewées pouvaient expliquer leurs réponses de manière approfondie. Les entrevues duraient en moyenne 45 minutes. Toutes sauf deux ont été effectuées en personne dans les bureaux de Katimavik à Montréal et dans ceux de PCH à Ottawa, et toutes ont eu lieu dans la langue officielle choisie par la personne interviewée. On a envoyé la version finale du guide par courriel à tous les informateurs clés avant leurs entrevues pour leur permettre de s'y préparer.

Les données d'entrevue ont fait l'objet d'une analyse qualitative. On a d'abord préparé les sommaires en vue d'une utilisation à l'interne, puis on les a améliorés et intégrés dans un Rapport technique.

(f) Entrevues de spécialistes

On a interviewé cinq spécialistes, de l'extérieur, de programmes axés sur le travail communautaire bénévole (on trouvera à l'annexe B une liste de ces spécialistes). Leur perspective indépendante et éclairée s'est avérée utile pour l'évaluation de la pertinence continue du programme et des questions liées à la conception et à la mise en œuvre. Un spécialiste était aux États-Unis et les quatre autres au Canada, dans diverses villes. On a obtenu les noms des spécialistes potentiels dans le cadre de l'examen de documents et d'ouvrages spécialisés ainsi qu'en s'adressant aux responsables du programme et de Katimavik-OPCAN.

On a effectué ces entrevues de la même manière que celles des informateurs clés. En moyenne, elles duraient environ 30 minutes. Dans tous les cas, il s'agissait d'entrevues téléphoniques dans la langue officielle choisie par le répondant.

Les données d'entrevue ont fait l'objet d'une analyse qualitative. On a d'abord préparé les sommaires en vue d'une utilisation à l'interne, puis on les a améliorés et intégrés dans un Rapport technique.

(g) Sondage Web auprès des partenaires communautaires

Cette composante de la méthode d'évaluation consistait en un sondage de 58 partenaires communautaires à l'aide d'un questionnaire accessible sur Internet. Les questions abordées étaient notamment les suivantes : la pertinence continue de Katimavik; la satisfaction à l'égard de la conception et de la mise en œuvre du programme; les coûts engagés pour la participation et les incidences de celle-ci sur les organismes et les gens auxquels ils offrent leurs services.

Pour permettre à EKOS de déterminer l'échantillon du sondage, Katimavik lui a fourni des listes des organismes partenaires dans chacune des communautés participantes des cinq régions, pour les trois années visées par cette Évaluation (2001-2002, 2002-2003 et 2003-2004). Ces listes étaient imprimées (sauf pour une année) et on les a donc numérisées et intégrées dans un tableur Excel. Aux fins de l'échantillonnage des organismes, on a ajouté à chaque entrée des champs indiquant la communauté, la ville et l'année. On a ensuite choisi les noms de 300 organismes parmi les 1 000 recueillis, soit 20 pour chacune des cinq régions et un total de 100 pour chacune des trois années, tout en veillant à ce que le même organisme ne soit pas choisi deux fois. Dans la mesure du possible, la sélection était proportionnelle à la répartition de l'ensemble des projets, communauté par communauté.

Comme les listes fournies par Katimavik ne contenaient pas les renseignements permettant de rejoindre les organismes communautaires partenaires, un recherchiste d'EKOS s'est rendu au bureau de Katimavik-OPCAN à Montréal pour

les extraire des dossiers physiques de projet, avec l'aide d'un membre du personnel de l'organisme. L'information comprenait le nom de l'organisme et d'une personne-ressource, la province, l'adresse électronique et un numéro de téléphone. On en a trouvé au moins une partie pour 297 organismes communautaires partenaires qui ont constitué l'échantillon du sondage. On n'a pas trouvé dans ces dossiers les adresses électroniques de 111 de ces 297 organismes.

Le processus de sondage a commencé par l'envoi d'invitations bilingues par courriel aux répondants, lesquelles contenaient une brève description de la recherche et de son objet, ainsi que l'adresse Internet ou URL du sondage Web et leur NIP. Ceux qui désiraient participer cliquaient simplement sur cette adresse URL et entraient leur NIP. On leur a envoyé cinq rappels car ils tardaient à répondre, en partie parce que le sondage avait lieu l'été. Comme on l'a mentionné, on n'avait pas les adresses électroniques de 111 partenaires communautaires. Le personnel de PCH a donc appelé ces organismes pour obtenir leurs adresses. On en a rejoint environ 40 qui ont donc été invités par PCH ou EKOS à participer au sondage.

Le sondage a été effectué sur une période de six semaines (de la première semaine d'août à la deuxième de septembre 2005), ce qui laissait beaucoup de temps aux partenaires communautaires pour y répondre (y compris les gens qui rentraient de leurs vacances d'été). Comme on l'a mentionné, des représentants de 58 organismes invités ont participé à ce sondage. Près du quart des adresses électroniques (environ 75) n'étaient pas fonctionnelles. Par conséquent, l'échantillon fonctionnel comprend 151 répondants, soit 297 organismes initialement invités, moins 111 sans adresses électroniques, plus 40 dont PCH a trouvé ensuite les adresses électroniques, moins 75 dont les adresses électroniques n'étaient pas fonctionnelles. Le taux de réponse est donc de 38 p. 100 (58 / 151 x 100). Une fois terminée la collecte, on a préparé un profil statistique complet de toutes les données recueillies dans les formulaires de sondage. On n'a pas pu préparer de ventilation par type d'organisme à cause de la petite taille de l'échantillon.

2.2 Qualité des données et limitations de l'évaluation

Les limitations de chacune des méthodes d'évaluation employées sont présentées ci-dessous.

Groupes de discussion

- Beaucoup de numéros de téléphone, notamment ceux des gens dont la participation au programme remonte à un certain temps, sont hors service, ce qui est compréhensible étant donné la nature de cette population – jeune, mobile, ayant terminé ses études.
- Peu de participants ont accepté de participer aux groupes de discussion et plusieurs anciens participants ne se sont pas présentés aux séances alors qu'ils avaient accepté de le faire.
- La difficulté à rejoindre les anciens participants augmentait en fonction du temps écoulé depuis leur participation à des projets Katimavik. Cette difficulté a aussi été soulevée lors d'entrevues avec certains informateurs clés au sujet de l'Association des anciens et anciennes de Katimavik, laquelle n'a pas attiré autant d'anciens participants qu'on l'espérait. Cela a des répercussions sur la possibilité de rejoindre des participants encore plus anciens en vue de mesurer les incidences à long terme du programme
- Les résultats obtenus dans le cadre de groupes de discussion ne sont pas typiquement représentatifs des points de vue de l'ensemble de la population des personnes consultées (dans le cas présent : les participants à Katimavik), et c'est notamment le cas ici, car seulement 15 personnes ont participé à ces groupes de discussion. Ces résultats sont plutôt destinés à illustrer les points de vue d'anciens participants quant à la satisfaction à l'égard des incidences du programme.

Sondages des participants

- Il n'y avait pas d'autre objectif que l'évaluation des compétences des participants. Toutes les mesures des compétences étaient fondées sur les déclarations des intéressés.
- La capacité de mesurer les résultats à moyen terme était limitée à l'observation des niveaux de compétence des personnes qui avaient participé trois années auparavant.
- Pour la même raison, on n'a pas pu mesurer les résultats à long terme à l'aide du sondage des participants et des non-participants. En outre, l'expérience des groupes de discussion, comme on l'a mentionné, et les réponses à ce sondage indiquent que le taux de réponse diminue en fonction du nombre d'années écoulées depuis l'achèvement du projet, ce qui rend difficile la problématique de la mesure des résultats à long terme à l'aide des données administratives existantes du programme.
- Une limitation plus générale est liée à la difficulté de mesurer les résultats à long terme. Non seulement il est difficile de rejoindre les personnes qui ont participé à des projets plusieurs années auparavant (et encore plus à mesure que le temps écoulé augmente), mais l'attribution des incidences à long terme au programme s'avère aussi difficile. Plusieurs facteurs autres que la participation aux projets de Katimavik contribuent à la formation de l'opinion des anciens participants plusieurs années après celle-ci. L'attribution des incidences à long terme est problématique pour la plupart des programmes.

Entrevues d'informateurs clés

- La plupart des informateurs clés ont un intérêt personnel dans le programme (à titre de représentants de PCH et de Katimavik-OPCAN), mais on a aussi interviewé un représentant du BCP et cinq spécialistes de l'extérieur.

Sondage des partenaires communautaires

- Une bonne partie de l'information pour rejoindre les organismes communautaires partenaires dans le cadre du sondage était inadéquate, car beaucoup d'invitations (environ 75) avaient été envoyées à des adresses électroniques incorrectes ou désuètes, et beaucoup d'organismes (111) n'avaient pas d'adresses électroniques, notamment ceux qui avaient participé au programme trois ou quatre ans auparavant. Cela peut être en partie attribuable à la nature de ces organismes (petits, éphémères) et rend de tels sondages généralement difficiles.
- Au total, 58 partenaires ont répondu au sondage, sur les 300 choisis comme échantillon parmi les 1 000 qui ont participé au programme durant les trois années en question (les modalités relatives à l'évaluation visaient le chiffre de 50 répondants). Cela a entraîné une erreur d'échantillonnage assez élevée de +/-12,6 p. 100. La taille modeste de l'échantillon est attribuable en partie à la mauvaise qualité de l'information disponible pour rejoindre les partenaires et au fait que le sondage ait été effectué l'été.
- Les données étaient insuffisantes pour la classification des résultats du sondage en fonction du type d'organisme et il était donc impossible de déterminer si certains types d'organisme profitent plus que d'autres de la participation à Katimavik.
- Aucune question ne se rapportait explicitement à l'incidence sur la capacité organisationnelle, laquelle correspond à un résultat escompté à moyen terme. On estime néanmoins que des questions qui portaient sur l'incidence du programme sur les relations dans le milieu de travail des partenaires et l'image de ceux-ci au sein de la communauté, et la nature des incidences (par exemple éventuellement sur l'infrastructure) ont permis de déterminer dans une certaine mesure si ce résultat avait été atteint.

3. CONSTATATIONS

Les résultats de l'évaluation sont présentés en fonction des principaux aspects évalués : pertinence, réussite, solutions de rechange et rentabilité, conception et mise en œuvre.

3.1 Pertinence de Katimavik

(a) État des besoins qui étaient à l'origine de la création du programme

Les données recueillies au cours de l'évaluation indiquent que les conditions qui ont conduit à la création du programme Katimavik existent encore. Lorsqu'on a établi le programme, à la fin des années 1970, le taux de chômage parmi les jeunes était au même niveau qu'aujourd'hui (12 à 13 p. 100[11]). Au milieu des années 1970, on a reconnu la nécessité d'aider les jeunes à effectuer leur transition de l'école secondaire à l'enseignement postsecondaire et on se préoccupait de l'état de l'environnement[12]. Ces deux questions sont encore d'actualité et sont parmi celles sur lesquelles Katimavik continue à se concentrer.

(b) Pertinence des objectifs par rapport aux besoins

Katimavik est axé sur les compétences dont les jeunes ont besoin pour s'intégrer dans le monde du travail et y progresser. Selon une récente étude portant sur la préparation des jeunes à l'entrée sur le marché du travail, effectuée auprès de chefs de file des secteurs privé et public, les compétences et habiletés les plus précieuses pour les jeunes Canadiens sont les suivantes : aptitude à réagir à l'incertitude; adaptabilité et souplesse; compétences en communication, multilinguisme; compétences de base en technologie et en traitement de l'information; entregent et autonomie fonctionnelle[13]. Ce sont celles sur lesquelles beaucoup d'activités de Katimavik continuent à être axées. Selon les résultats d'une recherche effectuée par le Conference Board du Canada, les employeurs recherchent des travailleurs qui possèdent non seulement des compétences professionnelles particulières, mais aussi des aptitudes polyvalentes ou liées à l'employabilité (communication, résolution de problèmes, multilinguisme, adaptabilité, esprit d'équipe, sciences et technologie[14]. Si certaines de ces compétences peuvent être acquises à l'école, elles le sont souvent dans le cadre d'expériences pratiques (activités communautaires, sportives, culturelles et bénévoles, stages, etc.) ce qui correspond à l'approche adoptée par Katimavik. Les personnes consultées ont confirmé que Katimavik répond à un éventail de besoins des jeunes participants.

Les spécialistes ont unanimement convenu que les objectifs du programme Katimavik sont encore pertinents aujourd'hui. L'acquisition de connaissances pratiques et l'élargissement des horizons sont toujours profitables pour les jeunes. Si beaucoup s'intéressent au Canada, à la citoyenneté et à la possibilité d'améliorer leurs communautés, il existe peu d'occasions particulièrement inclusives pour eux ou au sujet desquelles ils peuvent facilement se renseigner. Katimavik répond à ce besoin.

11. Statistique Canada (2004), Revue chronologique de la population active, CD-ROM.
12. Jacques Hébert, *Faites-leur bâtir une tour ensemble* (Héritage, Montréal, 1979).
13. Source : Comment préparer les jeunes Canadiens au marché du travail de demain: http://www11.hrsdc.gc.ca/fr/sm/ps/rhdcc/ra/publications/rechereche/2002-000003/2002-0000003/pdf
14. Profil des jeunes Canadiens sur le marché du travail : Deuxième rapport annuel au Forum des ministres du marché du travail, 2000 : http://dsp-psd.pwgsc.gc.ca/Collection/RH61-1-2000F.pdf

Les motivations des jeunes à l'égard de la participation à Katimavik coïncident étroitement avec les résultats escomptés du programme. Selon le sondage des participants effectué par PCH, une majorité significative de participants (93 à 100 p. 100) juge importants divers buts et motivations liés à la participation à l'expérience de Katimavik qui correspondent aux domaines ciblés par le programme, notamment : l'amélioration des perspectives d'emploi; les compétences en langue seconde; l'apprentissage du travail d'équipe; l'adoption d'une solide éthique du travail; la tolérance à l'égard d'autres cultures; et les compétences en leadership. (On abordera plus loin la question de savoir si ces attentes ont réellement été satisfaites et si ces compétences ont été acquises.)

D'autres données indiquent la persistance de la demande concernant Katimavik et le besoin continu de ce programme. La plus récente *Enquête canadienne sur le don, le bénévolat et la participation* de Statistique Canada fait état d'une baisse du taux de participation des jeunes Canadiens à des activités de bénévolat, lequel est passé de 33 p. 100 en 1997 à 29 p. 100 en 2000[15]. Cela indique la nécessité de les sensibiliser et de les intéresser au bénévolat – un objectif de Katimavik. En outre, au moins les trois quarts des répondants à cette enquête nationale âgés de 15 à 24 ans ont déclaré qu'une activité de bénévolat leur avait permis d'acquérir de l'entregent et des compétences en communication – ce que Katimavik cherche aussi à fournir aux jeunes participants. De même, le fait que le nombre de candidatures présentées à Katimavik ait continuellement augmenté pour atteindre les 10 000 en 2004-2005[16] suggère que la demande augmente et que les jeunes estiment qu'ils ont des besoins auxquels Katimavik pourrait répondre.

Les personnes consultées ont convenu que Katimavik répond à un éventail de besoins des organismes partenaires et du public canadien. Selon les informateurs clés et les spécialistes, les besoins auxquels Katimavik est destiné à répondre sont notamment les suivants :

- ***Organismes et communautés :*** Les personnes interviewées ont mentionné que Katimavik fournit aux communautés et aux organismes concernés une quantité importante de main-d'œuvre. Notons que les participants à Katimavik qui travaillent pour des organismes communautaires ne peuvent pas déplacer les travailleurs existants. Les organismes communautaires participants étant tous des organismes sans but lucratif, Katimavik leur fournit souvent une main-d'œuvre dont ils ont grand besoin, ce qui profite aussi aux communautés, car celles-ci dépendent souvent de ces organismes pour la fourniture de services importants. Toutefois, selon deux personnes interviewées, Katimavik ne répond qu'à des besoins à court terme des organismes communautaires, puisque la participation n'est disponible que durant une période déterminée (13 semaines). En d'autres termes, ces informateurs clés estiment que Katimavik ne répond pas aux besoins à long terme des organismes. (Cette question est de nouveau abordée dans la partie suivante qui porte sur la réussite en ce qui a trait aux incidences du programme sur les partenaires communautaires). Deux informateurs clés estiment que l'interaction entre les habitants ruraux et les jeunes issus de milieux urbains (et vice versa) répond à un besoin des communautés (et des participants) : l'amélioration de la sensibilisation culturelle.
- ***Société canadienne :*** Selon les spécialistes, Katimavik est un investissement dans l'avenir et la jeunesse. Le programme offre un cadre pour le bénévolat et l'engagement et la participation communautaires. Tout en favorisant la participation communautaire des jeunes, Katimavik vise à renforcer l'unité canadienne dans le cadre d'échanges de jeunes entre les diverses régions. Les personnes interviewées estiment généralement que Katimavik répond à ce besoin en permettant aux participants de séjourner dans trois régions du Canada – deux anglophones et une francophone. Certains ajoutent toutefois qu'il est difficile d'évaluer la mesure dans laquelle cela est réalisé.

15. Centre canadien de philanthropie et Bénévoles Canada (2005), *The Giving and Volunteering of Youth*. http://www.donetbenevolat.ca/
16. Site Web et Rapport annuel 2004-2005 de Katimavik.

(c) Portée et ciblage

Le programme rejoint une très faible proportion de jeunes Canadiens. Selon le Recensement de 2001, deux millions de jeunes Canadiens sont âgés de 17 à 21 ans[17]. Katimavik a accueilli 3 400 participants durant la période allant de 2001-2002 à 2004-2005, soit près de 0,2 p. 100 des jeunes Canadiens. Le programme accepte environ un jeune candidat sur dix[18].

Certains spécialistes pensent que le programme devrait cibler les jeunes qui ont particulièrement besoin de l'expérience offerte par Katimavik. Ils ont recommandé que Katimavik-OPCAN déploie des efforts de sensibilisation et d'encouragement à la participation au programme auprès des jeunes « marginalisés », notamment les Autochtones, ceux qui sont économiquement défavorisés, vivent en milieu rural ou appartiennent à des minorités visibles, parce qu'ils estiment que ceux-ci ont véritablement besoin du type d'aide fournie par Katimavik.

D'autres données confirment les déficits au sein de ces groupes visés par l'équité en matière d'emploi. Selon l'*Enquête canadienne sur le don, le bénévolat et la participation* (2000) de Statistique Canada, plus leur revenu est faible, moins les Canadiens sont susceptibles de faire du bénévolat[19]. En 2000, le taux de participation à des activités bénévoles parmi les membres de ménages dont le revenu annuel était inférieur à 10 000 $ était de 17 p. 100, comparativement à 39 p. 100 parmi les membres de ceux dont le revenu annuel était supérieur à 100 000 $. On n'a pas pu recueillir de données comparables sur le bénévolat parmi les membres des autres groupes cibles. Les données de recensement indiquent que le degré de technicité est inférieur dans les régions rurales[20]. En 2001, on trouvait une plus forte concentration de travailleurs qualifiés dans les régions urbaines que dans les régions rurales. D'autres recherches font état de déficits dans les domaines de l'éducation et de l'emploi parmi ceux qui vivent dans les régions rurales et parmi d'autres groupes visés par l'équité en matière d'emploi[21]. Les données sur les participants disponibles pour cette évaluation n'ont pas permis de mesurer le degré de motivation de ces divers groupes, en ce qui concerne la participation au programme.

De fait, Katimavik ne vise pas de groupes particuliers. Les candidats sont sélectionnés selon une formule d'échantillonnage aléatoire stratifié qui tient compte de la région, de la langue et du sexe. Toutefois, Katimavik recueille des données sur les participants en fonction des groupes visés par l'équité en matière d'emploi désignés comme tels, tout en observant la représentation de ces groupes d'une année à l'autre. Cela indique que Katimavik pourrait envisager de cibler des groupes défavorisés et disposerait des moyens d'évaluer le rendement dans ce domaine. (On examine ci-dessous la mesure dans laquelle le programme a réussi à rejoindre des groupes visés par l'équité en matière d'emploi, dans la partie consacrée à la réussite et aux incidences).

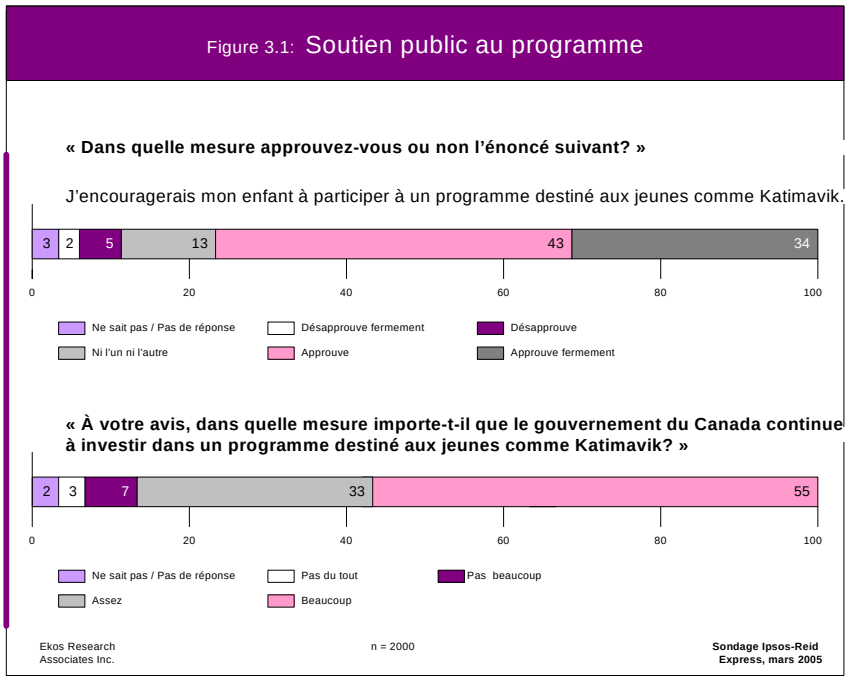
(d) Conformité aux priorités du gouvernement et de PCH

17. Statistique Canada - Recensement de 2001. En ligne : http://www12.statcan.ca/francais/census01/products/standard/themes/RetrieveProductTable.cfm?Temporal=2001&PID=55437&APATH=3&GID=431515&METH=1&PTYPE=55430&THEME=37&FOCUS=0&AID=0&PLACENAME=0&PROVINCE=0&SEARCH=0&GC=0&GK=0&VID=0&FL=0&RL=0&FREE=0
18. Tel qu'il est indiqué dans le Rapport annuel 2004-2005 du programme.
19. Centre canadien de philanthropie et Bénévoles Canada (2001), *Canadiens dévoués, Canadiens engagés : points saillants de l'Enquête nationale de 2000 sur le don, le bénévolat et la participation.* Jeunes. http://www.donetbenevolat.ca/
20. Statistique Canada (2005), *Bulletin d'analyse, régions rurales et petites villes du Canada,* Le niveau de compétences professionnelles : le fossé entre les régions rurales et les régions urbaines du Canada, vol. 6, n° 2, 21-006-XIF2005002 : http://www.statcan.ca/bsolc/francais/bsolc?catno=21-006-XIF2005002
21. Forum des ministres du marché du travail,Profil des jeunes Canadiens sur le marché du travail : Deuxième rapport annuel au Forum des ministres du marché du travail, 2000 : http://dsp-psd.pwgsc.gc.ca/Collection/RH61-1-2000F.pdf

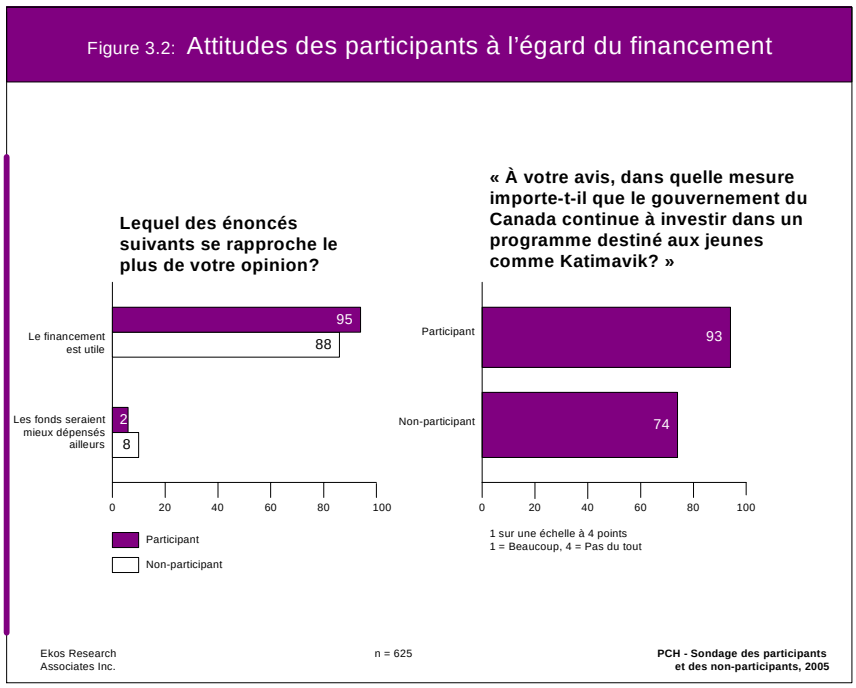
Les objectifs de Katimavik cadrent bien avec les objectifs globaux du gouvernement fédéral. Les personnes interviewées ont mentionné le lien entre les objectifs de Katimavik et les priorités du gouvernement concernant le bilinguisme et les langues officielles, la sensibilisation à l'environnement, la diversité culturelle, la participation communautaire et la jeunesse. En outre, les objectifs de Katimavik axés sur l'amélioration des connaissances relatives à la diversité canadienne et sur la participation communautaire cadrent bien avec l'un des résultats stratégiques du Ministère : « Les Canadiens vivent dans une société ouverte à tous, fondée sur la compréhension interculturelle et la participation des citoyens[22]. »

(e) Adéquation de la participation du gouvernement au programme

Le public approuve le fait que le gouvernement fédéral participe au programme. Selon un sondage d'opinion commandé en 2005 par PCH, 88 p. 100 des Canadiens estiment très ou assez important que le gouvernement du Canada continue à investir dans des programmes destinés aux jeunes, tels que Katimavik (voir la deuxième barre de la figure 3.1). Ce pourcentage ne varie pas beaucoup en fonction des caractéristiques sociodémographiques. Selon le sondage effectué par PCH auprès des participants, une proportion similaire de participants (93 p. 100) et une proportion légèrement inférieure de non-participants (74 p. 100) estiment très important que le gouvernement du Canada continue à investir dans des programmes destinés aux jeunes, tels que Katimavik (Figure 3.2). La plupart des participants et des non-participants (95 et 88 p. 100) estiment que les fonds fédéraux affectés au programme constituent un investissement valable de l'argent des contribuables. Beaucoup d'anciens participants qui ont fait partie de groupes de discussion estiment qu'il serait très difficile de mettre en œuvre un programme d'envergure similaire à celui de Katimavik sans un financement gouvernemental.



22. Site Web de Katimavik.



Les spécialistes conviennent que le gouvernement fédéral ne devrait pas assumer exclusivement la responsabilité du programme. Ils estiment que le mode actuel de participation des organismes non gouvernementaux (ONG) – c'est-à-dire des partenaires communautaires – est un bon modèle de mise en œuvre, car les ONG emploient souvent des Bénévoles. On n'a pas pu recueillir de données sur la question de savoir s'il convient que le gouvernement finance un organisme bénévole comme Katimavik-OPCAN qui assume exclusivement la responsabilité de la mise en œuvre du programme. (Cette question est examinée plus en détail ci-dessous, dans la section consacrée à la conception et à la mise en œuvre.)

3.2 Réussite de Katimavik

Il s'agit ici de la mesure dans laquelle on a atteint les résultats escomptés. Rappelons que les jeunes participent à des projets communautaires qui comprennent des activités d'apprentissage, des expériences de travail et l'hébergement au sein d'une famille locale. On s'attend à ce que ces activités contribuent à la réalisation des objectifs du programme et à l'obtention des résultats escomptés, lesquels sont axés sur les jeunes participants, soit :
à **court terme**, améliorer les compétences en leadership des participants et leur faire apprécier davantage le service communautaire; à **moyen terme**, améliorer les compétences personnelles, professionnelles et sociales des participants et leur fournir une expérience diversifiée favorisant une meilleure compréhension de la réalité canadienne, tout en améliorant la capacité des communautés hôtes; à **long terme,** citoyenneté active et participation communautaire des participants au programme.

Les données qui ont servi à mesurer la réalisation des objectifs du programme et l'obtention des résultats escomptés sont en grande partie issues des sondages des participants effectués par la Direction des services d'évaluation de PCH et Katimavik-OPCAN. Elles sont complétées par les opinions qualitatives recueillies par le consultant dans le cadre d'entrevues avec des informateurs clés représentant PCH et la direction de Katimavik-OPCAN, ainsi que des groupes de discussion avec d'anciens participants. Toutefois, comme on l'a mentionné plus haut au sujet des limitations

méthodologiques, les données qui permettraient de mesurer l'obtention de résultats à plus long terme sont restreintes, car les personnes consultées dans le cadre des sondages et des groupes de discussion n'ont participé au programme que depuis quatre ans. Rappelons aussi que les compétences et attributs sont déclarés par les personnes concernées elles-mêmes.

(a) Obtention des résultats immédiats escomptés pour les participants

Presque tous les participants estiment que Katimavik a répondu à leurs attentes en ce qui concerne l'acquisition de compétences en leadership. Selon le sondage effectué par PCH en 2005 auprès des jeunes qui ont participé à des projets de 2001-2002 à 2003-2004, 98 p. 100 de ceux-ci sont assez ou entièrement satisfaits de Katimavik en ce qui concerne l'acquisition de compétences en leadership[23]. Dans le site Web de Katimavik, il est mentionné que celles-ci correspondent à un ensemble de compétences liées au perfectionnement professionnel. Comme elles font partie des résultats du programme escomptés à moyen terme, on les abordera plus loin dans cette section.

Katimavik a une incidence positive sur les attitudes des participants à l'égard du bénévolat. Le bénévolat est assimilé à un moyen d'apprécier le service communautaire, et donc aux résultats du programme escomptés à moyen terme. Selon les sondages des participants, la plupart reconnaissent, après l'achèvement de leurs projets, le rôle que le bénévolat joue dans leur propre épanouissement comme dans celui de leur communauté. Selon le sondage des participants effectué en 2004 par Katimavik-OPCAN, ceux-ci sont sensiblement plus susceptibles de reconnaître la valeur du bénévolat immédiatement après l'achèvement de leurs projets (cote moyenne de 4,5) qu'à leur commencement (cote moyenne de 4[24]). Selon le sondage effectué par PCH en 2005 auprès des jeunes qui ont participé à des projets de 2001-2002 à 2003-2004, ceux-ci sont plus susceptibles que les non-participants de reconnaître le rôle du bénévolat dans le soutien apporté à la communauté et ce, sensiblement ou fortement (91 contre 81 p. 100 respectivement[25]).

Moins de données indiquent que le programme favorise une participation accrue à des activités de bénévolat. En ce qui concerne les participants qui avaient tendance à faire du bénévolat, la cote moyenne recueillie auprès de ceux qui ont déclaré à la fin de leur expérience de Katimavik qu'ils continueraient à faire du bénévolat est sensiblement supérieure à celle qu'on a enregistrée au début de leurs projets (4 contre 3,2 selon le sondage effectué par Katimavik-OPCAN). De même, quatre sur cinq de ceux qui ont participé à des projets en 2003-2004 faisaient du bénévolat ou avaient l'intention d'en faire dans un avenir proche, soit près d'un an après l'achèvement de leurs projets (sondage des participants par PCH). Toutefois, après l'achèvement de leurs projets, les participants n'étaient pas plus susceptibles que les non-participants de faire du bénévolat ni d'en avoir l'intention. En outre, seulement la moitié des participants ont indiqué que les compétences acquises dans le cadre des activités de bénévolat du programme les avaient aidés à trouver un emploi, et les non-participants étaient sensiblement **plus** susceptibles d'avoir dit cela au sujet de leur expérience générale du bénévolat (deux tiers).

23. On a demandé aux répondants de fournir une réponse sur une échelle à 4 points (1 = entièrement satisfait, 2 = généralement satisfait, 3 = généralement insatisfait et 4 = entièrement insatisfait. Les proportions indiquées sont celles des répondants qui ont attribué les cotes 1 ou 2 et elles ne varient pas beaucoup durant les trois années.

24. On a demandé aux répondants d'indiquer la mesure dans laquelle des énoncés sur le bénévolat s'appliquent à eux, sur une échelle à 5 points : 1 = ne s'applique pas du tout, 2 = s'applique un peu, 3 = s'applique modérément, 4 = s'applique sensiblement et 5 = s'applique fortement. Un index des résultats pour les trois questions est utilisé ici.

25. Proportion indiquant 4 ou 5 sur la même échelle à 5 points que dans le cadre du sondage effectué par PCH (voir la note précédente).

Les résultats du sondage national de 2001 sur le bénévolat indiquent aussi que l'espoir que celui-ci améliore les perspectives d'emploi est généralement déçu[26]. Par exemple, près de 55 p. 100 des Canadiens âgés de 15 à 24 ans ont fait du bénévolat en vue d'améliorer leurs perspectives d'emploi, mais seulement 24 p. 100 ont indiqué que cela les avait aidés à trouver un emploi.

L'incidence sur les attitudes à l'égard du bénévolat diminue avec le temps. Le pourcentage de ceux qui avaient l'intention de faire du bénévolat dans un avenir proche et reconnaissaient l'importance du bénévolat pour leur perfectionnement personnel et professionnel était sensiblement plus faible chez les jeunes qui avaient participé à des projets en 2001-2002 que chez ceux qui l'avaient fait en 2003-2004 (42 contre 63 p. 100, selon le sondage des participants effectué par PCH). Toutefois, cela pourrait être en partie attribuable au fait qu'à cette étape de leur vie, les jeunes plus âgés se préoccupent plus de trouver un emploi, d'établir des relations personnelles et de terminer leurs études. De fait, selon Statistique Canada, le taux national de bénévolat est beaucoup plus faible chez les jeunes âgés de 20 à 24 ans que chez ceux qui sont âgés de 15 à 19 ans (22 contre 37 p. 100)[27].

(b) Obtention de résultats à moyen terme escomptés pour les participants

Selon les deux sondages des participants, Katimavik obtient les résultats à moyen terme escomptés pour les participants. Cela est d'abord attesté par le pourcentage de participants qui font état de compétences et de connaissances particulières. On essaie ensuite d'attribuer les résultats observés à l'expérience des participants dans le cadre du programme Katimavik.

Les anciens participants indiquent qu'ils possèdent des compétences et connaissances correspondant aux résultats escomptés à moyen terme du programme. Dans le cadre des sondages annuels des participants effectués par Katimavik-OPCAN, ceux-ci ont attribué des cotes moyennes élevées (4 à 4,4 sur une échelle à 5 points) pour les compétences liées au perfectionnement professionnel (planification et organisation, communication, résolution de problèmes, travail d'équipe, éthique du travail, état de préparation à une carrière, etc.) et des cotes similaires pour les compétences liées au perfectionnement personnel (aptitude à agir de façon autonome, confiance en soi, bien-être émotionnel et physique, etc.). De même, selon le sondage des participants par PCH, des pourcentages élevés de participants (76 à 98 p. 100) attribuent une cote de 4 ou 5 à diverses mesures de compétences, ce qui suggère que la plupart possèdent de telles compétences. Ils attribuent des cotes légèrement inférieures mais néanmoins positives à des mesures liées à la capacité d'apprécier les différences culturelles et à la connaissance des communautés culturelles (cotes moyennes de 3,4 à 3.7 et pourcentages de 62 à 97 p. 100, dans les sondages des participants effectués par Katimavik-OPCAN et PCH respectivement), ce qui suggère l'acquisition de connaissances sur le Canada et sa diversité culturelle – un autre résultat escompté à moyen terme.

Les sondages des participants indiquent des niveaux élevés mais variables de compétences, d'attitudes et de connaissances dans des domaines ciblés par des programmes d'apprentissage de Katimavik. Dans le cadre des deux sondages, les participants à Katimavik ont attribué des cotes moyennes élevées – tant pour la perception et les attitudes que pour les compétences et connaissances – dans leurs réponses portant sur les programmes d'apprentissage suivants : compétences en leadership et découverte culturelle (tel qu'indiqué ci-dessus), mode de vie sain, langue seconde et environnement. Toutefois, les pourcentages de répondants qui estiment que le programme d'apprentissage sur le mode de vie sain est efficace sont généralement inférieurs à ceux des répondants qui reconnaissent l'efficacité des autres programmes d'apprentissage, comme l'indiquent les observations suivantes. Dans le cadre de cette analyse, les résultats du sondage des participants par PCH, en ce qui concerne les questions

26. Centre canadien de philanthropie et Bénévoles Canada (2001), *Canadiens dévoués, Canadiens engagés : points saillants de l'Enquête nationale de 2000 sur le don, le bénévolat et la participation.* http://www.donetbenevolat.ca

27. Centre canadien de philanthropie et Bénévoles Canada (2001), Canadiens dévoués, Canadiens engagés : points saillants de l'Enquête nationale de 2000 sur le don, le bénévolat et la participation. http://www.donetbenevolat.ca

sur les compétences et les aptitudes, ont été associés au programme d'apprentissage qui leur sont le plus étroitement liés sur le plan conceptuel[28]. Les pourcentages présentés ci-dessous sont ceux des participants qui ont indiqué Oui ou 4 ou 5 sur des échelles à 5 points mesurant le degré d'adhésion, d'application ou de capacité. (Dans la partie ci-dessous consacrée à la mise en œuvre, on aborde le degré de satisfaction et d'autres réponses à des questions portant explicitement sur les programmes d'apprentissage). Voici la gamme des pourcentages pour les compétences associées à chacun des programmes d'apprentissage de Katimavik :

- ***Leadership :*** 76 à 95, 98, 80, 82 et 86 à 89 p. 100 (notamment pour les compétences suivantes : activement renforcer l'esprit d'équipe, aborder honnêtement les conflits, prendre des initiatives, s'adapter à l'incertitude et respecter les autres).
- ***Découverte culturelle :*** 60, 62, 78, 83, 88, 97 et 98 p. 100 (p. ex. : faire preuve d'ouverture à l'égard de personnes de cultures différentes et estimer que les différences culturelles sont synonymes d'un épanouissement mutuel).
- ***Langue seconde :*** 45 à 76 (ces pourcentages étant toutefois plus élevés que chez les non-participants), 82, 83, 87 et 95 p. 100 (p. ex. : être capable de suivre une conversation dans l'autre langue officielle et estimer que la connaissance de l'autre langue officielle offre un avantage sur le marché du travail).
- ***Environnement :*** 40, 78, 81, 83, 84, 90 et 96 p. 100 (p. ex. : estimer qu'il est essentiel de protéger l'environnement pour assurer une bonne qualité de vie, reconnaître les incidences des actes quotidiens sur l'environnement et s'engager directement dans des activités environnementales au sein de la communauté).
- ***Mode de vie sain :*** 50, 55, 61, 75 and 82 p. 100 (p. ex. : prendre bien soin de sa santé, adopter un régime alimentaire plus équilibré qu'avant la participation à Katimavik et participer régulièrement à des activités physiques).

Ces résultats se maintiennent à moyen terme. Le sondage des participants commandé par PCH indique que les cotes élevées pour la possession de ces compétences et connaissances liées au perfectionnement professionnel et social parmi les jeunes qui ont participé en 2001-2002 sont très semblables à celles de ceux qui l'ont fait en 2003-2004.

Plusieurs de ces résultats à moyen terme peuvent être attribués au programme. Les résultats des sondages effectués par Katimavik-OPCAN avant et après la participation aux projets indiquent une augmentation statistiquement significative du pourcentage de participants qui déclarent qu'ils possèdent la plupart des compétences ciblées par Katimavik après avoir achevé leurs projets. On a enregistré des augmentations particulièrement importantes dans les domaines suivants, pour la plupart des années : planification et organisation; choix d'une carrière; connaissance de communautés culturelles et compétence dans la langue seconde. De même, les résultats du sondage des participants et des non-participants effectué par PCH indiquent des cotes « plus élevées » statistiquement significatives pour les participants, en ce qui concerne les compétences linguistiques et les attitudes connexes, l'environnement et les plans pour l'avenir, ce qui est illustré par les observations ci-dessous :

- ***Langue :*** Sensiblement plus de participants que de non-participants indiquent qu'ils possèdent une compétence dans une langue seconde, selon divers indicateurs (s'efforcer de la parler, l'utiliser quand quelqu'un s'adresse à soi dans cette langue, pouvoir suivre une conversation dans cette langue, etc.), et qu'ils sont fermement convaincus que cela favorise la découverte d'une nouvelle culture ou offre un avantage sur le marché du travail.

- ***Environnement :*** Sensiblement plus de participants que de non-participants indiquent que l'énoncé « Je connais la notion environnementale des 3 R (réduire, réutiliser et recycler) » s'applique à eux et conviennent qu'« Il est

28. Notons que certains des points considérés pourraient refléter plus que le programme d'apprentissage et en particulier les résultats concernant les questions culturelles et la langue seconde (qui pourraient aussi découler du contact avec des communautés différentes et avec l'autre langue officielle).

essentiel de protéger l'environnement pour assurer une bonne qualité de vie ». Par contre, seulement 40 p. 100 des participants indiquent qu'ils soutiennent activement des causes environnementales – un pourcentage similaire à celui des non-participants (43 p. 100).

- ***Plans d'études :*** Lorsqu'on les interroge sur leurs plans pour l'avenir, sensiblement plus de participants que de non-participants sont susceptibles de mentionner qu'ils veulent poursuivre leurs études.

Les données sont mitigées en ce qui concerne les incidences positives du programme sur l'emploi des participants. Presque tous les participants (98 p. 100) indiquent qu'ils sont entièrement ou généralement satisfaits du fait qu'à la fin de leurs projets, leurs objectifs ou leurs attentes concernant l'amélioration de leurs perspectives d'emploi aient été réalisés et, dans un pourcentage similaire, ils déclarent la même chose au sujet du renforcement de leur éthique du travail. De même, 88 p. 100 conviennent ou conviennent fermement que Katimavik a réussi à leur inculquer des compétences et des attitudes qui les aideront dans les carrières qu'ils ont choisies. Les trois quarts des participants (75 p. 100) indiquent que l'expérience de Katimavik a eu une certaine ou une grande influence sur leurs choix d'une carrière. Les participants indiquent qu'ils sont légèrement plus susceptibles que les non-participants d'avoir travaillé après leur participation au programme (66 contre 58 p. 100). Par contre, si environ la moitié d'entre eux occupent des emplois correspondant à leurs compétences et à leurs intérêts, le pourcentage est sensiblement le même parmi les non-participants (52 contre 47 p. 100). En outre, environ la moitié d'entre eux indiquent que les compétences acquises dans le cadre d'activités Bénévoles organisées par Katimavik les ont aidés à trouver un emploi, alors que les non-participants sont sensiblement plus susceptibles d'avoir déclaré cela au sujet de leur expérience générale du bénévolat (51 contre 68 p. 100).

Les données qualitatives appuient la constatation d'incidences positives du programme dans plusieurs domaines. Les informateurs clés et les spécialistes ont mentionné plusieurs incidences sur les participants à Katimavik qui permettent de penser qu'on a obtenu les résultats escomptés du programme, notamment en ce qui concerne l'employabilité, le développement social (l'autonomie fonctionnelle), et la connaissance du Canada. Ils suggèrent que les jeunes qui font du bénévolat sont plus susceptibles d'en faire plus tard. Cela est confirmé par les résultats de l'*Enquête canadienne sur le don, le bénévolat et la participation* (Statistique Canada)[29]. Les participants aux groupes de discussion indiquent aussi que leur expérience aura des répercussions durables, telles que les relations nouées avec les gens qu'ils ont rencontrés au sein de leurs groupes et l'engagement dans des activités politiques.

Les modifications apportées à Katimavik en 2003 *n'ont pas eu* jusqu'ici l'incidence prévue sur l'amélioration des compétences[30]. Les niveaux des compétences et des attributs déclarés après la participation au programme sont assez similaires en 2003-2004 (après les modifications) et en 2001-2002 et 2002-2003 (avant les modifications).

(c) Obtention des résultats à moyen terme pour les communautés

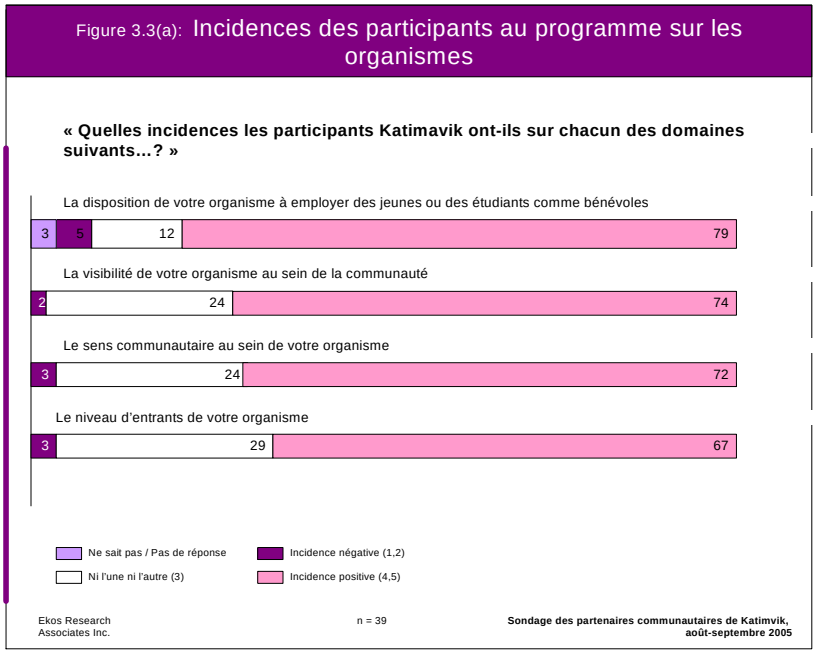
Certaines données indiquent que Katimavik a une incidence positive à moyen terme sur les organismes participants. Selon les résultats du sondage des partenaires communautaires, les représentants de 67 à 79 p. 100 des organismes déclarent que les participants à Katimavik ont eu une incidence positive sur des aspects de leur organisme, notamment son ouverture à l'égard des bénévoles, sa visibilité au sein de la communauté et son sens communautaire, le niveau et la qualité de ses entraits et l'amélioration des relations dans le milieu de travail. Si certaines de ces incidences ne se manifestent qu'à court terme, d'autres, telles que l'amélioration des relations dans le milieu de travail

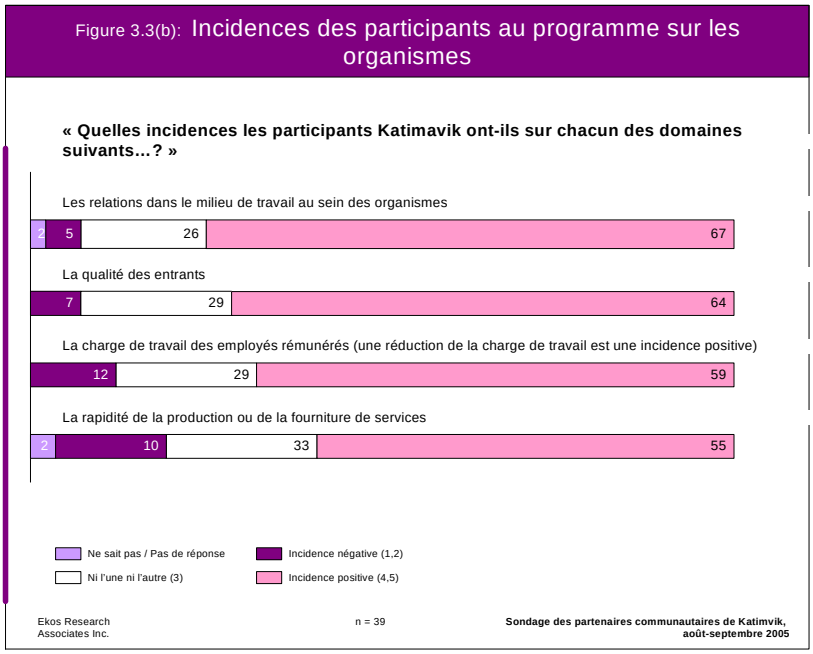
29. Notons que Katimavik fournit évidemment aux participants des occasions de bénévolat dans des communautés autres que les leurs. On ne sait donc pas si le programme augmentera le bénévolat dans leurs propres communautés. Le sondage national sur le bénévolat n'indique pas l'endroit où ces activités ont eu lieu.

30. Selon des documents officiels du gouvernement, les modifications du programme visaient à mieux permettre aux bénévoles de réaliser les objectifs d'apprentissage que sont le perfectionnement professionnel et l'épanouissement social. Les modifications visaient à porter la durée du programme à 39 semaines et à ajouter deux nouveaux programmes d'apprentissage.

(figures 3.3 (a) et (b) et la visibilité de l'organisme au sein de la communauté, indiquent que Katimavik a une incidence positive à moyen terme sur les partenaires communautaires. Les personnes interviewées qui représentent Katimavik-OPCAN ont fait état de données anecdotiques sur les incidences à plus long terme sur les communautés, principalement en ce qui concerne l'infrastructure (centres communautaires, pistes de loisirs, etc.) que les participants contribuent à construire ou à restaurer dans le cadre des projets. Un examen des types de projets communautaires de Katimavik confirme cela.

D'autres données indiquent aussi que Katimavik a des incidences positives sur les organismes communautaires. Environ sept sur dix projets (72 p. 100) ont continué après la cessation de leur financement dans le cadre du programme, ce qui suggère une certaine durabilité et des incidences à long terme potentielles (cela n'est pas indiqué dans la figure ci-dessous). Les données suggèrent aussi que le programme a une incidence graduelle sur les projets, les représentants d'environ la moitié des 41 organismes ayant déclaré que leur projet n'aurait pas du tout ou aurait dans une faible mesure atteint ses objectifs sans l'aide de Katimavik (27 p. 100 attribuant la cote 1 ou 2 sur une échelle à 7 points), ou les aurait atteints dans une certaine mesure (22 p. 100 attribuant la cote 3, 4 ou 5 sur cette même échelle).





(d) Obtention des résultats à long terme escomptés pour les participants

Peu de données indiquent que le programme pourrait avoir des incidences positives à long terme sur la participation communautaire des participants au programme. Selon des spécialistes et certains informateurs clés de Katimavik-OPCAN, les personnes qui participent à ce type d'activité lorsqu'elles sont jeunes sont plus susceptibles de le faire plus tard. Cela est confirmé par les résultats de l'*Enquête canadienne sur le don, le bénévolat et la participation* (2000), qui indiquent aussi une forte corrélation entre le bénévolat et l'engagement « civique »[31] : le pourcentage des bénévoles qui contribuent à la société est plus élevé parmi ceux qui ont fait du bénévolat dans leur jeunesse que parmi les autres (36 contre 27 p. 100).

De même, dans le cadre des groupes de discussion, des anciens participants ont déclaré que, suite à leur expérience de Katimavik, ils avaient de meilleures attitudes à l'égard du bénévolat et étaient plus susceptibles de participer à de telles activités à l'avenir. Toutefois, comme l'indique le sondage des participants effectué par Katimavik, ils ne sont pas plus susceptibles d'avoir fait du bénévolat que les non-participants, à court et à moyen terme). Quelques participants aux groupes de discussion ont aussi mentionné que leur expérience avait eu une incidence positive sur leur engagement communautaire. Enfin, la plupart ont déclaré qu'ils avaient noué des relations durables avec les autres participants et leurs familles hôtes. Toutefois, l'absence de données probantes ne permet pas de tirer des conclusions au sujet des incidences à long terme du programme sur les participants.

31. Centre canadien de philanthropie et Bénévoles Canada (2001), *Canadiens dévoués, Canadiens engagés : points saillants de l'Enquête nationale de 2000 sur le don, le bénévolat et la participation.* Jeunes. http://www.donetbenevolat.ca/

(e) Groupes cibles rejoints

Les données sur le programme indiquent que la représentation de plusieurs groupes visés par l'équité en matière d'emploi a légèrement diminué au cours des dernières années. Comme l'indique le tableau 3.1, en 2004-2005, les pourcentages des participants francophones (28 p. 100), issus d'une communauté éloignée ou rurale (27 p. 100) ou d'une famille à faible revenu (31 p. 100) ont diminué par rapport aux années précédentes. Parmi les participants, 4 à 5 p. 100 déclarent qu'ils appartiennent à l'un des autres groupes visés par l'équité en matière d'emploi (handicapés, Autochtones, membres de minorités visibles) – un pourcentage similaire à celui des années précédentes.

Comparativement, la représentation des femmes a augmenté. En 2004-2005, 64 p. 100 des participants étaient de sexe féminin, soit une proportion plus forte qu'en 2003-2004 (53 p. 100) et qu'au cours des années précédentes en général. Cela semble indiquer que plus de femmes que d'hommes se portent candidates au programme, et/ou qu'il importe d'assurer une représentation plus équitable des deux sexes.

Le programme rejoint efficacement les groupes visés par l'équité en matière d'emploi, bien qu'il n'en cible aucun. Malgré des réductions de leur taux de participation comparativement aux années précédentes, les participants provenant de régions éloignées ou rurales ou de familles à faible revenu sont toujours surreprésentés comparativement à leur pourcentage au sein de la population canadienne. Selon des données recueillies par Statistique Canada, 16 p. 100 de la population appartient à des familles à faible revenu et 20 p. 100 vit dans des régions éloignées ou rurales (comparativement à 31 et 27 p. 100 respectivement pour les participants au programme). Les femmes sont aussi actuellement surreprésentées (49 p. 100 pour le groupe d'âge de 15 à 24 ans) comparativement à leur pourcentage au sein de la population canadienne. Les pourcentages des participants autochtones ou appartenant à des minorités visibles sont assez similaires à ceux de la population globale (4 à 5 p. 100) et ceux des francophones sont légèrement plus élevés que leur représentation au sein de la population globale (23 p. 100).

Tableau 3.1 : Profil des participants à Katimavik, par groupes cibles, Pourcentages au sein des groupes, de 2001-2002 à 2004-2005

Groupe visé par l'équité en matière d'emploi	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005
Nombre de participants qui ont terminé un projet	567	598	651	844
Femmes	59	55	53	64
Francophones	38	31	28	28
Vivant dans une localité rurale ou éloignée	35	33	29	27
À faible revenu*	38	35	30	31
Handicapés	2,8	5,5	3,7	4,4
Autochtones	4,6	5,3	4,8	4,9
Appartenant à une minorité visible	4,4	8	11,3	4,9
Âge moyen (années)	18,6	18,6	18,6	18,6

* Pourcentage de ceux dont le revenu est inférieur au seuil de faible revenu, lequel dépend du revenu de la famille, du nombre de membres de celle-ci et du lieu de résidence.
Source : Rapports internes sur le programme Katimavik.

Les résultats de la présente étude indiquent que tous les objectifs du programme ne sont pas réalisés au même degré, que certains éléments sont mis en œuvre plus efficacement que d'autres (voir ci-dessous) et qu'il pourrait s'avérer utile de cibler le programme sur certains groupes qui ont particulièrement besoin de l'aide offerte par le programme.

Toutefois, l'information disponible pour la présente évaluation n'a pas permis de déterminer si tous les objectifs et les activités du programme répondent aux besoins de tous les jeunes[32].

(f) Incidences imprévues

Très peu d'avantages imprévus du programme ont été cernés. Des données anecdotiques fournies par un spécialiste international donnent à penser que l'image de Katimavik à l'étranger est très bonne, ce qui pourrait rehausser celle du Canada. Nous ne disposons toutefois d'aucune preuve concrète de cela. Les autres incidences imprévues mentionnées, telles que l'acquisition de certains attributs par les participants, correspondent en fait au résultat escompté que constitue la participation à des projets communautaires et à des activités d'apprentissage ou, en ce qui concerne l'obtention de crédits collégiaux pour la participation au programme, devraient résulter des efforts déployés, même si un tel résultat n'a pas été prévu quelques années auparavant.

3.3 Rentabilité et solutions de rechange

Une analyse de documents du programme et de Katimavik-OPCAN et de données financières et d'information descriptive concernant d'autres programmes destinés aux jeunes est à l'origine des constatations présentées dans cette partie. Elles sont appuyées par les opinions qualitatives de gestionnaires du programme et de Katimavik-OPCAN et de spécialistes dans ce domaine.

(a) Coût de Katimavik

Le financement gouvernemental du programme a considérablement augmenté au cours des dernières années. De 2002-2003 à 2004-2005, le financement annuel du programme est passé de 12 à 20,6 millions de dollars (première ligne du tableau 3.2). Son augmentation en 2003-2004 et 2004-2005 reflète celle de 5 et 8,6 millions de dollars respectivement par rapport au financement des services votés de 9 millions de dollars durant ces années-là. Les augmentations de 2003-2004 et 2004-2005 visaient à accroître le potentiel d'apprentissage des jeunes Canadiens en permettant à un plus grand nombre d'entre eux de participer à des projets Katimavik, et ce en portant la durée du programme à 39 semaines (pour deux des phases en 2004-2005), et en fournissant une formation plus poussée en technologies environnementales et d'apprentissage, ainsi que des occasions de travailler au sein d'organismes spécialisés dans ces domaines (documents gouvernementaux officiels).

32. L'information recueillie dans le cadre du sondage auprès des participants ne permet pas de croiser les données relatives au degré d'acquisition de compétences par les groupes visés par l'équité en matière d'emploi. Une telle tabulation aurait permis d'observer la réalisation des objectifs et la satisfaction de divers groupes de jeunes.

Tableau 3.2 : Financement gouvernemental (en dollars) de Katimavik, de 2001-2002 à 2004-2005

Élément	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005
Total – Financement gouvernemental du programme	12 000 000 $	12 000 000 $	14 000 000 $	20 600 000 $
Moins – Coûts administratifs de PCH	360 000 $	360 000 $	560 000 $	824 000 $
Coûts administratifs de PCH, en pourcentage du financement gouvernemental	3 %	3 %	4 %	4 %
Contribution de PCH à Katimavik-OPCAN	11 640 000 $	11 640 000 $	13 440 000 $	19 776 000 $
Coûts administratifs de Katimavik-OPCAN (siège social et bureaux régionaux)	986 859 $	1 053 349 $	1 189 510 $	1 833 630 $
Coûts d'immobilisation	60 000 $	30 000 $	100 000 $	125 000 $
Coûts des projets	10 607 938 $	10 556 729 $	12 158 055 $	17 817 370 $
Coûts administratifs de Katimavik- OPCAN, en pourcentage de la contribution de PCH	8,5 %	9 %	8,9 %	9,3 %
Nombre de participants commençant un projet	726	726	825	1 118*

* Fondé sur les rapports sur le programme Katimavik. Le Rapport annuel sur le programme indique 1 155 participants en 2004-2005.
Source : Documents gouvernementaux officiels; CGRR, 2003; Rapports internes sur le programme Katimavik.

Les incidences de cette augmentation du financement sont mitigées, comparativement à celles qui étaient souhaitées. D'une part, elle a permis au programme d'accroître le nombre de participants, qui est ainsi passé de 726 en 2002-2003 à 1 118 en 2004-2005 – une augmentation de 54 p. 100 (dernière ligne du tableau 3.2) qui est considérablement inférieure à l'augmentation de 79 p. 100 des fonds affectés au programme durant cette période (première ligne du tableau 3.2). (Le fait que les coûts augmentent plus rapidement que le nombre de participants est examiné ci-dessous). D'autre part, comme on l'a mentionné plus haut, on n'a pas observé d'augmentation des incidences sur les compétences des participants durant la période allant de 2001-2002 à 2004-2005, alors qu'on s'attendait à ce qu'elles suivent l'augmentation du financement. Cela suggère que le prolongement de la durée du programme s'est heurté à certaines difficultés.

Le taux de rétention des participants a baissé depuis qu'on a prolongé la durée du programme. Ce taux a baissé en 2004-2005, lorsqu'on a porté la durée des projets à 39 semaines, passant de 88, 82 et 79 p. 100 entre 2001-2002 et 2003-2004 à 76 p. 100 (tableau 3.3). Même en 2004-2005, le taux de rétention pour les phases de 30 semaines (86 et 74 p. 100) était plus élevé que pour celles de 39 semaines (69 et 65 p. 100). Cela suggère que le prolongement de la durée des projets s'est aussi heurté à des difficultés.

Tableau 3.3 : Taux de rétention des participants à Katimavik, de 2001-2002 à 2004-2005

Année	Nombre de participants qui ont commencé un projet	Nombre de participants qui ont achevé un projet	Taux de rétention (en pourcentage)
2001-2002	726	567	87,8
2002-2003	726	598	82,3
2003-2004	825	651	78,9
2004-2005	1 118*	844	75,5

Source : Rapports sur le programme Katimavik.

L'augmentation du nombre de participants n'a pas non plus permis de réaliser les économies d'échelle prévues, en ce qui concerne les coûts administratifs. Selon des documents gouvernementaux officiels, on devrait réaliser de telles économies lorsque le nombre de participants augmente. Le tableau 3.2 indique que les coûts administratifs de Katimavik-OPCAN ont augmenté d'environ 100 p. 100 de 2001-2002 à 2004-2005, et ont donc presque doublé en passant de 986 859 $ à 1 833 630 $, tandis que le nombre de participants a augmenté de près de 50 p. 100 en passant de 726 à 1 118. Notons aussi que, si ces coûts administratifs ont augmenté en chiffres absolus, en pourcentage du financement total du programme, ils sont restés assez stables durant cette période de quatre ans, malgré l'accroissement du nombre de participants. Comme une partie de cette augmentation des coûts administratifs peut être attribuable à l'amélioration des programmes d'apprentissage et à la prolongation de la durée des projets, on a conclu que l'augmentation du financement aurait dû permettre de réaliser des économies sur les coûts administratifs[33]. (Cette question est abordée plus en détail dans la prochaine section, qui porte sur la rentabilité.)

Il importe d'examiner l'important budget salarial de Katimavik-OPCAN. Les salaires et avantages sociaux constituaient 40 p. 100 des dépenses totales de Katimavik-OPCAN en 2004-2005, comparativement à 30 p. 100 pour un programme américain comparable, le *National Civilian Community Corps*. Selon l'accord de contribution de 2004-2005, dans le budget des salaires et des avantages sociaux de Katimavik-OPCAN, environ un million de dollars peuvent être affectés aux coûts administratifs du siège social et des bureaux régionaux, le reste (environ 6 millions de dollars) étant destiné aux projets eux-mêmes. Les registres indiquant que 60 personnes sont employées par Katimavik-OPCAN, il est clair qu'avec un million de dollars affecté aux coûts administratifs du siège social et des bureaux régionaux, une bonne partie des 60 employés travaillent entièrement ou partiellement dans le cadre des projets. Tout en reconnaissant que les activités de recrutement, d'élaboration et de coordination liées aux projets sont coûteuses et exigent beaucoup de temps, les évaluateurs estiment que le budget salarial de Katimavik devrait faire l'objet d'un examen plus approfondi. Il s'agirait de chercher des moyens d'accroître l'efficacité de l'élaboration et de l'administration des projets en vue de réaliser des économies sur les salaires et les autres coûts.

Il faut aussi reconnaître que les bénévoles de Katimavik apportent une contribution à l'économie, ce qui peut, dans une certaine mesure, constituer une réduction du coût net du programme assumé par la société canadienne. Comme l'indique le tableau 3.4, les bénévoles de Katimavik ont contribué presque 9,5 millions de dollars à l'économie durant la dernière année financière, si l'on tient compte du nombre d'heures de travail bénévole fournies et de l'estimation que fait Statistique Canada du salaire horaire dans le secteur bénévole (troisième colonne)[34]. Notons toutefois que le nombre d'heures de travail bénévole par participant a commencé à diminuer légèrement en passant de 627 à 600 entre 2003-2004 et 2004-2005. On n'a pas pu déterminer la cause de cette diminution.

33. Mentionnons toutefois qu'il est difficile de séparer l'incidence de l'augmentation du nombre de participants de celle de la séparation de Katimavik du reste des programmes d'Échanges Canada qui a eu lieu en 2003. Il est possible que la séparation ait favorisé une augmentation du coût administratif en même temps que celle du nombre de participants favorisait une diminution du coût administratif relatif. De fait, la proportion de la contribution de PCH au financement du programme à des fins administratives a augmenté en passant de 3 à 4 p. 100 entre 2002-2003 et 2003-2004. Il reste néanmoins difficile d'isoler les incidences respectives de ces deux tendances simultanées.

34. Tel qu'il est indiqué dans les rapports annuels de Katimavik, ce chiffre est fondé sur les estimations de Katimavik-OPCAN concernant les heures de travail bénévole et sur des études sur la valeur du travail bénévole effectuées par Statistique Canada.

Tableau 3.4 : Valeur des services Bénévoles de Katimavik, de 2001-2002 à 2004-2005

Année	Heures de travail bénévole	Valeur estimée des services bénévoles	Valeur par heure de travail bénévole	Heures de travail bénévole par participant qui a commencé un projet
2001-2002	448 221	6 136 015 $	14 $	617
2002-2003	454 302	5 733 300 $	13 $	626
2003-2004	517 318	7 100 000 $	14 $	627
2004-2005	567 179	9 470 000 $	14 $	600

Source : Rapports annuels de Katimavik.

Toutefois, on ne connaît pas vraiment l'incidence graduelle des bénévoles de Katimavik. Bien que les bénévoles de Katimavik contribuent à l'économie et réduisent ainsi les coûts nets du programme assumés par l'ensemble de la société, les données disponibles ne permettent pas de mesurer entièrement leur incidence graduelle. On ne sait pas dans quelle mesure les participants auraient offert des services bénévoles si le programme n'existait pas. Certains auraient travaillé et payé des impôts, alors que d'autres auraient bénéficié d'un soutien du revenu ou suivi des études. Ces questions n'ayant pas été posées aux participants dans le cadre du sondage, on ne peut pas évaluer la véritable contribution de Katimavik à l'économie.

(b) Analyse de la rentabilité

Dans le cadre de cette analyse, le coût par participant est utilisé comme indicateur de la rentabilité[35]. Le coût par participant ayant commencé un projet Katimavik durant l'année financière 2004-2005 est de 18 426 $ (avant-avant dernière colonne de la dernière ligne du tableau 3.5). Ce chiffre est calculé en fonction des 20,6 millions de dollars dépensés pour le programme en 2004-2005 et des 1 118 participants qui ont commencé un projet Katimavik durant la même année[36]. Notons que le financement total du programme inclut les 4 p. 100 (825 000 $ en 2004-2005) qui sont retenus par PCH pour ses frais d'administration et de fonctionnement liés au programme. Mentionnons ici plusieurs points.

Premièrement, le calcul du coût par participant en fonction du nombre de participants qui ont *commencé* un projet Katimavik sous-estime le véritable coût unitaire, car tous les participants n'achèvent pas leurs projets. Comme l'indique le tableau 3.5 (dernière ligne), le coût par participant ayant en fait achevé un projet Katimavik en 2004-2005 est évidemment plus élevé (24 408 $). Toutefois, c'est une surestimation, car des coûts doivent aussi être engagés pour les participants qui n'achèvent pas leurs projets. Une meilleure mesure serait fournie par le coût par heure de travail bénévole, ce qui refléterait adéquatement le temps réellement consacré aux projets par les participants, tout en prenant en compte les cas de non-achèvement. Le résultat de ce calcul est 31 $ par heure en 2004-2005, en fonction des estimations de Katimavik quant au nombre d'heures de travail bénévole fournies par les participants et du salaire moyen dans le secteur bénévole.

35. Strictement parlant, l'analyse coût-efficacité porte sur la mesure du coût unitaire d'un résultat – par exemple les « finissants » qui ont trouvé un emploi et se sont engagés au sein de leur communauté – pour lequel des données n'étaient pas disponibles. Telle qu'elle est effectuée ici, la mesure du coût unitaire des participants est en réalité la mesure du coût unitaire des résultats du programme. Par conséquent, l'exercice relève en fait d'une analyse coût-**efficacité**. Source : Greg Mason, « Cost effectiveness analysis: Practical methods for auditors and evaluators », présenté à la Société canadienne d'évaluation, Ottawa, le 17 novembre 2005.

36. Cela est fondé sur le Rapport interne sur le programme, octobre 2005. Le Rapport annuel de 2004-2005 indiquant que le nombre de participants est de 1 155, le coût par participant commençant serait de 17 836 $.

Deuxièmement, contrairement aux attentes, le coût par participant a augmenté depuis 2002-2003. C'est le cas indépendamment du dénominateur employé – nombre de participants qui ont commencé ou achevé leurs projets ou nombre d'heures de travail qu'ils ont fournies. On s'attendait à ce que l'augmentation du financement du programme pour 2003-2004 et 2004-2005 entraîne une augmentation du coût par participant, à cause du prolongement de la durée du programme, qui est passée en 2004-2005 de 30 à 39 semaines pour deux des phases. Toutefois, on s'attendait à ce que cela soit compensé par des économies d'échelle sur des coûts fixes tels que les frais d'hébergement et de transport dans les communautés hôtes. Cela ne s'est pas produit (tableau 3.5), en partie parce qu'en fait ces coûts ne sont pas fixes : ils ont augmenté en fonction du nombre accru de projets. En réalité, durant la période allant de 2001-2002 à 2004-2005, malgré l'augmentation des dépenses globales du programme attribuable à celle du nombre de participants, le pourcentage des coûts de l'hébergement et du transport sur place par rapport au coût total s'est maintenu durant cette période à 10 à 11 p. 100 et 2 p. 100 respectivement (1 915 280 $ et 275 732 $ respectivement en 2004-2005).

Tableau 3.5 : Coût par participant à Katimavik, de 2001-2002 à 2004-2005

	Jeunes participants			Total - Financement gouverne-mental*	Coût unitaire pas participant/heure ($)		
Année	Nombre de ceux qui ont commencé	Nombre de ceux qui ont terminé	Heures de travail bénévole		Commencan t	Finissant	Heures de travail bénévole
2001-2002	726	567	448 221	12 000 000 $	16 529	21 164	27
2002-2003	726	598	454 302	12 000 000 $	16 552	20 067	26
2003-2004	825	651	517 318	14 000 000 $	16 970	21 505	27
2004-2005	1 118**	844	671 179	20 060 000 $	18 426**	24 408	31

* Incluant les coûts de fonctionnement de PCH, soit 4 p. 100 du financement gouvernemental total.
** Il importe de noter que le Rapport annuel de 2004-2005 mentionne 1 155 participants, ce qui devrait réduire le coût par participant ayant commencé un projet à 17 836 $.
Sources : Rapports internes sur le programme Katimavik, rapports annuels de Katimavik.

Nous ne comprenons pas vraiment pourquoi on s'attendait à cela. L'augmentation du nombre de projets exigeait une augmentation des frais de transport et d'hébergement des participants sur place, lesquels sont couverts par le programme. La véritable raison pour laquelle le coût moyen par participant a augmenté dans une telle mesure n'a toutefois pas été clairement déterminée. Katimavik–OPCAN devrait fournir une réponse plausible.

Il importe de comparer le coût par participant à celui d'autres programmes destinés à des jeunes, en vue de déterminer le niveau **relatif** du coût de Katimavik. Les résultats de cette comparaison sont présentés à l'annexe C, laquelle contient de l'information sur les objectifs, les coûts et les avantages attendus, et dans certains cas avérés, d'autres programmes destinés aux jeunes au Canada et à l'étranger. Notons toutefois que ce tableau présente seulement des **illustrations** de tels programmes représentatifs au Canada et à l'étranger et non un inventaire complet de ceux-ci.

Le coût par participant est beaucoup plus élevé pour Katimavik que pour la plupart des autres programmes destinés aux jeunes que nous avons examinés (de 856 $ à 12 000 $), mais très peu de ceux-ci ont des activités et des objectifs aussi nombreux que ceux de Katimavik. Comme l'indique le tableau présenté à l'annexe C, contrairement à Katimavik, la plupart des autres programmes examinés ne cherchent pas à améliorer les compétences liées au perfectionnement professionnel, au fait d'apprécier la diversité interculturelle et au bénévolat tout en assurant la nourriture, l'hébergement et le transport de participants qui sont loin de chez eux dans trois communautés différentes. Par exemple, dans le cadre des programmes fédéraux qui offrent des stages aux jeunes, le gouvernement place les jeunes dans des emplois, notamment au sein de ses propres ministères et organismes, normalement dans les collectivités d'origine des participants, et, dans bien des cas, les employeurs paient une partie des salaires des participants. Ce n'est pas le cas pour Katimavik, dont le programme est axé sur le travail de service bénévole au sein

d'organismes sans but lucratif, lesquels n'ont généralement pas les moyens de payer des salaires aux participants. Toutefois, le Service Volontaire Européen (une composante du programme d'action communautaire « Jeunesse » de la Communauté européenne) a une portée similaire à celle de Katimavik mais un coût par participant plus faible (9 342 $).

Dans un cas seulement le coût par participant est du même ordre que celui de Katimavik : Le *National Civilian Community Corps* (NCCC) d'*Americorps* (É.-U.) (26 600 $). Ce programme est similaire à Katimavik dans la mesure où son organisation administrative comprend cinq bureaux régionaux et où il permet à des jeunes de travailler au sein de groupes de taille similaire à celle des groupes de Katimavik, dans le cadre de projets de service communautaire disséminés à travers le pays. Les principales différences tiennent au fait qu'*Americorps* entretient des résidences où les participants vivent durant leur période de travail, que les jeunes travaillent dans leur propre collectivité et dans d'autres situées dans leur région, et qu'ils reçoivent à la fin de leur expérience une bourse d'études cinq fois plus élevée que les 1 000 $ de rétribution « de persévérance » que verse Katimavik aux bénévoles qui participent jusqu'à la fin à leurs projest.

Pour pouvoir évaluer adéquatement la rentabilité de Katimavik, il faudrait en connaître les résultats à plus long terme, comparativement à ceux de programmes similaires. Même si les coûts unitaires (à court terme) du programme sont plus élevés que ceux d'autres qui sont destinés aux jeunes, il est possible qu'à long terme l'approche particulière de Katimavik profite plus à son groupe cible et à la société que celle de ces autres programmes, ce qui justifierait les coûts unitaires plus élevés. Toutefois, l'information qui permettrait d'évaluer cela serait difficile à obtenir et coûteuse. Dans le cadre de la présente évaluation, la mauvaise qualité des données administratives de Katimavik permettait difficilement de retrouver des participants à des projets plus anciens. (L'absence de données recueillies au sujet du rendement à long terme contrevient aux modalités du CGRR du programme). En outre, il serait probablement encore plus difficile de recueillir de tels renseignements sur les non-participants – nécessaires pour une évaluation de la véritable incidence graduelle du programme – tant pour Katimavik que pour des programmes similaires destinés aux jeunes.

De fait, les incidences bénéfiques à long terme de Katimavik et d'autres programmes seraient difficiles à mesurer, essentiellement à cause de l'absence d'information. Cette difficulté est notamment liée aux données administratives existantes du programme (dont on discutera ci-dessous) et à l'absence de données relatives aux résultats pour les non-participants. Théoriquement, pour mesurer les incidences à long terme de Katimavik, il faudrait rejoindre des jeunes qui y ont participé 5 à 15 ans auparavant, ainsi qu'un groupe similaire de candidats qui n'avaient pas été admis et les interroger sur leurs attitudes, compétences et situations actuelles. (On trouvera à l'annexe D des options détaillées en ce qui concerne les moyens de mesurer les incidences à long terme). Il faudrait connaître les résultats concernant les non-participants, sinon il serait difficile d'attribuer au programme les résultats observés chez les participants. Comme on l'a mentionné dans la partie ayant trait aux limitations méthodologiques, nous avons trouvé que l'actualité et la fiabilité des renseignements permettant de rejoindre les participants à Katimavik diminuent en fonction du temps écoulé depuis les projets. Notons que cela serait probablement le cas pour d'autres programmes similaires, compte tenu de la mobilité typique des jeunes.

La consultation d'ouvrages spécialisése ne nous a permis de trouver qu'une seule étude des incidences à long terme d'un programme destiné à des jeunes. *Americorps* (É.-U.) a effectué une étude longitudinale qui a mesuré les incidences à long terme de ses programmes de service communautaire [37]. Le rapport le plus récent issu de cette étude présente principalement des résultats concernant la première année qui a suivi l'achèvement de la participation au programme et certaines mesures relatives à la troisième. Il indique néanmoins que beaucoup d'incidences des programmes de service d'*Americorps* ne se manifesteront que plusieurs années plus tard et qu'elles seront présentées dans des rapports subséquents. Cela explique pourquoi *Americorps* a jugé qu'il fallait effectuer une étude

37. Abt Associates, Inc., *Serving Country and Community: A Longitudinal Study of Service in America*, Early Findings, Corporation for National and Community Service, décembre 2004. http://www.americorps.org/about/role_impact/index.asp

longitudinale à long terme pour pouvoir mesurer adéquatement l'incidence de ses programmes. Ce serait aussi le cas pour le programme Katimavik.

(c) Transfert de la mise en œuvre à d'autres organismes

On n'a pas recueilli assez de preuves tangibles pour déterminer avec certitude s'il convient de confier la mise en œuvre du programme à d'autres secteurs. Selon certains spécialistes, même si le gouvernement est bien placé pour financer un tel programme et dispose des cadres redditionnels nécessaires pour cela , il faudrait en confier la mise en œuvre au secteur non gouvernemental et bénévole. Ils estiment que le secteur non gouvernemental est plus efficace dans la mise en œuvre de programmes et possède plus d'expérience dans les domaines de l'interaction avec les jeunes bénévoles et de l'utilisation économe des fonds.

C'est justement la nature de l'entente avec Katimavik-OPCAN, auquel le gouvernement fédéral fournit pratiquement tous les fonds nécessaires pour l'administration du programme. Toutefois, cette société n'est pas une ONG typique, car on l'a créée tout particulièrement pour qu'elle assure la mise en œuvre de ce programme. Les spécialistes, dont le niveau de connaissance de Katimavik est variable, pensaient probablement à des ONG plus importantes qui ont l'expérience et la capacité d'administrer des fonds et d'établir et de surveiller des projets. Toutefois, cela ne peut pas être confirmé.

On n'a pas trouvé d'autres exemples de mise en œuvre d'un programme par un organisme tiers comme Katimavik-OPCAN. La société se consacre à une seule initiative (Katimavik) et traite avec d'autres organismes chargés de la prestation des services. La plupart des programmes de stages de la Stratégie emploi jeunesse (SEJ) sont administrés par un ministère ou organisme fédéral qui traite directement avec les organismes tiers, au lieu d'avoir recours à un intermédiaire comme Katimavik-OPCAN. On n'a pas évalué la mesure dans laquelle cela affecte la mise en œuvre des programmes. Un programme de la SEJ, Cyberjeunes, est mis en œuvre par l'entremise d'un consortium d'organismes tiers, mais on n'a pas non plus examiné l'incidence de cela sur la prestation de ce programme. Comme on l'a mentionné, *Americorps* – un organisme tiers américain similaire à Katimavik-OPCAN – administre un programme semblable (NCCC) mais aussi plusieurs autres axés sur le bénévolat. En outre, autant que nous sachions, l'incidence de ce type de modèle de mise en œuvre sur l'efficacité de ce programme n'a pas été évaluée.

Des spécialistes estiment aussi qu'un transfert du programme au secteur privé ou à des gouvernements provinciaux ne serait pas viable. Selon eux, un tel transfert risquerait d'entraîner une perte de contrôle de la qualité et d'uniformité de la mise en œuvre à travers le pays, car la manière de mettre en œuvre un programme similaire à Katimavik varierait d'un gouvernement provincial ou territorial à l'autre, certains ayant l'infrastructure et les mandats nécessaires pour soutenir de tels programmes alors que d'autres ne les ont pas.

(d) Options suggérées par les personnes interviewées au sujet de la réduction de coûts

Les informateurs clés et les spécialistes ont offert plusieurs suggestions particulières au sujet de la réduction du coût du programme :

- **Augmenter et améliorer l'usage de la technologie,** notamment en ce qui concerne les rapports en ligne des bureaux régionaux. On présume néanmoins que cela s'appliquerait aussi aux partenaires communautaires.
  - Envisager la possibilité de réduire le nombre de bureaux régionaux. Il en existe actuellement cinq qui, en vertu de l'accord de contribution de 2004-2005, comptent pour environ 25 p. 100 des coûts administratifs de Katimavik-OPCAN. En en réduisant le nombre, on économiserait près de 100 000 $ par bureau. Par contre, il faudrait alors prévoir une augmentation des frais de voyage pour les visites des agents de Katimavik qui se rendent sur les lieux des projets communautaires.

- **Réduire le nombre de communautés par participant, qui passerait de trois à deux**. Cela réduirait du tiers les frais de voyage des participants (une économie d'environ 430 000 $), et aussi les coûts liés à l'élaboration des projets (on ne connaît pas le montant par projet). Les gestionnaires de Katimavik ne pensent pas que cela soit une bonne option, car avec trois communautés, on peut en avoir une francophone et deux anglophones, ce qui reflète la composition linguistique du Canada. En outre, le maintien du rapport 1 : 2 était l'une des conclusions de l'examen triennal du programme[38].

  - Un solution de rechange à l'option précédente serait d'avoir plusieurs groupes dans une même communauté, ce qui ne réduirait pas les frais de voyage des participants mais réduirait ceux de l'élaboration des projets sans toutefois diminuer les interactions multiculturelles.

- **Ramener à sept mois la durée totale de la participation de chaque personne à un projet communautaire de Katimavik, qui est actuellement de neuf mois**. En réduisant de neuf semaines (soit d'environ 20 p. 100) la durée des projets, pour la ramener par exemple à ce qu'elle était avant sa prolongation, soit à 30 semaines, on pourrait réduire d'environ 20 p. 100 les coûts du transport, de la nourriture et de l'hébergement des participants, y compris les indemnités quotidiennes. Ces coûts s'élèvent actuellement à près de 600 000 $. Les gestionnaires de Katimavik s'y opposent car ils estiment que cela se traduirait par une diminution considérable des avantages fournis aux participants. La prolongation qui a porté à neuf mois la durée du programme donnait aussi suite à une recommandation de l'examen triennal du programme qui visait à rendre les organismes communautaires plus aptes à réaliser leurs objectifs à long terme en profitant d'activités bénévoles plus longues. Toutefois, on ne peut pas actuellement prouver ce résultat, puisqu'il n'est pas possible de mesurer les incidences à long terme du programme, notamment en ce qui concerne les partenaires communautaires.

- **Adopter une échelle mobile de frais de participation au programme**, par exemple en fonction du revenu et de la capacité de paiement. Cela pourrait générer des recettes pour le programme, mais il est peu probable qu'elles soient importantes, car des données anecdotiques indiquent que les participants se déclarent incapables de payer, et cela pourrait dissuader des jeunes de participer. En outre, l'administration d'un tel mécanisme créerait des coûts supplémentaires.

On pourrait aussi réduire certains programmes d'apprentissage de Katimavik, par exemple celui qui se rapporte à la vie saine et qui s'est avéré moins efficace que d'autres. En outre, selon des données probantes présentées ci-dessous dans la partie consacrée à la conception et à la mise en œuvre, les participants étaient beaucoup moins susceptibles d'indiquer que ce programme avait eu le plus d'influence sur eux.

Enfin, comme on le verra dans la section suivante, une recherche plus efficace d'autres sources de financement permettrait de réaliser plus d'économies pour le contribuable.

(e) Efforts et réussites concernant la diversification du financement du programme

Katimavik-OPCAN reconnaît sa dépendance à l'égard du financement fédéral. Le gouvernement fournit actuellement presque tout son financement et Katimavik-OPCAN cherche à diversifier ses sources de financement. Comme l'indiquent les informateurs clés interviewés et les rapports annuels, cette société estime que c'est un moyen de réduire sa dépendance à l'égard des fonds publics et la vulnérabilité connexe, qui lui permettrait d'accroître le nombre de participants aux activités du programme. Les résultats obtenus jusqu'ici dans ce domaine sont notamment les suivants :

38. Voir le « Rapport des activités conduites dans le cadre de l'exercice de Révision du programme », An I et II (le 1er mars 2004).

- ***Plan stratégique*** : Donnant suite à une recommandation faite par un cabinet de consultants chargé par Katimavik-OPCAN de l'aider à trouver d'autres sources de financement, cette société a recruté un directeur du développement et produit un plan stratégique de collecte de fonds qui a été mis en œuvre en 2004[39]. Ce plan répondait à la nécessité d'élaborer une orientation claire pour l'accroissement du potentiel en matière de collecte de fonds et décrivait les principaux programmes et objectifs destinés à générer un important nouveau soutien financier pour Katimavik.

- ***Mécanismes de collecte de fonds :*** Katimavik a créé en 2003-2004 trois nouveaux organismes chargés de recueillir des fonds – Fondation Katimavik, Services-Jeunesse et Fonds Katimavik. Selon les états financiers de Katimavik-OPCAN figurant dans le Rapport annuel de 2004-2005, le Fonds Katimavik, qu'on a incorporé pour qu'il puisse recevoir des dons, dotations et autres contributions, a recueilli 51 040 $ qu'il a transférés à Katimavik-OPCAN à titre de « remboursement de dépenses ». Le même montant avait été déclaré pour 2003-2004.

- ***Négociations*** : Selon les membres de Katimavik-OPCAN interviewés et un examen du rapport sur la diversification du financement du programme, Katimavik a amorcé une autre activité visant à augmenter le nombre de partenaires financiers, en commençant à négocier avec des organismes tels que la *Li Ka Shing (Canada) Foundation*, la *J.W. McConnell Family Foundation*, le programme ÉcoAction d'Environnement Canada (un programme de financement d'organismes communautaires) et le *Pan-Canada Community Futures Group*.

- ***Contributions privées et publiques :*** Selon les membres de Katimavik-OPCAN interviewés et un examen des documents du programme, cette société a obtenu des parrainages et des contributions en nature auprès de quelques organismes. Les états financiers indiquent que les recettes et les contributions en nature ont augmenté en passant de 161 606 $ en 2003-2004 à 391 000 $ en 2004-2005. Toutefois, ces dernières ne correspondent qu'à 1,7 p. 100 des dépenses gouvernementales relatives au programme. Le Rapport sur la diversification du financement de 2005 (page 1) indique que la société a reçu des dons en nature de trois organismes notamment, a pu effectuer des achats d'essence en gros et a reçu une subvention de 2 500 $ de la *Community Futures Corporation*.

Katimavik-OPCAN estime que les contributions en nature sont des indicateurs de la réussite de la diversification, mais il ne s'agit pas de véritables sources de financement. Comme l'ont mentionné les membres de Katimavik-OPCAN interviewés, le Rapport sur la diversification du financement (mars 2005, page 3) indique que les organismes et les communautés partenaires ont fait des dons d'une valeur totale de 3,8 millions de dollars en 2004-2005 : matériaux, outils et équipement, services de transport, de supervision et de formation et nourriture et mobilier pour les résidences des participants. Si ces contributions ont permis de réduire les coûts et d'utiliser plus efficacement le financement gouvernemental, elles **ne constituent pas** de nouvelles sources de financement et ne doivent donc pas être considérées comme un indicateur de diversification du financement. De même, dans beaucoup de régions, d'anciens participants recrutent gratuitement des participants, des communautés, des partenaires communautaires et des familles hôtes. À cette fin, entre autres, Katimavik-OPCAN a établi une base de données sur les anciens participants. La Région de l'Ontario a mis en œuvre le programme de recrutement des anciens dans ce but aussi et a élaboré le Guide du bénévolat qui l'accompagne. Toutefois, ici encore, le travail gratuit ne constitue pas une véritable autre source de financement.

Katimavik-OPCAN n'a fait que de modestes progrès en ce qui concerne le financement par des sources autres que le gouvernement fédéral et devra déployer plus d'efforts dans ce sens, car sa dépendance à l'égard de celui-ci reste forte (98 p. 100). On reconnaît les efforts de cette société dans ce domaine, ainsi que les avantages qu'elle a obtenu sous forme de contributions offertes par quelques organismes. Toutefois, le montant recueilli auprès de sources non gouvernementales ne représente qu'un très faible pourcentage du coût total du programme.

39. Katimavik (2004). *Rapport annuel 2003-2004 – Investir dans l'avenir du volontariat*, page 8. En ligne : http://www.katimavik.org/image/rapportannuelfr20032004.pdf

Les efforts que Katimavik-OPCAN a déployés en vue d'obtenir des fonds auprès d'autres sources de financement sont insuffisants. La société a essayé de diversifier son financement pendant quatre ou cinq ans. La plupart des autres programmes destinés aux jeunes encouragent les parrains des projets à recueillir des fonds auprès de partenaires financiers. Les sources de financement potentielles sont l'ensemble des anciens participants – Katimavik-OPCAN devrait déployer plus d'efforts pour solliciter leur contribution –, les commanditaires du secteur privé et les fondations, lesquels apportent un soutien aux universités. Une autre source potentielle : des frais payés par les participants qui en ont les moyens, qui pourraient couvrir une partie du coût du transport et de l'hébergement, bien que cela risque de détourner des participants potentiels vers des programmes entièrement gratuits.

Katimavik-OPCAN essaie aussi d'étendre la portée du programme dans le cadre de partenariats non financiers, en vue d'accroître le nombre de participants. Par exemple, cette société a signé des accords de partenariats avec le *Capilano College* et le *Malaspina University-College*, en vertu desquels des crédits universitaires sont accordés aux participants qui s'inscrivent respectivement aux programmes *Global Stewardship* et *Recreation Management* de ces collèges. Elle a aussi négocié avec Parcs Canada la création d'activités bénévoles dans des parcs nationaux.

(f) Chevauchement et double emploi avec d'autres programmes

Katimavik est un programme sans pareil. La plupart des autres programmes destinés aux jeunes visent des objectifs qui correspondent à un ou plusieurs objectifs de Katimavik. On n'a trouvé au Canada aucun autre programme dont l'ensemble des activités et des objectifs sont particulièrement axés, comme ceux de Katimavik, sur l'amélioration de l'employabilité, le bénévolat et la capacité d'apprécier la diversité canadienne[40]. La plupart de ces autres programmes portent essentiellement sur la préparation au marché du travail, le renforcement du bénévolat par des moyens plus passifs (attestations de mérite, connaissance du bénévolat, etc.) ou encore celui de la capacité des organismes bénévoles eux-mêmes, comme l'indiquent les constatations suivantes :

- ***Emploi et perfectionnement professionnel :*** Comme on l'a mentionné plus haut, le gouvernement fédéral finance des programmes offrant des stages et des expériences de travail dans le cadre des composantes Connexion compétences et Objectif carrière de sa Stratégie emploi jeunesse – des programmes presque exclusivement axés sur l'amélioration des perspectives d'emploi des jeunes. De même, ses programmes de stages et d'enseignement coopératif visent à fournir aux jeunes des possibilités de perfectionnement professionnel au sein de ministères et d'organismes fédéraux. Des établissements d'enseignement secondaire et postsecondaire offrent aux jeunes des programmes d'enseignement coopératif qui leur permettent d'appliquer dans un milieu de travail ce qu'ils ont appris et donc d'être mieux préparés à s'intégrer dans le marché du travail.
- ***Bénévolat et engagement communautaire :*** Dans le cadre de son Initiative canadienne sur le bénévolat (ICB), le gouvernement fédéral soutient le bénévolat en finançant des recherches, des projets pilotes et un centre d'information. Les gouvernements provinciaux soutiennent normalement le bénévolat, non pas en établissant des projets communautaires et en incitant les jeunes à y participer, comme le fait Katimavik, mais en fournissant des attestations de mérite et des ressources destinées à faire valoir le bénévolat et les possibilités qui existent dans ce domaine. Deux exemples de ce type de programmes, offerts par le ministère des Affaires civiques et de l'Immigration de l'Ontario : Distinctions de l'Ontario pour services bénévoles, et Ressources partageables (ressources en ligne relatives au bénévolat).
- ***Bilinguisme et capacité d'apprécier la diversité culturelle :*** Le Programme des moniteurs de langues officielles et Échanges Canada du gouvernement fédéral sont des exemples d'initiatives entreprises presque exclusivement à ces fins.

40. À l'étranger, on a trouvé deux programmes dont l'envergure semble similaire à celle de Katimavik : Le National Civilian Community Corps (É.-U.) et le Service Volontaire Européen (Communauté européenne) (voir l'annexe D).

3.4 Conception et mise en œuvre

(a) Forces et faiblesses de la mise en œuvre identifiées par les informateurs clés

Les personnes interviewées ont notamment mentionné les point forts suivants :

- ***Contribution à l'épanouissement des jeunes :*** Apprentissage du service, expérience de la diversité culturelle et sensibilisation au civisme et à l'environnement.
- ***Large éventail de bénéficiaires du programme*** : Jeunes, communautés, organismes communautaires et société canadienne.
- ***Bonne gestion de Katimavik-OPCAN*** : En ce qui concerne la présentation des rapports (cela a été observé par la direction de PCH et confirmé ci-dessous à l'alinéa 3.4(c) – Efficacité opérationnelle et reddition de compte).
- ***Dévouement des travailleurs sur le terrain*** : Tout particulièrement des chefs de projet et des coordinateurs dans les régions (cela a été observé par certains informateurs clés de Katimavik-OPCAN).

Les personnes interviewées ont notamment mentionné les points faibles suivants :

- ***Capacité de placement insuffisante par rapport à la demande :*** Les demandes sont environ dix fois plus nombreuses que les placements. D'autres organismes, comme les universités, doivent aussi refuser des demandes à cause du manque de financement et d'espace, mais cela n'a pas affecté leur mise en œuvre de programmes d'apprentissage.
- ***Absence d'expérimentation en matière de mise en œuvre :*** Le même modèle d'élaboration de projets continue a être employé par Katimavik-OPCAN, alors que cette société reçoit du financement depuis de nombreuses années, ce qui suggère une absence d'expérimentation et a peut-être contribué au coût élevé de l'élaboration des projets. Mais cette absence d'expérimentation pourrait aussi être attribuable à la perception selon laquelle il n'existerait pas d'approche plus efficace.
- ***Absence de normalisation des modèles de mise en œuvre :*** Cela est attesté par la grande variété de modèles de mise en œuvre utilisés par les divers partenaires communautaires, en ce qui concerne la fourniture de compétences aux participants, mais on n'a pas obtenu de détails à ce sujet car seules des études de cas seraient susceptibles d'en fournir. Katimavik-OPCAN réagit à cette situation en élaborant un manuel de formation destiné à faciliter la normalisation de l'exécution par les partenaires communautaires.

(b) Points de vue sur la séparation de Katimavik d'Échanges Canada

On estime adéquate la séparation de Katimavik du reste des programmes d'Échanges Canada. Les personnes interviewées et les spécialistes estiment généralement que Katimavik ne cadrait pas bien avec le portefeuille d'Échanges Canada au sein de PCH. Des spécialistes font observer que Katimavik est légèrement différent, dans la mesure où il ne s'agit pas d'un programme d'échanges comme tel. Selon les gestionnaires de Katimavik, les exigences en matière de rapport en vigueur pour Échanges Canada ne reflètent pas les objectifs ni les activités de Katimavik. De fait, un examen des objectifs de Katimavik indique que ses objectifs sont beaucoup plus nombreux que ceux des programmes associés au portefeuille d'Échanges Canada, lesquels sont axés sur la participation culturelle et les compétences linguistiques.

On n'a observé aucune réelle incidence de cette séparation. Comme on l'a mentionné à la partie précédente, les pourcentages des coûts administratifs du programme par rapport au coût total (environ 13 p. 100, soit 9 p. 100 pour Katimavik-OPCAN et 4 p. 100 pour PCH) n'ont pas changé après la séparation qui a eu lieu en 2003.

(c) Efficacité opérationnelle et obligation de rendre compte

Des spécialistes ont cerné certaines contraintes du programme. Certains ont fait remarquer que Katimavik est vulnérable aux changements de gouvernement. Ils mentionnent aussi la difficulté de travailler avec le groupe d'âge visé, à cause des différences d'âge : les jeunes âgés de 21 ans, qui ont parfois terminé leurs études universitaires, sont souvent plus généralement mûrs que ceux qui sont âgés de 17 ans, qui suivent encore des études secondaires ou viennent juste de les terminer. Des répondants ont aussi mentionné des contraintes potentielles, notamment le fait que certains organismes communautaires n'ont pas la capacité requise pour s'occuper adéquatement des groupes de Katimavik conformément aux exigences redditionnelles du gouvernement. Cette préoccupation a aussi été mise en lumière dans le cadre d'autres évaluations effectuées par le consultant.

Certains estiment que l'ancienneté du programme constitue aussi une difficulté. Du point de vue de PCH, quelques personnes interviewées ont fait état de difficultés liées à la gestion d'un programme comme Katimavik, qui existe depuis longtemps. Elles ajoutent que Katimavik-OPCAN a reçu du financement depuis un certain nombre d'années et, malgré l'évolution du contexte, n'a pas fait divers essais en matière de mise en œuvre du programme.

Selon certains indices, Katimavik-OPCAN fait preuve de responsabilité et de réceptivité. Un examen des documents et les entrevues avec des gestionnaires de Katimavik-OPCAN indiquent que cette société a pris un ensemble de mesures en vue de rendre compte adéquatement des sommes qu'elle reçoit et qu'elle a donné suite à des recommandations issues d'examens relatifs à son efficacité.

On a élaboré des modèles de gestion visant à améliorer l'efficacité du programme. Des gestionnaires représentant Katimavik-OPCAN indiquent que l'efficacité et l'établissement des rapports font l'objet d'une surveillance conformément au Modèle de gestion matricielle (MGM)[41] et au Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR). Dans le cadre du MGM qui été mis en œuvre en avril 2004, deux équipes parallèles travaillent de concert à l'administration centrale et dans les bureaux régionaux pour veiller à ce que les participants obtiennent le maximum d'apprentissage dans le cadre du service bénévole, des programmes d'apprentissage et de la vie et du travail en groupe. Ce mécanisme aide aussi à veiller à ce que les partenariats avec les communautés hôtes et les organismes restent avantageux, grâce à une efficacité opérationnelle accrue de Katimavik-OPCAN et à un renforcement de l'orientation vers le travail d'équipe, tous les employés collaborant en vue de garantir la réussite du programme. On nous a indiqué que le CGRR établit des objectifs clairs pour le programme et la gestion de Katimavik, ainsi que des indicateurs permettant de surveiller et d'évaluer les progrès réalisés dans ces domaines.

41. Katimavik (2004). *Rapport annuel 2003-2004 – Investir dans l'avenir du volontariat.* En ligne : http://www.katimavik.org/image/rapportannuelfr20032004.pdf

Les opinions sont toutefois partagées en ce qui concerne le MGM et le CGRR. Des membres de Katimavik-OPCAN interviewés sont favorablement disposés à l'égard du MGM et du CGRR. Dans l'ensemble, ces informateurs clés indiquent qu'ils sont relativement faciles à mettre en œuvre et ils reconnaissent que les modifications qui en ont découlé ont amélioré la rigueur et la réceptivité de la gestion. Toutefois, certains ont mentionné que le personnel régional avait éprouvé des difficultés à s'adapter aux modifications de la structure de rapport établie conformément au MGM. Une personne interviewée a indiqué que le personnel régional n'avait peut-être pas reçu un soutien suffisant durant la période de transition. On a mentionné que le MGM est un outil destiné à mesurer les progrès plus que les coûts. Notons aussi que la mesure du rendement pose aussi certains problèmes (voir la prochaine partie, qui porte sur la conception et la mise en œuvre).

Plusieurs outils et rapports de gestion ont été produits. Élaborés et produits par des agents de Katimavik-OPCAN et de PCH, ils sont destinés à assurer le bon fonctionnement du programme. EKOS confirme l'existence des documents suivants et les a examinés dans le cadre de cette évaluation :

- ***Le plan d'apprentissage des participants*** vise à permettre aux participants, aux chefs de projet et aux superviseurs des travaux de prendre des mesures axées sur l'amélioration des compétences des participants et de surveiller les progrès réalisés dans ce domaine dans le cadre de l'expérience de Katimavik. Comme on l'indique dans la section suivante (Satisfaction), les plans d'apprentissage ont présenté certaines difficultés.
- ***L'évaluation du travail bénévole par les participants*** permet à ceux-ci d'enregistrer leurs opinions concernant la qualité de l'expérience avec le partenaire communautaire, les difficultés qui se sont présentées, les compétences appliquées et acquises, les avantages tirés de l'expérience, etc. On ne sait pas exactement comment cette information est utilisée à l'interne.
- ***Les rapports des coordinateurs de projet*** servent : (1) à informer les futurs coordonnateurs de projet à l'aide d'une compilation de renseignements sur les projets communautaires, effectuée lorsque que ceux-ci sont terminés, et (2) à informer mensuellement les gestionnaires régionaux du déroulement des projets : chef de projet, finances et administration, partenaires communautaires, participation d'anciens aux projets et progrès des participants par rapport à leurs plans d'apprentissage respectifs. Ici encore, on ne sait pas dans quelle mesure l'information figurant dans ces rapports est utilisée.
- ***Rapports d'étape.*** En vertu de son accord de contribution avec PCH, Katimavik-OPCAN présente des états financiers, des rapports sur le programme indiquant le nombre de participants qui commencent et achèvent les projets, leurs caractéristiques (région d'origine, âge, sexe, appartenance à des groupes visés par l'équité en matière d'emploi, etc.) et les résultats des sondages des participants effectués au début et à la fin des projets, qui portent sur la mise en œuvre et les résultats à court terme.
- ***Examen triennal du programme.*** Le comité responsable de l'examen triennal du programme est chargé de déterminer si le programme maximise l'utilisation de ses ressources et réalise ses objectifs. Il s'appuie sur une analyse des données recueillies dans le cadre des évaluations, des sondages et des groupes de discussion et sur un examen des procédures, de la logistique et du contenu du programme[42]. Un examen des rapports concernant chacune de ces trois années indique que, dans presque tous les cas, Katimavik-OPCAN a déployé des efforts en vue de répondre aux préoccupations et aux recommandations, comme l'indique ce qui suit.
- ***Les rapports annuels*** présentent en termes très généraux les réalisations du programme, le nombre de participants et de partenaires communautaires et les états financiers. Ils sont publiés sur le site Web de Katimavik et donnent un aperçu du rendement annuel du programme.
- ***Les rapports de vérification.*** Comme tous les programmes fédéraux, Katimavik fait régulièrement l'objet de vérifications internes. Une vérification d'Échanges Canada effectuée en 2002 ne mentionne pas de problèmes

42. Voir le « Rapport des activités conduites dans le cadre de l'exercice de Révision du Programme », An I et II (le 1er mars 2004), An III (le 1er mars 2005), ainsi que les documents gouvernementaux officiels.

majeurs, en ce qui concerne la conception, le cadre de gestion et la gestion des processus et des risques[43]. Une vérification de Katimavik[44] effectuée en 2003 a fait état de préoccupations quant à la mise en œuvre des lignes directrices relatives au remboursement des frais de transport des employés et à l'absence de détails sur les coûts administratifs indiqués dans les états financiers mensuels. Un examen de l'accord de contribution le plus récent (2004-2005) indique que les coûts sont désagrégés, comme le suggère la vérification.

- ***Les rapports sur la diversification du financement.*** En vertu de son accord de contribution, Katimavik-OPCAN présente régulièrement un rapport sur les efforts déployés et les réussites en matière de diversification des sources de financement (voir la discussion à ce sujet dans la partie précédente portant sur la rentabilité (3.3)).

L'examen des documents mentionnés ci-dessus indique que Katimavik-OPCAN surveille ses projets dans une certaine mesure, est adéquatement tenue de rendre des comptes sur ses actions et qu'elle est réceptive aux suggestions axées sur l'amélioration issues des examens et des vérifications. Toutefois, certaines préoccupations existent encore.

Premièrement, on ne sait pas vraiment dans quelle mesure Katimavik-OPCAN utilise l'information recueillie à l'aide des outils de gestion (les rapports des participants et des coordinateurs de projet). Deuxièmement, cette société n'a pas entièrement donné suite aux recommandations issues d'une évaluation antérieure, ni au fait que le CGRR exige l'entretien de données adéquates sur la mesure du rendement à des fins de surveillance et d'évaluation, y compris sur les participants et les organismes communautaires. Troisièmement, les informateurs clés de PCH indiquent qu'ils ont demandé à Katimavik-OPCAN de prendre certaines mesures, par exemple, de déployer plus d'efforts pour diversifier ses sources de financement, mais sans succès. Quatrièmement, comme on l'a indiqué ailleurs dans ce rapport, le plan d'apprentissage et la diversification du financement ont fait l'objet de diverses préoccupations.

(d) Satisfaction à l'égard de la conception et de la mise en œuvre du programme

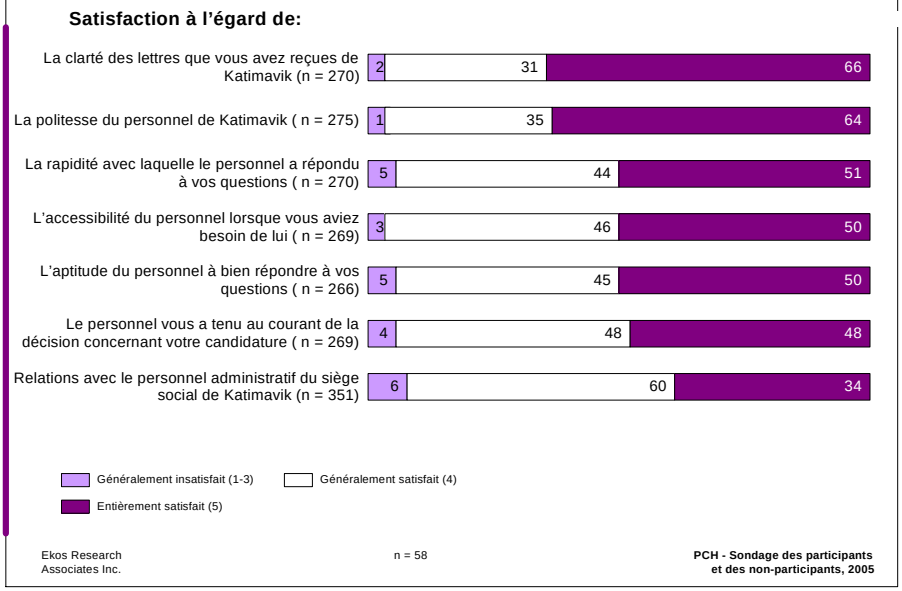
La plupart des participants sont satisfaits des composantes administratives du programme. Les résultats du sondage des participants effectué par PCH indiquent que la plupart des participants (94 à 97 p. 100) sont satisfaits des aspects administratifs du programme et que moins de 10 p. 100 en sont insatisfaits[45] (figure 3.4). Notons que le pourcentage des participants qui se sont déclarés entièrement satisfaits est considérablement plus élevé en ce qui concerne la clarté des lettres envoyées par Katimavik et la politesse du personnel, mais sensiblement moindre en ce qui a trait aux relations administratives avec le siège social de Katimavik-OPCAN.

43. Documents gouvernementaux officiels.

44. Paragon Review and Consulting, Inc. « Vérification de la Contribution à la Corporation Katimavik-OPCAN, 2002-2003 » , pour Patrimoine canadien, le 8 septembre 2003.

45. Les réponses ont été fournies sur une échelle à 5 points (1 = entièrement insatisfait, 2 = généralement insatisfait, 3 = ni insatisfait, ni satisfait, 4 = généralement satisfait et 5 = entièrement satisfait) puis groupées comme suit : 1,2 = insatisfait, 3 = ni l'un, ni l'autre et 4,5 = satisfait.

Figure 3.4: Satisfaction des participants à l'égard de la mise en oeuvre



Les non-participants sont moins susceptibles que les participants d'être satisfaits de certains aspects de la mise en œuvre (cela n'est pas indiqué dans la figure ci-dessus). Le pourcentage des participants satisfaits (attribuant une cote 4 ou 5 sur une échelle à 5 points) dépasse celui des non-participants en ce qui concerne la rapidité avec laquelle le personnel de Katimavik répond aux questions (94 contre 86 p. 100) et la mesure dans laquelle il les tient au courant de l'état de leur demande (96 contre 77 p. 100)[46]. Cela peut refléter une véritable insatisfaction à l'égard de la manière dont les candidatures rejetées sont traitées, ou encore une partialité attribuable à ces rejets.

La plupart des participants attribuent des cotes favorables aux composantes liées à la conception, mais les écarts sont importants. Les résultats des sondages effectués auprès des participants indiquent que la vie en groupe et dans des communautés différentes et l'expérience de travail bénévole sont beaucoup plus appréciés par les participants et leur importent plus que les programmes d'apprentissage, le plan d'apprentissage et l'orientation et la supervision fournies par le personnel de Katimavik, comme l'indiquent les constatations suivantes (tableau 3.6) :

- Les participants sont beaucoup plus susceptibles d'indiquer que la vie en groupe, l'exposition à des cultures différentes et l'expérience de travail bénévole (53, 25 et 14 p. 100, respectivement) sont pour eux les éléments les plus importants du programme parmi les six considérés. Seulement 1 à 5 p. 100 d'entre eux accordent plus d'importance à d'autres éléments : l'ensemble des programmes d'apprentissage, le plan d'apprentissage et la supervision des projets (selon le sondage effectué par PCH) (colonne 1).
- On obtient des résultats similaires lorsqu'on demande aux participants de coter les éléments qu'ils ont le plus appréciés : la vie en groupe et au sein de communautés différentes et l'expérience de travail obtiennent des cotes

46. Notons que le calcul de ces pourcentages exclut les personnes qui n'ont pas fourni de réponse ou qui ne savaient pas, car cette proportion était considérablement plus élevée pour les non-participants que pour les participants (parce que l'élément particulier ne s'appliquait pas à un grand nombre de participants).

considérablement plus élevées que les programmes d'apprentissage, le plan d'apprentissage et l'orientation fournie par le personnel de Katimavik (selon le sondage effectué par Katimavik-OPCAN[47]) (colonne 2).

- De même, peu de participants indiquent que les programmes d'apprentissage et le plan d'apprentissage ont eu le plus d'incidences sur les résultats escomptés du programme, tels que l'acquisition de compétences en leadership, la compréhension de la réalité canadienne et l'engagement à l'égard du travail bénévole. Par contre, la plupart indiquent que les autres éléments ont eu plus d'incidences sur ces résultats (selon le sondage effectué par Katimavik-OPCAN) (colonne 3).

Les résultats sont variables en ce qui concerne la perception du mérite relatif des programmes d'apprentissage de Katimavik. Les résultats des sondages des participants indiquent que les programmes axés sur la découverte culturelle et le leadership sont les plus satisfaisants pour eux et ont le plus d'influence sur eux (tableau 3.7). Le sondage des participants effectué par Katimavik-OPCAN indique qu'en 2003-2004 (comme en 2001-2002 et en 2002-2003), la plupart des participants étaient satisfaits ou très satisfaits[48] de tous les programmes d'apprentissage de Katimavik, notamment de celui qui était axé sur la découverte culturelle (90 p. 100) (colonne 1). De même, les participants ont déclaré plus souvent que les programmes d'apprentissage axés sur la découverte culturelle et le leadership ont eu plus d'incidence sur leurs décisions au sujet de leur vie et de leur avenir (21 et 26 p. 100) que les autres programmes, notamment ceux qui sont axés sur l'environnement et le mode de vie sain (9 et 13 p. 100) (colonne 2). En outre, comme on l'a déjà mentionné, alors que la plupart des participants possèdent des compétences et des attitudes attestant de la réussite de chacun des programmes d'apprentissage, un plus faible pourcentage témoigne de la possession de compétences liées à des changements de mode de vie.

47. ODDAS STAT, Katimavik Program Questionnaire Analysis, 2002, 2003 et 2004.

48. Les réponses étant 4 ou 5 sur une échelle à 5 points : 1 = très insatisfait, 2 = insatisfait, 3 = ni insatisfait, ni satisfait, 4 = satisfait et 5 = très satisfait.

Tableau 3.6 : Opinions des participants sur les activités de Katimavik

Activités de Katimavik	Cote moyenne attribuée aux aspects de Katimavik les plus appréciés*	Pourcentage des participants qui déclarent que cet aspect est le plus important (ou vient au deuxième rang)**	Domaines sur lesquels la plupart des participants déclarent que cet aspect a eu le plus d'incidence* (%)
Vie en groupe	1,68	53 % (23 %)	Acquisition de compétences en leadership (59 %); Apprentissage d'une langue seconde (56 %)
Fait de vivre dans des communautés différentes	2,48	25 % (38 %)	Compréhension de la réalité canadienne (64 %)
Expérience de travail bénévole	2,55	14 % (24 %)	Engagement à l'égard du travail bénévole (76 %)
Programmes d'apprentissage	3,99	5 % (1 %)	Aucun
Orientation et supervision fournies par le personnel de Katimavik	4,5	1 % (1 %)	Aucun
Plan d'apprentissage	5,44	1 % (2 %)	Aucun
Total	--	100 % (100 %)	--

* Source : Sondage effectué par Katimavik-OPCAN auprès des participants au début des projets et après leur achèvement.
** Source : Sondage effectué par PCH auprès des participants et des non-participants.

Tableau 3.7 : Satisfaction à l'égard des programmes d'apprentissage de Katimavik et incidences de ceux-ci

Programme d'apprentissage	Satisfaction à l'égard du programme d'apprentissage (pourcentage de participants attribuant une cote moyenne de 4 ou 5, sur une échelle à 5 points)*	Pourcentage de participants indiquant que le programme d'apprentissage a eu la plus grande influence sur leurs décisions concernant leur vie et leur avenir**
Découverte culturelle	90 % (4,5)	21 %
Leadership	70 % (3,9)	26 %
Mode de vie sain	66 % (3,79)	13 %
Questions environnementales	63 % (3,76)	9 %
Compétences en langue seconde	58 % (3,59)	17 %
Total	--	88 %***

* Source : Sondage effectué par Katimavik-OPCAN auprès des participants au début des projets et après leur achèvement.
** Source : Sondage effectué par PCH auprès des participants et des non-participants.
*** Lorsqu'on considère l'expérience de travail (12 p. 100) avec les cinq programmes d'apprentissage, le pourcentage total est de 100 %.

Les données recueillies auprès des groupes de discussion confirment que les participants sont très satisfaits de la plupart des composantes du programme liées à la conception. Plusieurs aspects dont les participants sont satisfaits étaient loin d'être satisfaisants selon des études antérieures : voyages, vie en groupe, durée des projets, taille

des groupes, etc. Toutefois, des participants aux groupes de discussion se déclarent insatisfaits d'aspects qui n'étaient pas satisfaisants dans les études antérieures mentionnées ci-dessus. Ils ne sont pas entièrement satisfaits du plan d'apprentissage qu'ils ont dû élaborer au début du projet et suivre ensuite. Dans l'ensemble, les participants conviennent que le plan d'apprentissage devrait être présenté de manière plus formelle et structurée. Ils mentionnent aussi le manque d'uniformité dans son utilisation (il est traité plus sérieusement dans certains cas que dans d'autres) et la qualité inégale de l'orientation fournie par les chefs de projet de Katimavik, certains étant beaucoup plus compétents et dévoués que d'autres. Ils estiment que, si les règles de conduite sont nécessaires, il faut faire preuve de souplesse lorsqu'on en applique certaines, notamment en ce qui concerne les heures de rentrée et les relations personnelles entre participants.

La plupart des partenaires communautaires sont satisfaits de tous les aspects du programme liés à la conception, à l'administration et à la mise en œuvre. Selon le sondage effectué auprès des partenaires communautaires, au moins 68 p. 100 de ceux-ci sont satisfaits ou entièrement satisfaits et seulement 16 p. 100 sont insatisfaits de tous les aspects du programme[49]. Ce niveau de satisfaction est semblable à celui qu'on a observé dans le cadre de l'évaluation du programme effectuée en 2002. Les résultats de la présente évaluation sont les suivants :

- ***Aspects administratifs :*** La plupart des répondants se déclarent satisfaits de la rapidité du processus de traitement et d'approbation des demandes de participation (85 p. 100), de la description du programme fournie sur le site Web de Katimavik (82 p. 100), de la quantité d'information que Katimavik leur a fournie pour faciliter la préparation du programme (78 p. 100) et du degré de soutien que Katimavik leur a fourni pour la préparation de leurs propositions (72 p. 100).
- ***Aspects liés à la conception :*** Presque neuf partenaires communautaires sur dix (86 p. 100) sont satisfaits de la composition des groupes de participants aux projets en ce qui concerne le sexe, 82 p. 100 le sont du fait que les projets durent 39 semaines, 76 p. 100 le sont de la composition des groupes en ce qui concerne la langue et 72 p. 100 le sont des trois rotations.
- ***Aspects liés à la mise en œuvre :*** La plupart des répondants se déclarent satisfaits de l'hébergement fourni aux participants (74 p. 100), de l'efficacité du Comité local de Katimavik (71 p. 100), du travail accompli par le chef de projet (68 p. 100) et de l'organisation du transport pour les participants (68 p. 100).

Pour les partenaires communautaires, le niveau de supervision et de formation des participants est un sujet de préoccupation potentiel. Selon eux, la formation et la supervision des participants à d'autres programmes destinés aux jeunes sont meilleures que celles des participants à Katimavik.

Les évaluateurs estiment, compte tenu de l'ensemble des données présentées ci-dessus, que ni les jeunes participants ni les partenaires communautaires n'ont eu de problèmes particuliers liés à conception ou à la mise en œuvre du programme, sauf en ce qui concerne le plan d'apprentissage, la supervision des projets et, dans une certaine mesure, les programmes d'apprentissage.

(e) Validité de la mesure du rendement et d'autres données administratives

On a réalisé beaucoup de progrès dans la mesure du rendement du programme. Dans le cadre de la présente évaluation, une bonne partie de cette information a servi à examiner des questions liées à la pertinence, à la mise en œuvre et à la réussite. Katimavik-OPCAN conserve notamment des données administratives sur les participants, y compris sur le nombre de ceux qui appartiennent à des groupes visés par l'équité en matière d'emploi et sur les

49. Les réponses étant fournies sur une échelle à 5 points (1 = très insatisfait, 2 = insatisfait, 3 = ni insatisfait, ni satisfait, 4 = satisfait et 5 = très satisfait) et groupées comme suit : 1,2 = insatisfait, 3 = ni l'un, ni l'autre, 4 et 5 = satisfait.

régions. Ces données figurent dans les rapports sur le programme présentés à PCH. En outre, comme le stipule l'accord de contribution, la société effectue des sondages annuels auprès des participants au début des projets et après leur achèvement, en vue de mesurer l'incidence du programme sur les participants. Cette information figure dans les rapports sur les sondages qui sont présentés chaque année à PCH.

PCH a aussi contribué à la présente évaluation. La Direction des services d'évaluation de PCH a effectué un sondage auprès des participants et des non-participants et un sondage d'opinion en vue d'examiner des questions liées à la mise en œuvre et à la réussite à moyen terme. Un échantillon aléatoire de candidats non admis a constitué un groupe témoin adéquat pour faire une comparaison avec les participants. En outre, comme on a aussi sondé des personnes ayant participé au programme trois ans auparavant, le présent sondage des participants a permis de mesurer les résultats à court et à moyen terme de l'expérience de Katimavik. Notons toutefois qu'il **n'a pas** été effectué par Katimavik-OPCAN comme le stipule le CGRR.

Les opinions des personnes interviewées sont partagées en ce qui concerne la question de savoir si les données recueillies répondent aux besoins. Selon les gestionnaires de PCH, les données répondent bien aux besoins du Ministère. Toutefois, l'information disponible sur le niveau et la quantité de travail effectué par les participants dans le cadre de projets communautaires est insuffisante, ce qui rend difficile l'évaluation des avantages qu'ils tirent de leur expérience, en ce qui concerne l'employabilité et le perfectionnement professionnel. Les gestionnaires de PCH ajoutent que l'information actuellement recueillie sur les incidences sur les partenaires communautaires est aussi insuffisante. Toutefois, les gestionnaires de Katimavik indiquent qu'ils travaillent en vue de recueillir plus d'information sur cet aspect du rendement du programme.

Un examen des données recueillies indique qu'il faudra déployer plus d'efforts en vue d'assurer la qualité de la mesure du rendement. Katimavik-OPCAN n'a pas donné suite à la recommandation issue d'une évaluation antérieure, selon laquelle il importe de recueillir régulièrement des données sur les participants un certain temps après l'achèvement de leurs projets, et sur les partenaires communautaires avant, immédiatement après et un certain temps après la fin de leurs projets. En outre, l'absence de données électroniques à jour pour rejoindre les participants et les organismes communautaires partenaires rend particulièrement difficile la mesure des résultats à long terme (voir ci-dessous). Il faudra déployer des efforts supplémentaires pour mettre à jour régulièrement ces renseignements. De même, il aurait été utile d'inclure de l'information sur la nature du travail entrepris dans le cadre des projets communautaires, comme on l'avait recommandé lors de l'évaluation du programme effectuée en 2002[50]. L'examen d'ouvrages spécialisés étrangers a permis de circonscrire plusieurs indicateurs susceptibles de servir à évaluer les incidences sur les communautés. On reconnaît toutefois les récents efforts que Katimavik-OPCAN a déployés en vue de numériser les renseignements qui permettent de rejoindre less organismes partenaires. Enfin, aucun des deux sondages des participants (ceux de PCH et de Katimavik-OPCAN) n'a permis de comparer les résultats obtenus par les membres de certains groupes « défavorisés » visés par l'équité en matière d'emploi (les jeunes Autochtones, les jeunes handicapés, ou ceux issus de familles à faible revenu ou de régions rurales ou appartenant à des minorités visibles), lesquels seraient utiles pour l'évaluation du rendement dans ce domaine.

L'incapacité de mesurer les résultats du programme à moyen et à long terme a constitué une lacune de la présente évaluation. Il faudra déployer plus d'efforts pour répondre aux exigences de la stratégie de mesure du rendement énoncée dans le CGRR 2003 de Katimavik. Cette stratégie vise à recueillir des données auprès des participants en vue de déterminer la mesure dans laquelle Katimavik contribue à l'obtention des résultats escomptés intermédiaires et ultimes. Katimavik-OPCAN n'a pas suivi une autre recommandation issue de l'évaluation du programme effectuée en 2002 par Étude Économique Conseil, qui spécifiait que la société devrait elle-même recueillir régulièrement des données sur les participants un certain temps après l'achèvement de leurs projets, et sur

50. Étude Économique Conseil (EEC) Canada Inc. (avril 2002). *Évaluation des impacts économiques et sociaux du programme Katimavik,* Rapport final à Katimavik-OPCAN, Inc. En ligne : http://www.katimavik.org/image/eecrapportfinalfr2002.pdf

les partenaires communautaires avant, immédiatement après et un certain temps après la fin de leurs projets[51]. En outre, le sondage effectué par PCH auprès des participants n'a permis de mesurer que les résultats obtenus par les participants jusqu'à trois ans seulement après la fin de leurs projets Katimavik.

Enfin, les méthodes employées au cours de la présente évaluation (groupes de discussion et sondage des organismes communautaires partenaires) ont mis en lumière des préocupations au sujet des données administratives du programme, notamment la possibilité de les utiliser à des fins d'évaluation et de sondage. Cette situation est attribuable à l'absence de données électroniques à jour permettant de rejoindre les participants et les organismes communautaires partenaires, comme on l'a mentionné dans la partie consacrée aux limitations de l'évaluation. Katimavik-OPCAN devrait déployer des efforts accrus pour mettre à jour régulièrement les coordonnées des participants et des organismes communautaires, lesquelles ont tendance à changer assez souvent. On trouvera à l'annexe D des options relatives à la mesure des incidences à long terme du programme.

51. Étude Économique Conseil (EEC) Canada Inc. (avril 2002). *Voir note précédente.*

4. CONCLUSIONS, RECOMMANDATIONS ET RÉPONSE DE LA DIRECTION

4.1 Conclusions

(a) Pertinence

Les conditions qui ont conduit à la création du programme continuent à exister. En outre, le programme répond aux besoins actuels des jeunes en se concentrant sur les compétences qui leur permettront d'accéder au monde du travail et les besoins des organismes communautaires partenaires qui dépendent de la main-d'oeuvre qu'il leur fournit pour la prestation de services à leurs communautés. Le programme cadre bien avec les priorités ministérielles et on estime donc que la participation du gouvernement fédéral à une telle initiative est adéquate dans une large mesure.

(b) Réussite

Le programme a une incidence positive sur les participants, en ce qui concerne l'amélioration de leurs attitudes à l'égard du bénévolat. Toutefois, il n'est pas clairement établi qu'il a une incidence positive sur le comportement réel des participants en ce qui concerne le bénévolat. En outre, la notion de « compétences en leadership » - lesquelles constituent d'autres résultats escomptés à court terme - est une source d'imprécision et de confusion. Katimavik contribue aussi positivement à l'acquisition de compétences liées au perfectionnement professionnel, lesquelles sont des résultats escomptés à moyen terme. De même, parmi les cinq programmes d'apprentissage, celui qui est axé sur le mode de vie sain a été le moins efficace en ce qui concerne l'acquisition des attitudes et connaissances escomptées. Peu d'informations probantes confirment l'obention de résultats à long terme par les participants et ce, essentiellement à cause de l'absence de données adéquates. Le programme a une incidence positive sur les organismes partenaires, mais on ne disopose pas de données suffisantes pour déterminer s'il a eu des répercussions durables sur les organismes. On n'a pas observé d'incidences inattendues.

Le programme rejoint efficacement les groupes visés par l'équité en matière d'emploi, bien qu'il n'en cible aucun. Malgré des réductions de leur taux de participation comparativement aux années précédentes, les participants provenant de régions éloignées ou rurales ou de familles à faibles revenus sont toujours surreprésentés comparativement à leur pourcentage au sein de la population canadienne. Selon les spécialistes, c'est notamment sur ces groupes défavorisés que le programme devrait être axé. Par contre, la représentation des femmes a augmenté au point qu'elle dépasse considérablement leur pourcentage au sein de la population. Cela semble indiquer que plus de femmes que d'hommes se portent candidates au programme et/ou qu'il importe d'assurer une représentation plus équitable des deux sexes.

L'étude indique que les objectifs du programme ne sont pas tous réalisés au même degré, certains éléments étant mis en oeuvre plus efficacement que d'autres (voir ci-dessous), et qu'il serait souhaitable de cibler certains groupes ayant particulièrement besoin de l'aide offerte par le programme. Toutefois, l'information disponible pour la présente évaluation ne permet pas de déterminer si tous les objectifs et toutes les activités du programme sont nécessaires pour tous les jeunes.

(c) Rentabilité

Le coût par participant à un projet Katimavik est plus élevé que celui de la plupart des programmes comparables. Dans une large mesure, cela est attribuable au fait que les objectifs et activités du programme sont plus variés. Toutefois, les salaires constituent une importante portion du coût total du programme, certainement plus élevée que

pour un programme d'une envergure similaire. En outre, le coût par participant a augmenté durant les dernières années et ce, malgré l'accroissement du nombre de participants attribuable à celui du financement du programme, lequel aurait dû permettre de réaliser des économies d'échelle. L'augmentation du financement du programme n'a pas non plus entraîné d'amélioration manifeste des compétences des participants.

Pour pouvoir évaluer adéquatement la rentabilité de Katimavik comparativement à d'autres programmes, il faudrait disposer de données exactes et comparatives sur les résultats obtenus par les participants et les non-participants à Katimavik et aux autres programmes similaires. Toutefois, il n'est pas facile de recueillir de tels renseignements.

Le programme dépend trop du financement fédéral. Katimavik-OPCAN doit diversifier son financement, en cherchant plus assidûment à recueillir des fonds, notamment auprès de commanditaires du secteur privé, d'anciens participants et des participants actuels qui en ont les moyens. Cette société devrait aussi chercher des moyens de réduire les coûts, tout en veillant à ce que les modifications du programme n'aient pas d'incidences négatives sur les résultats obtenus par les participants.

(d) Conception et mise en oeuvre

Du point de vue des participants et des organismes communautaires partenaires, il n'existe pas de contraintes concernant la conception ni la mise en oeuvre. La plupart des jeunes participants et des organismes sont satisfaits de la conception, de la mise en oeuvre et de l'administration du programme. Toutefois, les participants ont exprimé des préoccupations au sujet du plan d'apprentissage et de la supervision des projets, et les organismes communautaires partenaires au sujet du niveau de supervision et de formation qu'ils doivent fournir aux participants à Katimavik, comparativement aux participants à d'autres programmes. Les programmes axés sur l'environnement et le mode de vie sain sont ceux qui ont eu le moins d'incidences sur la vie et l'avenir des participants.

Sur le plan administratif, Katimavik-OPCAN surveille les projets communautaires, rend compte adéquatement de ses actions et fait preuve de réceptivité aux suggestions d'améliorations. La séparation de Katimavik des autres programmes d'Échanges Canada (PCH) n'a pas causé de difficultés.

Il importe néanmoins de mentionner certaines préoccupations. Premièrement, on ne sait pas dans quelle mesure Katimavik-OPCAN emploie l'information recueillie à l'aide des outils de gestion. Deuxièmement, la société doit renforcer son système de mesure du rendement administratif, notamment en ce qui concerne le repérage des participants et des organismes communautaires après l'achèvement des projets. Troisièmement, des demandes présentées à Katimavik-OPCAN par PCH n'ont pas toujours été satisfaites, notamment en ce qui concerne la nécessité de déployer des efforts accrus pour diversifier les sources de financement et examiner de nouvelles manières d'élaborer des projets. Quatrièmement, certains membres du personnel régional ont éprouvé des difficultés à s'adapter aux modifications apportées à la structure des rapports relatifs au programme.

4.2 Recommandations et réponse de la direction

Des objectifs clairs : Il faut dissiper toute confusion au sujet des « compétences en leadership ». On ne les distingue pas actuellement des compétences liées au perfectionnement professionnel, lesquelles sont essentiellement visées par les résultats escomptés à moyen terme.

Réponse de la direction :
Le modèle logique pour le Programme Katimavik a été modifié en fonction de la recommandation. Les « compétences en leadership » ne sont plus mesurées en tant que résultat immédiat du Programme, et le « développement personnel, professionnel et social » est évalué dans le cadre des résultats intermédiaires. Katimavik-OPCAN devra fournir une définition du « leadership », qui reste un élément clé de la mission générale du Programme Katimavik, et préciser le lien entre le « leadership » et le « développement personnel, professionnel et social ».

Des activités efficaces : On devrait envisager une réorientation, une refonte ou une réduction des activités du programme. S'il comporte de multiples objectifs et activités, il n'a pas eu d'incidences sensibles sur le comportement des participants en matière de bénévolat – l'un de ses objectifs principaux – et on estime qu'il est moins utile dans certains domaines que dans d'autres. Voici quelques recommandations :

- On devrait envisager d'apporter des modifications en vue d'améliorer la supervision des projets, le plan d'apprentissage et les programmes d'apprentissage, trois éléments du programme qui obtiennent une cote plus faible que les autres. Il faudrait notamment modifier les programmes d'apprentissage relatifs au mode de vie sain et aux questions environnementales. Peu de participants estiment que ceux-ci ont eu la plus forte incidence sur leur vie et leur avenir.
- On devrait trouver des moyens d'améliorer l'expérience du bénévolat acquise par les participants. Les données recueillies indiquent que Katimavik n'a eu qu'une faible incidence sur le comportement des participants en matière de bénévolat après l'achèvement des projets communautaires.

Réponse de la direction :
Ces observations seront prises en considération quand la DPJ examinera et évaluera différentes approches à l'égard de la promotion du bénévolat chez les jeunes. Katimavik-OPCAN devra élaborer des projets de changements à court terme au Programme Katimavik pour la phase de renouvellement de 14,5 mois afin de répondre à ces préoccupations, de même que des suggestions à long terme pour le gouvernement à ce chapitre quand il s'agit des initiatives futures destinées à promouvoir le bénévolat chez les jeunes. (Par exemple, en ce qui concerne l'incidence de l'expérience sur les participants, si l'un des stages se tenait dans la collectivité d'origine du participant, l'incidence sur les attitudes relatives au bénévolat serait peut-être plus grande étant donné que le participant serait en contact avec des organisations locales susceptibles de lui offrir des possibilités ou des incitatifs futurs de bénévolat au-delà de la durée du programme.)

Ciblage : On devrait chercher à cibler certains groupes défavorisés. Le programme ne cible pas les groupes visés par l'équité en matière d'emploi, mais il a bien réussi à les rejoindre, malgré la baisse de leur taux de représentation enregistrée depuis quelques années. Selon des spécialistes et certaines recherches, certains groupes (les jeunes Autochtones, les jeunes handicapés et ceux issus de familles à faible revenu ou de régions rurales ou appartenant à des minorités visibles) manquent de compétences et d'expériences qui font l'objet du programme. Le ciblage de ces groupes serait un moyen de concentrer les efforts du programme. En outre, il dispose déjà des données qui permettraient de mesurer la représentation de ces groupes (mais non nécessairement leur rendement; voir ci-dessous les recommandations concernant les données sur celle-ci).

Réponse de la direction :
Cette recommandation sera prise en considération au moment où la DPJ explorera diverses approches à l'égard de la promotion du bénévolat chez les jeunes. Par exemple, la conduite d'initiatives de bénévolat chez les jeunes par l'intermédiaire d'un éventail d'organisations permettrait de mieux cibler diverses clientèles de jeunes. Katimavik-OPCAN devra élaborer des projets de proposition à court terme (phase de renouvellement de 14,5 mois) et à long terme à ce sujet aussi, particulièrement en ce qui concerne un meilleur ciblage des jeunes Autochtones, néo-Canadiens et à risque (avec les niveaux de financement en vigueur).

Efficacité : Le programme doit prendre plusieurs mesures en vue d'améliorer son efficacité, soit :

- On n'a pas réalisé les économies de frais administratifs prévues à la suite des récentes augmentations du financement et du taux de participation. Il importe d'expliquer adéquatement pourquoi : (1) l'on prévoyait que des économies d'échelle compenseraient l'augmentation des activités d'apprentissage permise par le financement accru; (2) les coûts par participant ont tellement augmenté à la suite de l'accroissement du financement.

  Réponse de la direction :
  Katimivik-OPCAN devra répondre à ces questions. Une vérification est également en cours à l'égard du respect par le bénéficiaire des modalités de l'Entente de contribution pour les exercices 2004-2005 et 2005-2006. Cette vérification devrait être finalisée par la fin juin et pourrait apporter des précisions sur les questions mentionnées plus haut.

- Les coûts par participant sont élevés comparativement aux autres programmes destinés aux jeunes, et cet écart ne s'explique pas seulement par la diversité des objectifs de Katimavik. Il faut envisager des mesures de réduction des coûts, telles que la réduction du nombre de bureaux régionaux, des rotations (communautés) et de la durée des projets, ou encore le déploiement de deux groupes dans une même communauté, tout en veillant à ce que ces modifications n'aient pas d'incidences négatives sur les participants.

  Réponse de la direction :
  Katimivik-OPCAN devra proposer des réductions des coûts à court terme (phase de renouvellement de 14,5 mois) et les faire approuver par la DPJ, et à long terme (à l'égard d'initiatives ultérieures). La DPJ pourrait également imposer de nouveaux plafonds à l'égard de certaines catégories de dépenses admissibles, selon les conclusions de la vérification du bénéficiaire qui est en cours.

- Les coûts salariaux constituent un très fort pourcentage du coût total du programme (40 p. 100), supérieur à celui d'un programme américain d'envergure similaire : le *National Civilian Community Corps* d'*Americorps* (30 p. 100). Il faut les réduire, notamment en trouvant des moyens de diminuer les dépenses liées à l'élaboration des projets, dans lesquelles ils sont prépondérants, par exemple en explorant diverses approches de cette activité.

  Réponse de la direction :
  Katimivik-OPCAN devra proposer des réductions des dépenses salariales à court terme (phase de renouvellement de 14,5 mois) et les faire approuver par la DPJ. La DPJ pourrait également imposer de nouveaux plafonds salariaux (exprimés en tant que pourcentage des dépenses admissibles totales), selon les conclusions de la vérification du bénéficiaire qui est en cours.

- Documenter les rapports et outils de gestion élaborés et veiller à en faire un usage efficace. Déterminer la mesure dans laquelle le guide de formation préparé par Katimavik-OPCAN a amélioré la mise en œuvre du programme par les partenaires communautaires. Veiller à ce que les bureaux régionaux comprennent leurs responsabilités en matière d'établissement de rapports dans le cadre de la nouvelle structure de gestion et de rapports. Envisager un recours accru à la technologie pour la production des rapports des bureaux régionaux.

  Réponse de la direction :
  La DPJ demandera à Katimavik-OPCAN : d'évaluer l'utilisation et l'efficacité du manuel de formation; de faire connaître les responsabilités en matière d'établissement de rapports aux bureaux régionaux et de confirmer que ceux-ci les ont bien comprises; d'informatiser les systèmes d'établissement de rapports; et faire état à la DPJ de l'avancement des mesures précitées d'ici le 1er août 2006.

- S'il faut réduire encore les coûts, examiner le programme d'apprentissage relatif au mode de vie sain qui, selon les participants, est moins susceptible d'avoir une incidence sur les décisions prises dans la vie et/ou de réussir à inculquer des attitudes et des connaissances particulières.

  Réponse de la direction :
  Katimavik-OPCAN devra faire la preuve qu'elle a examiné les avantages et les inconvénients de la mise en œuvre de cette suggestion quand elle communiquera ses stratégies à court et à long terme de réduction des coûts.

Diversification du financement : Il faudrait déployer plus d'efforts auprès de sources non gouvernementales en vue d'obtenir du financement. En ce qui concerne la diversification des sources de financement, les progrès se sont avérés insuffisants, malgré les efforts déployés par Katimavik-OPCAN pendant quatre ou cinq ans. On pourrait notamment exiger que les partenaires communautaires trouvent d'autres sources de financement, chercher plus assidûment à recueillir des fonds auprès de commanditaires du secteur privé et d'anciens participants, et envisager de percevoir des droits auprès des participants qui ont les moyens de les payer.

Réponse de la direction :
Katimavik-OPCAN devra fournir un plan d'action d'ici le 1er août 2006 concernant la collecte de 20 % de ses ressources financières en argent auprès de sources non gouvernementales d'ici les prochains trois ans. Ce plan sur trois ans devra démontrer une progression vers le 20%.

Mesure du rendement : On devrait déployer plus d'efforts pour mesurer le rendement du programme, conformément aux indications suivantes :

- L'une des limites de la présente évaluation est l'impossibilité de mesurer les incidences à long terme de Katimavik. Il importe de tenir à jour l'information qui permet de rejoindre les participants et les partenaires communautaires, en demandant aux jeunes et aux organismes de fournir leurs coordonnées et en effectuant régulièrement des sondages auprès d'eux et ce, pendant au moins cinq ans après l'achèvement de leurs projets Katimavik.

  Réponse de la direction :
  Katimavik-OPCAN devra élaborer des stratégies et des outils concrets visant la tenue des renseignements sur les participants et les candidats au Programme qui n'ont pas été choisis, ainsi que la tenue d'un sondage (questionnaire) après le projet à des intervalles de un, trois, cinq, dix et quinze ans après la participation au Programme. Ces mesures devraient permettre des analyses comparatives des résultats. (Cette nouvelle obligation vient compléter, sans remplacer, l'envoi de questionnaires préalables et postérieurs au Programme destinés aux participants par Katimavik-OPCAN).

  Katimavik-OPCAN devra également élaborer des stratégies et des outils concrets pour la tenue de renseignements à jour sur les partenaires communautaires, qui feront aussi l'objet d'un sondage à intervalles réguliers (chaque année pendant trois ans à la suite d'un projet communautaire) et ce, afin de favoriser une meilleure évaluation des incidences à long terme du Programme sur les capacités des organisations.

- Le programme devrait recueillir et tenir à jour des données sur la nature des activités entreprises dans le cadre des projets communautaires, en vue de permettre de mieux mesurer les résultats obtenus par les participants et les partenaires communautaires.

Réponse de la direction :
Katimavik-OPCAN devra élaborer un outil de collecte de données (p. ex. rapport d'activité aux termes d'un projet communautaire, questionnaire ou procédure d'entrevue) de même qu'une base de données pour la conservation de l'information de sorte que celle-ci soit accessible et se prête à l'analyse.

- Les sondages existants ne posent pas aux participants les questions qui permettraient de mesurer avec précision les répercussions graduelles du programme sur eux. Dans le cadre de ses sondages, Katimavik-OPCAN devrait demander aux participants s'ils auraient fait du bénévolat et aussi ce qu'ils auraient fait, sur le plan professionnel et scolaire, s'ils n'avaient pas participé à Katimavik .

  Réponse de la direction :
  Katimavik-OPCAN devra modifier ses questionnaires destinés aux participants afin d'inclure des questions de cette nature.

- Les sondages des participants devraient aussi permettre de recueillir de l'information sur les caractéristiques de ceux qui appartiennent à des groupes visés par l'équité en matière d'emploi (tels que les Autochtones, les personnes handicapées, issues de collectivités rurales ou de familles à faible revenu). Cela permettrait de mesurer le degré de similarité du besoin auquel répond le programme et de la réussite de celui-ci, parmi diverses catégories de jeunes.

  Réponse de la direction :
  Katimavik-OPCAN devra modifier ses questionnaires destinés aux participants afin de recueillir des données sur les caractéristiques des participants du point de vue de l'équité (jeunes issus de collectivités rurales ou éloignées, jeunes Autochtones, jeunes handicapés, jeunes issus d'une minorité visible et revenu familial).

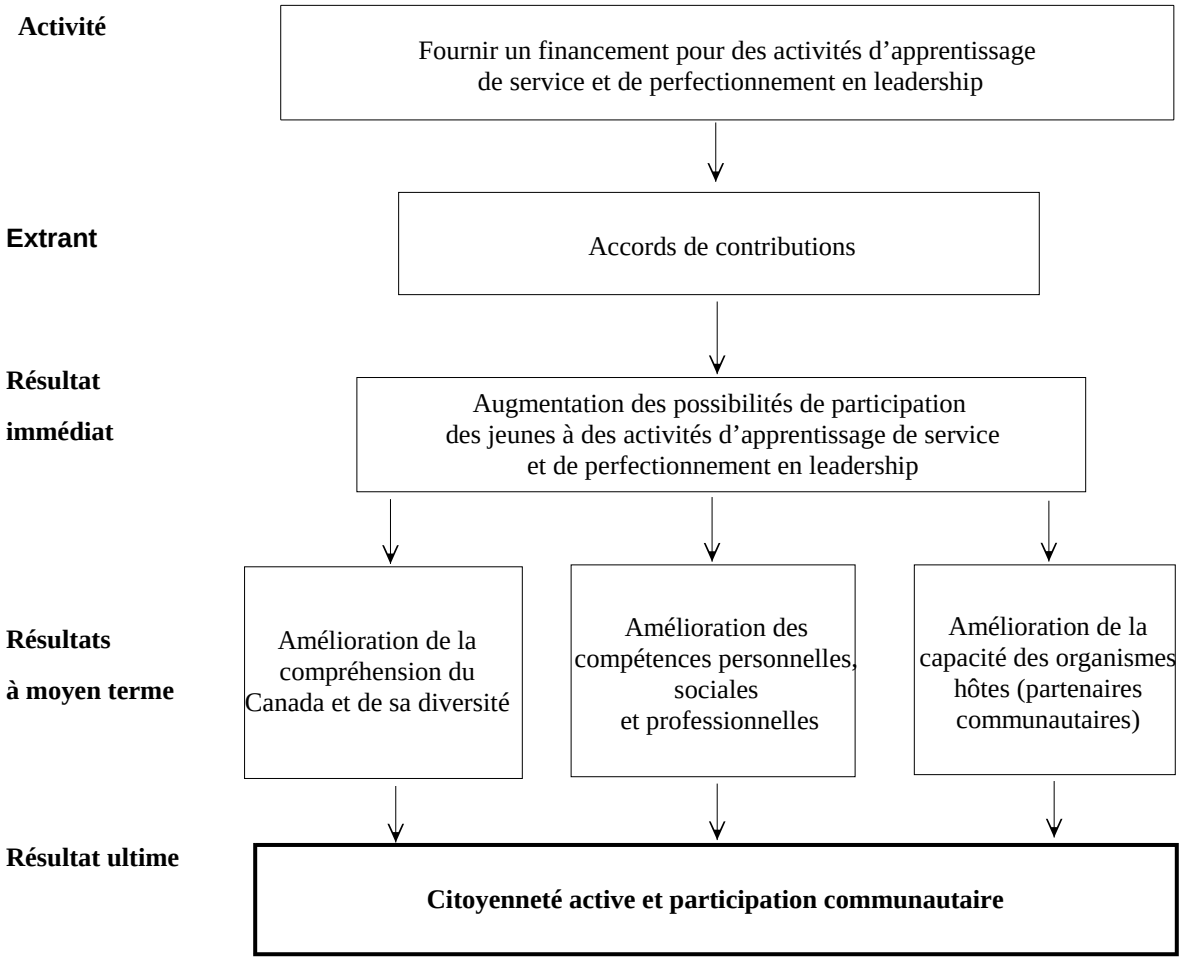
ANNEXE A

Modèle logique du programme Katimavik

ANNEXE A

Modèle logique du programme Katimavik

Figure 1 - Le Modèle logique de Katimavik



ANNEXE B

Liste des informateurs clés et des spécialistes interviewés

ANNEXE B

Liste des informateurs clés et des spécialistes interviewés

Informateurs clés

- Suzanne Clément, directrice générale, Participation des citoyens, PCH
- François Gagnon, directeur, Échanges Canada, Études canadiennes et Katimavik, PCH
- Pascale Robichaud, agente principale de programme, Échanges Canada, PCH
- Katimavik-OPCAN Inc.
- Michael DeJong, représentant du BCP, organisme fédéral central

Spécialistes

- Imagine Canada (Centre canadien de philanthropie)
- Bénévoles Canada
- YMCA Greater Toronto
- George Warren Brown School of Social Work, Washington University, St. Louis

ANNEXE C

Caractéristiques d’autres programmes destinés aux jeunes dont divers objectifs correspondent à au moins l’un de ceux de Katimavik

ANNEXE C

Caractéristiques d'autres programmes destinés aux jeunes dont divers objectifs correspondent à au moins l'un de ceux de Katimavik

Programme	Description du programme	Objectif du programme pour les jeunes	Nombre de participants	Coût par participant = Budget total / Nombre de participants	Avantages manifestes pour les jeunes (selon l'évaluation, l'analyse et l'étude)	Corrélation avec les résultats escomptés de Katimavik
CANADA						
Échanges Canada (Patrimoine canadien - fédéral)	Échanges réciproques – Jumelage de jeunes âgés de 12 à 17 ans provenant de diverses régions du pays; hébergement au sein d'une famille hôte; cinq jours au minimum, moins le temps de déplacement. Forums Jeunesse – Jeunes âgés de 14 à 25 ans; hébergement dans des hôtels; les rencontres durent normalement cinq jours.	Aider les jeunes à acquérir une connaissance directe de l'histoire, la géographie, l'industrie, les institutions, les cultures, les communautés, les langues et autres aspects de leur pays.	14 152 (2003-2004)	854 $ par participant = 12 085 104 $ / 14 152 participants (2003-2004) (PCH assume les frais de voyage)	• Amitiés • Connaissance de leur propre communauté et d'autres communautés • Acquisition de nouvelles connaissances sur le Canada • Découverte de diverses manières de vivre • Intérêt accru pour l'acquisition de nouvelles connaissances sur le Canada • Participation de groupes sous-représentés.	1) Épanouissement personnel, social et professionnel du participant. 2) Expérience diversifiée favorisant une meilleure compréhension de la réalité canadienne.

Programme	Description du programme	Objectif du programme pour les jeunes	Nombre de participants	Coût par participant = Budget total / Nombre de participants	Avantages manifestes pour les jeunes (selon l'évaluation, l'analyse et l'étude)	Corrélation avec les résultats escomptés de Katimavik
Emplois d'été / Échanges étudiants (Patrimoine canadien - fédéral)	Emplois d'été pendant six semaines, dans la seconde langue des participants et dans une autre région du pays. Hébergement au sein de la famille de l'étudiant avec lequel le participant a été jumelé. Des coordonnateurs (étudiants dans des universités) sont chargés de superviser les participants et d'élaborer pour eux un programme d'activités. Le programme est destiné aux jeunes Canadiens âgés de 16 à 17 ans.	Aider les jeunes à acquérir des compétences professionnelles et à apprendre une deuxième langue.	1 178 (2003-2004)	5 517 $ par participant = 6 500 000 $ / 1 178 participants (PCH assume les frais de voyage et les coûts salariaux)	• Emploi (un salaire) • Amélioration des compétences dans la langue seconde.	1) Épanouissement personnel, social et professionnel du participant. 2) Expérience diversifiée favorisant une meilleure compréhension de la réalité canadienne. 3) Promotion du service communautaire.
Programme des moniteurs de langues officielles (Patrimoine canadien-fédéral)		Aider les jeunes à acquérir des compétences dans la langue seconde.	624 (2003-2004)	Information prochainement disponible		1) Expérience diversifiée favorisant une meilleure compréhension de la réalité canadienne.

Programme	Description du programme	Objectif du programme pour les jeunes	Nombre de participants	Coût par participant = Budget total / Nombre de participants	Avantages manifestes pour les jeunes (selon l'évaluation, l'analyse et l'étude)	Corrélation avec les résultats escomptés de Katimavik
Stratégie emploi jeunesse (13 ministères et organismes fédéraux)	Une stratégie fédérale, rénovée en 2003, destinée à aider les jeunes Canadiens (âgés de 15 à 30 ans) à obtenir de l'information sur les carrières, à acquérir des compétences et à trouver de bons emplois et à les conserver. Treize ministères et organismes fédéraux collaborent avec des partenaires appartenant à d'autres ordres de gouvernement, à des entreprises et à des communautés en vue de mettre en œuvre des initiatives dans le cadre de trois programmes. Connexion compétences (RHDSC, AINC, SCHL) fournit des subventions aux organismes communautaires en vue d'aider des jeunes qui ne sont plus aux études et qui se heurtent à des obstacles à l'emploi à acquérir un éventail de compétences, de connaissances et d'expériences de travail qui leur permettra de mieux s'intégrer au marché du travail. Objectif carrière (10 entités fédérales) fournit des fonds aux employeurs en vue d'aider les diplômés de niveau postsecondaire à accéder à des possibilités d'emploi reliées à leur carrière, pour qu'ils puissent améliorer leurs compétences et établir des contacts professionnels sur le marché du travail et devenir des chefs de file dans leur domaine. Expérience emploi été (PCH, RHDSC, IC, AINC, Parcs Canada) offre des subventions salariales à des employeurs en vue de créer des emplois d'été pour des étudiants des niveaux secondaire et postsecondaire et soutient le fonctionnement de bureaux d'emplois d'été.	Aider les jeunes, notamment ceux qui se heurtent à des obstacles à l'emploi, à acquérir l'information, les compétences, les expériences de travail et les aptitudes qui leur permettront de s'intégrer efficacement dans un milieu de travail.		155 millions $ par an depuis 1998 (le programme a été remanié en 2003, mais les chiffres actuels ne sont pas disponibles)		1) Épanouissement personnel, social et professionnel du participant. 2) Expérience diversifiée favorisant une meilleure compréhension de la réalité canadienne.

Programme	Description du programme	Objectif du programme pour les jeunes	Nombre de participants	Coût par participant = Budget total / Nombre de participants	Avantages manifestes pour les jeunes (selon l'évaluation, l'analyse et l'étude)	Corrélation avec les résultats escomptés de Katimavik
Service jeunesse Canada (auparavant un programme distinct dans le cadre de la SEJ; fait maintenant partie du programme Connexion compétences)	Fournissait aux jeunes en chômage et qui n'étaient plus aux études , âgés de 15 à 30 ans, la possibilité — dans le cadre d'un projet de service communautaire qui durait normalement 6 à 9 mois — d'acquérir une expérience de travail pertinente. Les projets étaient gérés par des organismes parrains sans but lucratif qui aidaient les jeunes à planifier leurs choix de carrière, à améliorer leur employabilité et à réussir leur entrée sur le marché du travail ou à reprendre leurs études.	Aider les jeunes à participer à une véritable expérience de travail, à acquérir ou à améliorer des compétences professionnelles polyvalentes, à développer des qualités et compétences personnelles telles que l'estime de soi, le leadership, la communication et l'aptitude à travailler en équipe, à contribuer à la vie de leur communauté et du pays et à mieux connaître leur communauté.	8 237 (1994-1995 à 1996-1997)	8 277 $ par participant = 68 millions $ / 8 327 participants (de 1994-1995 à 1996-1997)	Aucune incidence statistiquement significative sur les revenus, les heures de travail hebdomadaires, ni les prestations d'aide sociale. À court terme, les participants aux projets ont consacré moins de temps à un travail et à un emploi qu'ils ne l'auraient fait s'ils n'avaient pas fait l'expérience de SEJ. Moindre dépendance à l'égard de l'AE. Confiance accrue dans l'aptitude à trouver un emploi.	1) Épanouissement personnel, social et professionnel du participant (compétences professionnelles).
Jeunes stagiaires Canada (auparavant un programme distinct dans le cadre de la SEJ; fait maintenant partie du programme Objectif carrière	Créait des possibilités permettant aux jeunes qui entraient sur le marché du travail de faire efficacement la transition entre l'école et le travail, et fournissait aussi un soutien aux jeunes qui voulaient développer leur propre entreprise. Les participants étaient des jeunes normalement âgés de moins de 30 ans. Les partenaires (établissements d'enseignement, ONG, entreprises privées, organismes communautaires, autres ordres de gouvernement, etc.) pouvaient fournir une aide financière ou en « en nature ».	Aider les jeunes à acquérir des compétences relatives à l'employabilité, une expérience de travail concrète chez un employeur et des talents d'entrepreneur.	15 000 (1997-1998)	6 333 $ par participant = 95 millions $ / 15 000 participants (1997-1998)	Le programme a aidé les participants à acquérir de l'expérience et, au moment de l'évaluation, 50 % de ceux qui avaient achevé leurs projets travaillaient encore pour le même employeur. De plus, 17 % travaillaient à plein temps et 19 % à temps partiel, pour un autre employeur.	1) Épanouissement personnel, social et professionnel du participant (compétences professionnelles).

Programme	Description du programme	Objectif du programme pour les jeunes	Nombre de participants	Coût par participant = Budget total / Nombre de participants	Avantages manifestes pour les jeunes (selon l'évaluation, l'analyse et l'étude)	Corrélation avec les résultats escomptés de Katimavik
Jeunesse Canada au travail (JCT) – Stages (Patrimoine canadien - fédéral; fait partie du programme Objectif carrière de la SEJ)	Aide des titulaires de diplômes collégiaux ou universitaires qui sont au chômage ou sous-employés et âgés de 30 ans au maximum à trouver des stages leur permettant d'acquérir une expérience professionnelle. Deux programmes : JCT pour une carrière vouée au patrimoine et JCT pour une carrière en français et en anglais.	Aider les jeunes à établir des contacts professionnels dans un milieu de travail, à perfectionner leurs compétences professionnelles dans le domaine qu'ils ont choisi et à améliorer leurs perspectives de carrière en travaillant au Canada ou à l'étranger.	129 (2003-2004)	10 972 $ par participant = 1 415 460 $ / 129 participants (2003-2004) (subvention salariale, PCH assume 46 % des coûts salariaux)		1) Épanouissement personnel, social et professionnel du participant. 2) Expérience diversifiée favorisant une meilleure compréhension de la réalité canadienne.
Programme de stages en sciences et en technologie (Ressources naturelles Canada – fédéral; fait partie du programme Objectif carrière de la SEJ).	Permet aux récents diplômés en sciences ou en génie d'acquérir une expérience de travail pertinente et intéressante, durant une période de 52 semaines au maximum. Les stagiaires sont invités à travailler dans le cadre de projets liés aux sciences des ressources naturelles à potentiel commercial.		77 (2002-2003)	7 792 $ par participant = 600 000 $ / 77 participants Fournit 12 000 $ par placement. Les partenaires doivent fournir un financement correspondant, soit au moins un montant égal sous forme de salaires.		

Programme	Description du programme	Objectif du programme pour les jeunes	Nombre de participants	Coût par participant = Budget total / Nombre de participants	Avantages manifestes pour les jeunes (selon l'évaluation, l'analyse et l'étude)	Corrélation avec les résultats escomptés de Katimavik
Horizons sciences - Programme de stages pour les jeunes (Environnement Canada – fédéral; fait partie du programme Objectif carrière de la SEJ)	Permet à de jeunes scientifiques et diplômés de niveau postsecondaire jugés prometteurs d'acquérir une expérience pratique en prenant part à des projets environnementaux dont le mentorat et l'encadrement sont assurés par des scientifiques et des gestionnaires de programmes chevronnés.		100	12 000 $ par placement. (Les employeurs doivent fournir au moins 30 % du coût admissible du projet)		
Initiative de stages en habitation pour les jeunes des Premières nations et les jeunes Inuits (SCHL – fédéral; fait partie du programme Connexion compétences de la SEJ)	Permet aux jeunes des Premières nations et aux jeunes Inuits d'acquérir de l'expérience et de la formation en milieu de travail et les aide ainsi à poursuivre une carrière à long terme dans le secteur de l'habitation.			1 million $ pour 2004 (Les organismes parrains couvrent les coûts administratifs liés à l'emploi d'un jeune stagiaire et une partie du coût salarial)		

Programme	Description du programme	Objectif du programme pour les jeunes	Nombre de participants	Coût par participant = Budget total / Nombre de participants	Avantages manifestes pour les jeunes (selon l'évaluation, l'analyse et l'étude)	Corrélation avec les résultats escomptés de Katimavik
Jeunesse Canada au travail (JCT) – Programme d'emplois d'été (Patrimoine canadien - fédéral; fait partie du programme Expérience emploi été de la SEJ)	Aide des jeunes âgés de 16 à 30 ans qui poursuivent des études aux niveaux secondaire, collégial et universitaire à trouver des emplois d'été. Trois programmes : JCT pour les jeunes autochtones en milieu urbain, JCT pour une carrière vouée au patrimoine et JCT pour une carrière en français et en anglais.	Aider les jeunes à améliorer leurs compétences linguistiques, à apprécier la diversité et à acquérir des compétences relatives à l'employabilité et des connaissances pratiques axées sur la promotion et la préservation de notre patrimoine.	2 166 (2003-2004)	3 416 $ par participant = 7 400 970 $ / 2 166 participants (2003-2004) (subvention salariale, PCH assume 68 % des coûts salariaux)		1) Épanouissement personnel, social et professionnel du participant. 2) Expérience diversifiée favorisant une meilleure compréhension de la réalité canadienne.
Programme de stages d'enseignement coopératif (COOP) et d'internat de niveau postsecondaire à la fonction publique du Canada (CFP – fédéral)	Il incombe à la Commission de la fonction publique du Canada (CFP) d'approuver les programmes d'enseignement coopératif (Coop) et d'internat dont les participants peuvent être recrutés par des gestionnaires de la fonction publique fédérale. Des milliers de tels programmes sont offerts aux « étudiants » (selon la définition figurant dans les lignes directrices du SCT).	Acquérir des compétences professionnelles.	Depuis 1990, le gouvernement fédéral a employé plus de 3 000 étudiants par an dans le cadre de ces programmes.	Information difficilement disponible	On n'a pas trouvé d'évaluations.	1) Épanouissement personnel, social et professionnel du participant.

Programme	Description du programme	Objectif du programme pour les jeunes	Nombre de participants	Coût par participant = Budget total / Nombre de participants	Avantages manifestes pour les jeunes (selon l'évaluation, l'analyse et l'étude)	Corrélation avec les résultats escomptés de Katimavik
Programme d'enseignement coopératif du CNRC (CNRC – fédéral)	Offre des stages de travail à des étudiants qui sont jugés prometteurs dans les domaines des sciences, du génie et de la technologie, pour leur permettre d'acquérir une expérience professionnelle concrète. Offre aussi des stages de travail dans les domaines des affaires, des relations publiques, des communications, de la bibliothéconomie, du marketing et de l'administration. Sont admissibles les étudiants qui fréquentent une université ou un collège canadien offrant un programme d'enseignement coopératif reconnu.	Acquérir des compétences professionnelle	Information difficilement disponible	Information difficilement disponible	On n'a pas trouvé d'évaluations.	1) Épanouissement personnel, social et professionnel du participant.

Programme	Description du programme	Objectif du programme pour les jeunes	Nombre de participants	Coût par participant = Budget total / Nombre de participants	Avantages manifestes pour les jeunes (selon l'évaluation, l'analyse et l'étude)	Corrélation avec les résultats escomptés de Katimavik
Initiative canadienne sur le bénévolat (ICB) (Bénévoles Canada – fédéral)	Le Centre de soutien communautaire à l'innovation, dirigé par Bénévoles Canada et soutenu par Imagine Canada, fournit 800 000 $ par an pour le financement de projets pilotes ou de démonstration destinés à tester des stratégies novatrices axées sur le développement du bénévolat. Les constatations issues de ces projets fourniront de nouveaux outils et des ressources à des organismes à travers le pays. Le Centre d'information, de renforcement des capacités et de sensibilisation, dirigé par Bénévoles Canada, gère un centre de ressources et s'occupe de la campagne de sensibilisation, ainsi que d'un programme de réseautage, de formation et de renforcement des capacités. Le Centre de développement des connaissances, géré par Imagine Canada, finance des recherches poussées sur les bénévoles et le bénévolat, dans le cadre de projets communautaires et nationaux. Des Réseaux locaux permettent d'assurer que l'ICB réponde aux besoins des organismes bénévoles et des bénévoles dans chaque province et territoire. Les organismes bénévoles et les représentants de divers ordres de gouvernement les utilisent pour échanger des idées et mieux comprendre les priorités locales. Chaque réseau a établi un plan d'action pour le bénévolat et une stratégie d'investissement communautaire pour sa région.	Encourager les Canadiens à faire du bénévolat au sein d'organismes. Améliorer l'expérience du bénévolat. Améliorer la capacité d'organismes locaux à obtenir la participation de bénévoles, en les aidant : • à attirer, à recruter et à retenir des bénévoles; • à accéder à des recherches récentes sur le bénévolat; • à comprendre les obstacles et les motivations associées au bénévolat; • à accéder à de l' information, à des outils et à des possibilités de perfectionnement; • à établir des réseaux et à partager de l'information sur les pratiques exemplaires en matière de gestion des bénévoles; • à mettre à l'essai et à adopter des modèles nouveaux et novateurs pour le recrutement de bénévoles.		35 millions $ (de 2002-2003 à 2007-2008)	On n'a pas trouvé d'évaluations.	3) Promotion du service communautaire.

Programme	Description du programme	Objectif du programme pour les jeunes	Nombre de participants	Coût par participant = Budget total / Nombre de participants	Avantages manifestes pour les jeunes (selon l'évaluation, l'analyse et l'étude)	Corrélation avec les résultats escomptés de Katimavik
Millennium Volunteers – Royaume-Uni	Des jeunes âgés de 16 à 24 ans consacrent une partie de leur temps libre à aider leurs communautés locales dans le cadre d'activités telles que l'entraînement d'une équipe de football scolaire, le travail dans une station de radio communautaire ou la participation à la création d'un jardin pour les résidents locaux.	Aider les jeunes à accéder à l'emploi et/ou à poursuivre leurs études. Avoir des incidences intangibles sur les jeunes, par exemple en favorisant l'épanouissement personnel, la confiance en soi et l'apprentissage de l'autonomie.	59 832 (de 1998 à 2002)	1 396 $ par participant = 40 649 000 £ / 59 382 participants (1998-2002)	• Amélioration de la confiance en soi • Meilleure disposition à essayer de nouvelles choses. • Les participants sont plus heureux de rencontrer d'autres personnes et de passer du temps avec elles, • Ils sont plus sensibles aux besoins des autres. • Ils ont acquis beaucoup de compétences (informatique, préservation de l'environnement, art de parler en public, travail d'équipe, etc.). • Ils ont élaboré des plans de carrière. • Leurs possibilités d'emploi ont augmenté. • Ils sont mieux préparés à poursuivre leurs études. • Ils participent à des activités sociales et nouent des amitiés. • Satisfaction, valorisation de soi • Développement du civisme. (engagement accru à l'égard du bénévolat).	1) Épanouissement personnel, social et professionnel du participant. 3) Promotion du service communautaire.

Programme	Description du programme	Objectif du programme pour les jeunes	Nombre de participants	Coût par participant = Budget total / Nombre de participants	Avantages manifestes pour les jeunes (selon l'évaluation, l'analyse et l'étude)	Corrélation avec les résultats escomptés de Katimavik
National Civilian Community Corps (NCCC) – AmeriCorps (États-Unis)	Un programme d'une durée de 10 mois, incluant un hébergement à plein temps et destiné aux jeunes âgés de 18 à 24 ans. Chaque membre travaille à plein temps pendant un an avec 10 à 15 coéquipiers (17 000 heures par groupe) dans l'un des cinq campus répartis à travers le pays. Il participe à 4 à 6 projets communautaires, principalement dans les domaines de la santé et de la sécurité publiques et des secours en cas de catastrophe, au service de sa propre collectivité et d'autres situées dans la même région.	Aider les jeunes à acquérir diverses compétences essentielles (travail d'équipe, communication, responsabilité, etc.).	1 000 en 1999-2000 et 1 156 en 2002-2003	26 600 $ (canadiens) par participant = 26, 6 millions $ / 1 000 participants (1999-2000) (ce montant inclut : une allocation de subsistance de 4 000 $, jusqu'à 400 $ par mois pour la garde d'enfants et une bourse d'études de 4 725 $ pour ceux qui achèvent leur projet	Incidences positives statistiquement significatives sur : l'engagement communautaire (attitudes à l'égard du bénévolat et participation) et l'emploi (compétences professionnelles de base) Incidence négative sur la diversité culturelle et ethnique.	1) Épanouissement personnel, social et professionnel du participant. 2) Expérience diversifiée favorisant une meilleure compréhension de la diversité. 3) Promotion du service communautaire.

Programme	Description du programme	Objectif du programme pour les jeunes	Nombre de participants	Coût par participant = Budget total / Nombre de participants	Avantages manifestes pour les jeunes (selon l'évaluation, l'analyse et l'étude)	Corrélation avec les résultats escomptés de Katimavik
Service Volontaire Européen	Activité communautaire dans un pays étranger (Action 2) : Achèvement d'un projet individuel dans un pays étranger, pour les jeunes âgés de 18 à 25 ans. Les projets durent de 6 à 12 mois. L'activité est destinée à développer la solidarité et n'est pas rémunérée. Elle permet aux participants de s'épanouir et se concentre sur leurs besoins sociaux, culturels, environnementaux et technologiques.	Permettre à des jeunes de s'engager activement et personnellement dans des activités non rémunérées et sans but lucratif en vue de contribuer à répondre aux besoins de la société dans un large éventail de domaines. • Proposer aux jeunes une expérience d'éducation extra-scolaire pour leur permettre d'acquérir des compétences sociales et culturelles et d'améliorer leur employabilité. • Mettre en œuvre des projets de service bénévole dans le cadre de partenariats et de responsabilités partagées entre les bénévoles, les organismes qui les envoient et ceux qui les accueillent. • Fournir une participation à un service bénévole de courte durée et une formation et un soutien particulier à des gens qui sont défavorisés et les aider à s'intégrer progressivement dans un service bénévole de longue durée et/ou d'autres actions du programme JEUNESSE. • Intégrer des activités de service bénévole à titre de nouveaux éléments de partenariats existants et/ou créer de nouveaux partenariats entre les organismes, associations ou structures actives dans divers domaines (société, culture, environnement et jeunesse). • Amener des organismes qui n'ont pas encore participé au SVE à le faire. • Intégrer un nouveau domaine d'activité ou des caractéristiques novatrices. • Apporter de la valeur ajoutée à la communauté locale et en soutenir le développement. • Fournir aux bénévoles un document (certificat) attestant de leur participation et de l'expérience et des compétences acquises dans le cadre de l'Action 2.	9 660 participants (2000-2002)	9 341 $ (en dollars canadiens) par participant = 66,5 millions d'euros / 9 660 participants	• Le SVE favorise l'épanouissement personnel et une amélioration considérable de la confiance en soi. • Modification des buts personnels, scolaires ou professionnels. Une fois rentrés chez eux, les anciens bénévoles du SVE pensent et agissent souvent en faisant preuve de plus de tolérance et d'obligeance et sont plus susceptibles de participer à d'autres activités éducatives extra-scolaires ou d'encourager leurs pairs à faire de même. • Il est clair que le SVE permet à des jeunes d'acquérir de nouvelles compétences personnelles, sociales, interculturelles et techniques. • Compétences qui peuvent contribuer à l'amélioration de leur employabilité. • Les jeunes travailleurs qui participent à la gestion des projets du SVE acquièrent de nouvelles compétences (organisation, solidarité, créativité, sens accru de la responsabilité,	1) Épanouissement personnel, social et professionnel des participants. 2) Offre une expérience diversifiée favorisant une meilleure compréhension de la réalité européenne. 3) Favorise la participation au service communautaire.

ANNEXE D

Mesure des résultats à long terme de Katimavik : Ébauche de méthode

ANNEXE D

Mesure des résultats à long terme de Katimavik : Ébauche de méthode

Dans l'idéal, pour mesurer les incidences à long terme de Katimavik, il faudrait interroger des participants à des projets qui ont eu lieu 5 à 15 ans auparavant, ainsi qu'un groupe similaire de non-participants, au sujet de leurs attitudes et situations actuelles. On n'a pas trouvé d'études de ce type dans les ouvrages spécialisés consultés, sauf une parrainée par l'*Americorps* (É.-U.) – une étude longitudinale qui a mesuré les incidences à long terme des programmes de service communautaire de cet organisme[52]. Le rapport le plus récent issu de cette étude présente principalement des résultats concernant la première année qui a suivi l'achèvement de la participation au programme et certaines mesures relatives à la troisième. On y indique néanmoins que beaucoup d'incidences de ces programmes ne se manifesteront que plusieurs années plus tard et qu'elles seront présentées dans des rapports subséquents. Cela explique pourquoi Americorps a jugé qu'une étude longitudinale à long terme serait nécessaire si l'on voulait mesurer adéquatement l'incidence de ses programmes. Ce serait aussi le cas pour le programme Katimavik.

En ce qui concerne l'analyse des incidences à long terme de Katimavik, nous proposons les deux options suivantes :

Option 1 (moins coûteuse) :

(1) Compiler une base de données sur 3 000 anciens participants à des projets de Katimavik (depuis 1990) et une autre sur 4 000 jeunes qui se sont portés candidats depuis cette date mais n'ont pas été admis comme participants. On estime qu'il faudra y inclure plus de noms de non-participants parce qu'il est probablement plus difficile d'obtenir la participation de ce groupe au sondage et qu'il faut trouver des gens dont les caractéristiques sont similaires à celles des participants (tous les non-participants rejoints ne seraient pas qualifiés et, en fin de compte, le nombre de ceux dont les caractéristiques sont assez similaires à celles des participants serait proche du nombre de ceux qui participent au sondage).

- ❑ Selon l'expérience acquise dans le cadre de la présente évaluation, le nombre de noms figurant dans la base de sondage devrait être une fonction décroissante de l'année de leur participation, car la probabilité d'obtenir les coordonnées précises des participants est elle-même une fonction fortement décroissante de l'année de leur participation.

(2) Consacrer beaucoup d'efforts et de temps à rejoindre ces personnes, dans le cadre du sondage. Ici encore, nous avons pu constater, lors du recrutement des membres des groupes de discussion, que la base de données du programme contenant les coordonnées de ces personnes n'est pas à jour et il faudra donc déployer des efforts considérables pour les rejoindre .

(3) Dans le cadre du sondage, il faudra recueillir assez d'information pour pouvoir établir une comparaison entre les deux groupes de personnes sondées (celui des non-participants et celui des participants) et ce, à plusieurs points de vue : (a) les aspects démographiques (âge, sexe, région); (b) la participation à des activités

52. Abt Associates, Inc., *Serving Country and Community: A Longitudinal Study of Service in America*, Early Findings, Corporation for National and Community Service, décembre 2004. http://www.americorps.org/about/role_impact/index.asp

qui ont pu contribuer à la situation actuelle de la personne, depuis l'année de l'achèvement du projet (éducation, voyages, emplois); et (c) les caractéristiques actuelles correspondant aux objectifs du programme, notamment les attitudes à l'égard du bénévolat, la participation à des activités bénévoles et communautaires, la capacité bilingue et l'emploi (type et revenus connexes).

(4) L'analyse subséquente permettra de mesurer les différences entre les résultats obtenus par les participants et les non-participants (les personnes non admises au programme) et de les expliquer en termes de différences entre les deux groupes (le cas échéant) et d'activités auxquelles ils ont participé durant les années qui se sont écoulées depuis l'achèvement du projet. Toute différence supplémentaire pourra être attribuée à la participation à un projet Katimavik et interprétée comme une incidence du programme.

Option 2 (plus coûteuse) :

(1) En suivant l'exemple de l'étude américaine, établir des données de base sur les participants et les non-participants (les personnes non admises) à Katimavik en effectuant un sondage auprès d'eux dans les premiers jours qui suivent l'inscription au programme (et à une date équivalente, en ce qui concerne les non-participants). Leur poser des questions sur leur expérience préalable dans le domaine du service, leurs caractéristiques démographiques et leurs attitudes à l'égard des résultats escomptés du programme, et recueillir d'autre information en vue d'évaluer le biais de sélection.

- ❑ Pour le Canada, le groupe de référence serait en fait meilleur que celui qu'on a utilisé dans le cadre de l'étude américaine, car le groupe des non-participants serait un échantillon aléatoire de candidats non sélectionnés, contrairement à celui des non-participants employé dans le cadre de l'étude américaine, lequel ne comprend que des personnes qui se sont renseignées sur le programme mais n'ont pas demandé à y participer.

(2) Sonder les participants et les non-participants un, trois et cinq à quinze ans après la participation au programme et obtenir de l'information sur des activités et attitudes liées aux résultats escomptés du programme.

(3) Évaluer les différences entre les participants et les non-participants et en tenir compte, puis mesurer celles qui sont liées aux résultats escomptés du programme (comme à l'étape finale de l'option 1).

Notons que, pour l'option 2, Katimavik-OPCAN devra déployer des efforts pour retrouver les anciens participants en vue de mettre et de tenir à jour leurs coordonnées. Par exemple, le programme pourrait envoyer chaque année une carte postale préaffranchie aux anciens participants pour qu'ils y mettent à jour ces renseignements et la renvoient à Katimavik-OPCAN.