



# Évaluation de la Fondation Asie-Pacifique du Canada



---

## Rapport final

*Préparé par la Direction de l'évaluation*

*Affaires mondiales Canada*

*Décembre 2021*

# Table des matières

**3**      **Acronymes et abréviations**

---

**4**      **Sommaire exécutif**

---

**6**      **Portée et méthodologie de l'évaluation**

---

**11**     **Contexte du programme**

---

**14**     **Constatations**

---

**32**     **Conclusions**

---

**35**     **Considérations et Recommandations**

---

**38**     **Annexes**

---

# Acronyms and Abbreviations

|                   |   |
|-------------------|---|
| <b>ABAC</b>       | Conseil consultatif des gens d'affaires de l'APEC           |
| <b>ABLAC</b>      | Conseil consultatif des chefs d'entreprise asiatiques       |
| <b>AMC</b>        | Affaires mondiales Canada                                   |
| <b>APEC</b>       | Forum de coopération économique Asie-Pacifique              |
| <b>CFC</b>        | Convention de financement conditionnelle                    |
| <b>CIGI</b>       | Centre pour l'innovation dans la gouvernance internationale |
| <b>FAP Canada</b> | Fondation Asie-Pacifique du Canada                          |
| <b>GC</b>         | Gouverneur en conseil                                       |
| <b>IPC</b>        | Indice des prix à la consommation                           |
| <b>ISDE</b>       | Innovation, Sciences et Développement économique Canada     |
| <i>Loi</i>        | <i>Loi sur la Fondation Asie-Pacifique du Canada</i>        |
| <b>PECC</b>       | Conseil de coopération économique du Pacifique              |
| <b>RH</b>         | Ressources humaines   |

# Sommaire exécutif

Cette évaluation s'est penchée sur les opérations et les activités de la Fondation Asie-Pacifique du Canada au cours de la période allant de 2014-2015 à 2019-2020. L'objectif était d'évaluer la correspondance entre les activités de la Fondation et les exigences de la convention de financement conditionnelle (CFC), ainsi que l'efficacité de la structure de gouvernance de la Fondation, les progrès vers l'atteinte des résultats et l'état de la communication avec Affaires mondiales Canada (AMC). Ce rapport présente les constatations découlant de l'évaluation, les conclusions, les considérations ainsi que des recommandations.

À partir de 2014, le modèle d'affaires de la Fondation a évolué vers une approche davantage orientée vers l'action, au service de publics plus larges. Cette nouvelle approche a entraîné des modifications des programmes, l'adoption d'une nouvelle stratégie de développement des affaires, ainsi que des changements organisationnels. Cette évolution de la Fondation au cours des cinq dernières années a servi de toile de fond à l'évaluation et a conduit à des conclusions dans trois domaines : les programmes, la gouvernance et la gestion, et les relations gouvernementales.

Les programmes menés par la Fondation ont produit des résultats solides, conformes et favorables au mandat défini dans la CFC. Ce vaste mandat a permis à la Fondation de disposer de la souplesse nécessaire pour entreprendre des programmes nouveaux et pertinents répondant à l'évolution des contextes. Les parties prenantes ont trouvé que les activités de la Fondation apportaient de la valeur, notamment une meilleure connaissance de la région de l'Asie-Pacifique grâce à la publication d'un grand nombre de produits. En outre, la Fondation a joué un rôle positif de rassembleur entre les gens et les institutions du Canada et de la région de l'Asie-Pacifique en favorisant la création de divers réseaux. Une meilleure utilisation du réseau des membres émérites est un domaine qui a été cerné pour aider à renforcer les programmes de recherche.

L'évaluation a permis de constater que la Fondation était bien gérée et disposait d'une gouvernance et d'une structure organisationnelle solides. Le fonds de dotation de 50 millions de dollars, établi aux termes de la CFC, a fourni une base de financement stable. Le conseil d'administration a fait un travail efficace en matière de gouvernance de la Fondation et a pris des décisions financières prudentes au fil des ans. La Fondation a également réussi à mobiliser des sources de financement de l'extérieur. La structure organisationnelle a évolué pour refléter les besoins de l'approche d'affaires actuelle et est bien adaptée aux activités de la Fondation. L'exigence d'octroi de subventions inscrite dans la CFC a eu des répercussions sur la stratégie de dotation en personnel de la Fondation, ce qui fait que l'équipe de recherche est composée d'un petit nombre de cadres supérieurs et d'un grand nombre de chercheurs débutants. Bien que ce modèle offre une certaine souplesse pour des programmes à grande échelle, l'exigence d'octroi de subventions a été jugée comme limitant la capacité de la Fondation à changer le modèle de dotation en personnel au besoin.

## Résumé des recommandations

### FAP Canada

1. Entreprendre un examen stratégique ou un exercice d'inventaire du modèle d'affaires actuel dans le contexte de l'examen de la CFC, de la nomination d'un nouveau président et chef de la direction en 2021 et des changements à venir dans la composition du conseil d'administration.
2. Être proactif dans la mobilisation des membres émérites. La cohorte des membres émérites peut offrir une expertise et une expérience régionale permettant de soutenir davantage le travail de la Fondation.

### Affaires mondiales Canada

3. Clarifier les rôles et les responsabilités de surveillance du Ministère, ou le cadre d'autorité, en ce qui concerne la Fondation.
4. Élaborer un cadre de financement pour AMC afin de permettre une plus grande souplesse et un soutien opportun de la FAP Canada pour répondre aux besoins ministériels supplémentaires qui ne relèvent pas de la CFC.

### FAP Canada et Affaires mondiales Canada

5. Élaborer un plan d'exploitation et de communication pour répondre aux exigences de la *Loi* et de la CFC, en particulier :
  - un plan d'exploitation qui garantit un calendrier approprié pour le processus de nomination par le gouverneur en conseil et pour les autres nominations ministérielles ;
  - un mécanisme de communication et de consultation permettant l'échange régulier de renseignements et des discussions sur les plans et les priorités.

## Sommaire exécutif

Lors de l'examen des relations gouvernementales, l'évaluation a permis de relever quelques domaines nécessitant des éclaircissements supplémentaires. Il existe un décalage partiel entre la *Loi sur la Fondation Asie-Pacifique du Canada* et la CFC en matière d'indépendance et de surveillance. Bien qu'elle ait obtenu son indépendance en vertu de la *Loi*, la Fondation doit toujours se conformer à un certain nombre d'exigences de la CFC et d'autres politiques gouvernementales. Le rôle de surveillance d'Affaires mondiales Canada, et la mesure dans laquelle le travail de la Fondation devrait être conforme aux priorités du gouvernement du Canada ne sont pas clairs. De plus, l'évaluation a révélé que le gouvernement du Canada ne s'est pas toujours acquitté de ses obligations envers la Fondation en vertu de la CFC, comme la nomination en temps opportun des membres du conseil d'administration nommés par le gouverneur en conseil. Enfin, les communications entre la Fondation et le gouvernement ont été essentiellement de nature ponctuelle et transactionnelle, expliquant le besoin exprimé de canaux de communication plus formels.

## Portée et méthodologie de l'évaluation

---

# Portée et objectifs de l'évaluation

## Objectifs de l'évaluation

L'objectif global de l'évaluation était de fournir une rétroaction neutre et fondée sur des preuves à la haute direction concernant la pertinence, l'efficacité et l'efficacité de la Fondation, ainsi que sa relation avec Affaires mondiales Canada depuis 2014-2015.

En particulier, l'évaluation visait les objectifs suivants :

- évaluer dans quelle mesure les activités de la FAP Canada continuent à correspondre à son mandat, respectent les exigences de la CFC et reflètent les priorités du gouvernement du Canada et d'AMC pour la région de l'Asie-Pacifique ;
- évaluer l'efficacité de la structure de gouvernance actuelle et déterminer si une surveillance appropriée de la gestion est en place pour appuyer la mise en œuvre de la CFC ainsi que l'administration et la prestation efficaces et efficaces des programmes et des activités de la FAP Canada ;
- déterminer les progrès réalisés et les résultats obtenus par rapport aux objectifs énoncés et aux résultats stratégiques depuis 2014 ;
- déterminer dans quelle mesure AMC et la FAP Canada ont tiré parti des possibilités de communication et de collaboration efficace.

## Justification de l'évaluation

Le Secteur de l'Asie-Pacifique d'Affaires mondiales Canada (AMC) a recommandé qu'une évaluation de la Fondation Asie-Pacifique du Canada (FAP Canada) soit effectuée conformément aux dispositions de la convention de financement conditionnelle (CFC) signée entre la Fondation et le ministre des Affaires étrangères en 2005. Conformément à l'article 9(2) de la convention, le ministre des Affaires étrangères peut entreprendre, « aux frais du Ministère, des évaluations de la Fondation par des évaluateurs de son choix ». Il s'agit de la deuxième évaluation de la Fondation menée par le Ministère ; la première avait été réalisée en 2008-2009 par la Direction de l'évaluation de la diplomatie, du commerce et des affaires corporatives d'AMC.

Le processus d'évaluation a suivi la *Politique sur les résultats* et la *Directive sur les résultats* du Conseil du Trésor. Au gouvernement du Canada, l'évaluation se définit comme la « collecte et l'analyse systématiques et neutres d'éléments probants pour évaluer le bien-fondé, l'importance ou la valeur. L'évaluation oriente les prises de décisions, les améliorations, l'innovation et la reddition de comptes. Elle porte habituellement sur les programmes, les politiques et les priorités et examine des questions se rapportant à la pertinence, à l'efficacité et à l'efficacité ».

## Portée de l'évaluation

L'évaluation a porté sur les opérations et les activités de la Fondation entre le 1er avril 2014 et le 31 mars 2020. L'évaluation a également examiné l'efficacité de la communication et de l'engagement entre la Fondation et le gouvernement du Canada, en particulier par l'entremise d'AMC. Enfin, la portée comprenait un examen des activités d'AMC à l'appui de la FAP Canada et un examen des possibilités d'amélioration en ce qui concerne l'exécution des responsabilités du Ministère en vertu de la CFC.

## Approche de l'évaluation

L'évaluation a été réalisée en interne par la Direction de l'évaluation d'Affaires mondiales Canada. L'équipe a été soutenue par un consultant indépendant ayant une grande expérience de l'évaluation et une très bonne connaissance d'AMC, qui a notamment participé à l'évaluation de la Fondation Asie-Pacifique du Canada réalisée en 2008-2009.

Un comité consultatif d'évaluation composé de représentants d'AMC et de la FAP Canada, y compris des membres du conseil d'administration de la Fondation, a été mis sur pied à titre de mécanisme de consultation afin de garantir un processus d'évaluation transparent. Le comité a participé tout au long du processus d'évaluation et a fourni des conseils et des commentaires sur les produits livrables.

Parallèlement à cette évaluation, le cabinet KPMG a réalisé un examen externe de la convention de financement conditionnelle. L'objectif de cet examen était de mettre à jour et de renouveler les conditions générales de la CFC. L'évaluation et l'examen ont été coordonnés afin de tirer parti des synergies et d'éviter les chevauchements.

# Questions de l'évaluation

| Objet de l'évaluation             | Questions   |
|-----------------------------------|---|
| <b>Programmes</b>                 | 1. Dans quelle mesure les priorités et les activités de la FAP Canada continuent-elles de correspondre aux objectifs de la <i>Loi sur la Fondation Asie-Pacifique du Canada</i> et de la convention de financement conditionnelle ? |
|                                   | 2. Dans quelle mesure les programmes de la FAP Canada sont-ils pertinents pour ses principaux intervenants et répondent-ils aux besoins de ces derniers ?   |
|                                   | 3. Dans quelle mesure la FAP Canada a-t-elle permis d'atteindre les résultats escomptés ?   |
| <b>Gouvernance et gestion</b>     | 4. Dans quelle mesure la FAP Canada a-t-elle établi et maintenu une structure de gouvernance efficace ?   |
|                                   | 5. Dans quelle mesure la FAP Canada a-t-elle utilisé ses ressources financières et humaines de manière efficace et en conformité avec la convention de financement conditionnelle ?   |
| <b>Relations gouvernementales</b> | 6. Dans quelle mesure AMC a-t-il exercé une surveillance et donné suite aux engagements pris dans le cadre de la convention de financement conditionnelle ?   |
|                                   | 7. Dans quelle mesure les relations entre la FAP Canada et AMC ont-elles été gérées de manière efficace et efficiente ?   |



# Méthodologie

L'équipe d'évaluation a appliqué une méthode mixte, utilisant une série d'outils de collecte et d'analyse de données pour évaluer chacune des questions d'évaluation proposées. Cinq méthodes principales ont été utilisées pour réaliser cette évaluation. L'annexe A fournit des détails supplémentaires sur la méthodologie et l'annexe G présente une liste résumée des sources par section.

| <b>Entretiens avec les principaux intervenants<br/>(n = 64)</b>   | <b>Études de cas</b>   | <b>Analyse des médias sociaux dans le cadre de l'examen de la FAP Canada</b>   |
|---|--|--|
| <p>Des entretiens semi-structurés ont été menés avec 64 intervenants clés par téléphone ou par téléconférence. Les évaluateurs ont interrogé un échantillon représentatif de personnes appartenant aux catégories suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• FAP Canada (membres actuels et anciens du personnel et du conseil d'administration, membres émérites et bénéficiaires de subventions) ;</li><li>• direction et personnel d'Affaires mondiales Canada ;</li><li>• personnel d'autres ministères fédéraux et provinciaux ;</li><li>• autres intervenants clés ayant un intérêt dans la région de l'Asie-Pacifique, y compris le secteur privé, les universitaires et les spécialistes, ou entretenant des relations commerciales dans cette région.</li></ul> | <p>Le rapport de 2016 de la FAP Canada intitulé « Fondements d'une stratégie canado-asiatique » a été examiné pour déterminer dans quelle mesure les rapports et les conseils stratégiques de la Fondation ont été utilisés par le gouvernement du Canada pour éclairer les politiques et la prise de décisions. Ce document présentait une série de recommandations au gouvernement du Canada en général et à AMC en particulier. Un rapport d'étude de cas a été élaboré pour soutenir l'analyse des données.</p> <p>En outre, une autre étude de cas a été réalisée à partir du rapport de 2020 intitulé « Le Canada et la région indo-pacifique » afin d'établir une comparaison avec l'étude de cas principale et de relever les différences.</p> | <p>Un examen de la FAP Canada au moyen d'une analyse des médias sociaux et des hyperliens a permis d'avoir un aperçu de l'utilité des activités principales de la Fondation et de déterminer les tendances, les données démographiques et les préférences des utilisateurs. L'analyse des médias sociaux s'est appuyée sur les données obtenues auprès de la Fondation et a pris en considération les paramètres de Facebook, Twitter, LinkedIn et Instagram au fil du temps. L'analyse des liens retours a utilisé les outils fournis par le logiciel spécialisé Ahrefs pour examiner les données démographiques des utilisateurs ainsi que la popularité des activités de la FAP Canada.</p> |
| <p><b>Examen des documents et des dossiers</b></p> <p>L'équipe d'évaluation a procédé à un examen approfondi des documents et dossiers du Ministère et de la FAP Canada, y compris, mais sans s'y limiter : les rapports annuels depuis 2014, les évaluations et examens antérieurs, les données et états financiers, les stratégies, les documents de recherche et d'orientation, le site Web de la FAP Canada, ainsi que les documents et la correspondance internes d'AMC.</p> <p>L'examen des documents a fourni des renseignements essentiels sur le rôle et les activités de la Fondation, ses politiques et sa gestion internes, ses données financières et son approche stratégique.</p>  | <p><b>Analyse comparative</b></p> <p>Une analyse comparative de la FAP Canada et d'autres organisations ayant un mandat, une portée d'activités et des ressources similaires a été entreprise pour évaluer la portée et l'influence.</p> <p>La comparaison a porté sur une série de paramètres tels que la portée dans les médias sociaux, le trafic sur le site Web, les publications et les citations, ainsi que le classement des groupes de réflexion.</p>   |  |

# Limites de l'évaluation et mesures d'atténuation

## Limites

### Confidentialité et partialité

L'évaluation de la Fondation a été menée par des évaluateurs d'Affaires mondiales Canada. Les participants à l'évaluation ont pu remettre en question la capacité des évaluateurs à rester impartiaux. En outre, les participants aux entretiens peuvent avoir été réticents à critiquer la Fondation par crainte que les commentaires ne leur soient attribués, ou que la Fondation ne subisse plus tard des répercussions. Cette préoccupation peut avoir entraîné une hésitation de la part des participants aux entretiens à fournir des réponses franches aux questions.

### Couverture des activités de la FAP Canada

La Fondation Asie-Pacifique du Canada entreprend un grand nombre d'activités et de programmes dont les objectifs varient, ce qui rend difficile l'évaluation du rendement et des répercussions de chaque activité dans le délai d'évaluation prévu.

### Identification de groupes de réflexion comparables

L'analyse comparative a sélectionné neuf groupes de réflexion similaires afin de comparer les résultats et d'autres indicateurs. Cela s'est avéré difficile, car il n'existe pas d'organisations identiques ayant les mêmes objectifs, entreprenant les mêmes activités ou offrant les mêmes services.

## Mesures d'atténuation

- Un comité consultatif d'évaluation a été mis en place à titre de mécanisme consultatif afin de bénéficier d'un processus d'évaluation transparent ; il était composé de représentants de la FAP Canada, d'Affaires mondiales Canada et de l'équipe d'évaluation. Le comité a apporté sa contribution sur la portée et les objectifs de l'évaluation et sur l'évaluation préliminaire. Des mises à jour périodiques ont été fournies au cours du processus.
- Tous les participants aux entretiens ont été informés de l'objectif de l'évaluation et ont reçu l'assurance que leur participation resterait confidentielle et que toutes les données collectées seraient agrégées, c'est-à-dire qu'aucune réponse ne serait attribuée à des personnes en particulier.
- Toutes les constatations découlant des entretiens ont été validées avec les données recueillies au moyen de l'examen des documents et d'autres méthodes afin de réduire les risques de partialité et de garantir que les constatations sont cohérentes et fiables.
- Les activités incluses dans la portée de l'évaluation étaient limitées aux 25 points de répercussions soulignés par la Fondation dans le bilan quinquennal d'organisation et d'activités de 2015-2020.
- Des recherches ont été menées sur la définition d'un groupe de réflexion afin de s'assurer que la Fondation était comparée de manière appropriée à des organisations similaires.
- Un logiciel spécialisé a été utilisé pour répertorier les sites Web d'autres organisations comportant des mots-clés similaires à ceux du site Web de la FAP Canada. Le rapport fourni par le logiciel a cerné un certain nombre de groupes de réflexion comparables ayant des objectifs et des activités similaires. Des recommandations pour la comparaison des groupes de réflexion ont également été formulées au cours des entretiens.
- L'analyse comparative a été menée en partant du principe que le total des dépenses de fonctionnement annuelles indiquait la taille globale de l'organisation, et il était donc utilisé pour mettre à l'échelle les produits et les résultats. Par conséquent, seuls les groupes de réflexion ayant publié leurs dépenses de fonctionnement annuelles ont été pris en considération dans l'analyse comparative.

## Contexte du programme

---

# Contexte du programme

## Fondation Asie-Pacifique du Canada

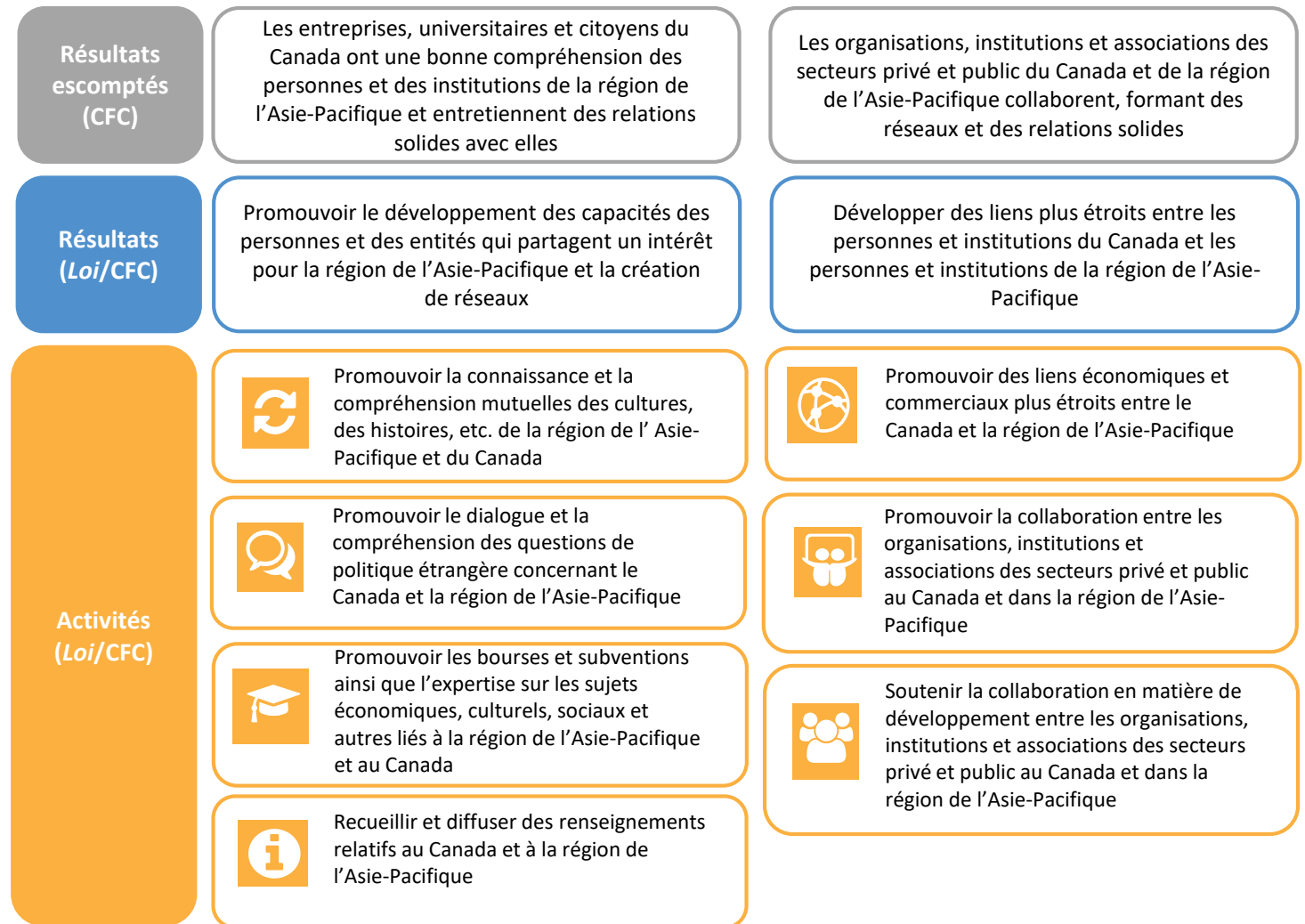
La Fondation Asie-Pacifique du Canada est une organisation indépendante, à but non lucratif, créée par la *Loi sur la Fondation Asie-Pacifique du Canada* en 1985, suite au besoin cerné par le gouvernement du Canada de renforcer ses relations avec la région de l'Asie-Pacifique. La *Loi* a jeté les bases de l'objectif, du mandat, de la gouvernance et des rapports de la FAP Canada.

En 2005, le ministre des Affaires étrangères a signé avec la Fondation une convention de financement conditionnelle (CFC), qui a fourni une subvention conditionnelle de 50 millions de dollars pour la création d'un fonds de dotation afin d'assurer la prévisibilité des finances de la FAP Canada et de permettre une planification à plus long terme. La CFC avait également pour but d'améliorer la capacité de la Fondation à développer un programme de subventions et à maintenir plusieurs affiliations officielles avec des organisations régionales afin de contribuer à renforcer les relations du Canada dans toute la région de l'Asie-Pacifique. Afin de garantir que les fonds soient gérés conformément à la *Politique sur les paiements de transfert*, la CFC comportait un certain nombre d'exigences en matière de gouvernance, de rapports, de programmes, ainsi que de gestion et d'utilisation de la subvention.

## Mandat

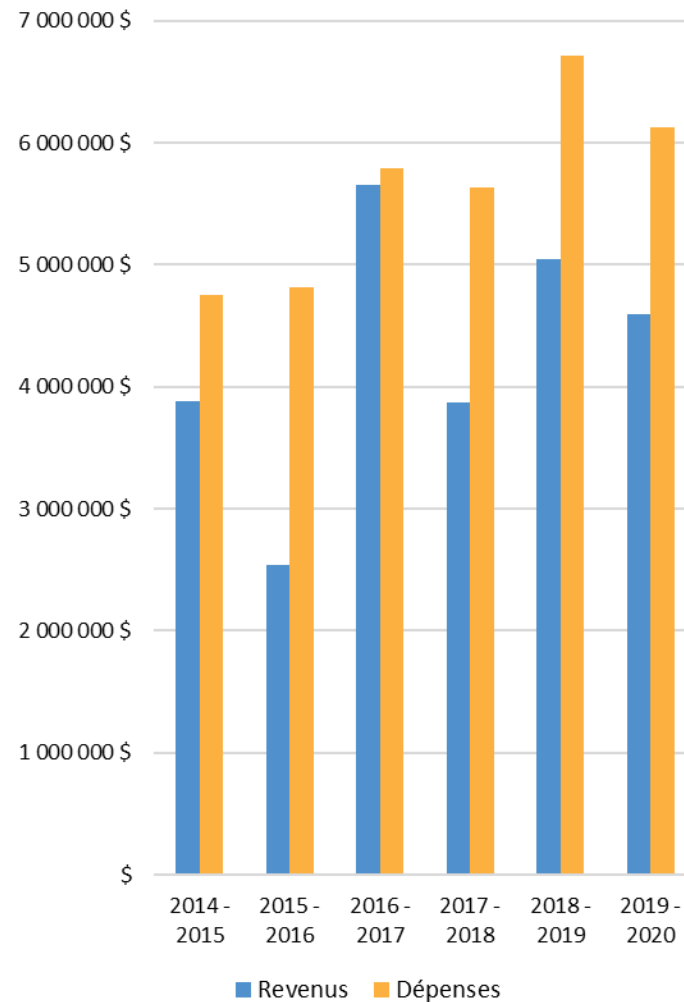
La *Loi* et la CFC décrivent clairement l'objectif et le mandat de la Fondation, qui est essentiellement de créer des réseaux et de développer des liens plus étroits entre les personnes et institutions du Canada, d'une part, et les personnes et institutions de la région de l'Asie-Pacifique, d'autre part. La figure 1 illustre la théorie du changement de la Fondation en utilisant les formulations de la *Loi* et de la CFC.

Figure 1 : Théorie du changement



# Contexte du programme

Figure 2: Revenus et dépenses



## Structure organisationnelle et finances

La structure organisationnelle et les finances de la FAP Canada ont considérablement évolué depuis la précédente évaluation menée par le Ministère en 2008-2009, peu après que la Fondation ait été durement touchée par la crise financière. La Fondation a subi d'importantes réductions de personnel en 2007 et a vu la valeur marchande du fonds de dotation tomber en dessous de 50 millions de dollars en octobre 2008. Depuis lors, la Fondation s'est redressée, et divers changements de gestion et de structure ont été apportés entre 2008 et 2014 ; ces changements n'ont pas été examinés dans le cadre de la présente évaluation.

Depuis 2020, la Fondation est dirigée par un conseil d'administration et est gérée par le président et chef de la direction, qui assure une supervision et un leadership supplémentaires. L'organisation compte actuellement 39 équivalents temps plein. Bien que le bureau principal de l'organisation soit basé à Vancouver, en Colombie-Britannique, la Fondation s'est depuis étendue pour inclure un bureau satellite à Toronto, en Ontario. Voir l'annexe B pour un organigramme adapté, en date de mai 2020.

La Fondation est financée par le produit du fonds de dotation et par des contrats et subventions externes. Le budget annuel de la Fondation est approuvé par le conseil d'administration et a régulièrement augmenté au cours des cinq dernières années, au fur et à mesure de l'ajout de nouvelles sources de revenus. Au cours de la période d'évaluation, les dépenses de la Fondation sont passées de 4,8 millions de dollars en 2014-2015 pour atteindre un sommet de 6,7 millions de dollars en 2018-2019.

Les chiffres des revenus comprennent les revenus d'investissement nets pour l'année provenant du fonds de dotation ainsi que les revenus provenant d'autres sources, comme les contrats gouvernementaux et le secteur privé. Le manque à gagner annuel est couvert par la génération de plus-values sur les investissements au cours de l'année ou par des prélèvements sur les fonds non affectés – des investissements supérieurs à 50 millions de dollars. Les revenus de placement fluctuent chaque année en fonction des rendements du marché. Malgré les retraits annuels des fonds non affectés, l'ensemble des investissements a continué à croître.

La majorité du financement externe généré provient de sources gouvernementales. Affaires mondiales Canada et d'autres ministères fédéraux représentaient environ 60 % des fonds gouvernementaux de la Fondation, le projet Kakehashi, financé par le Japon, comptant pour la plupart des fonds gouvernementaux restants. Les deux contrats gouvernementaux les plus importants de la Fondation sont le Partenariat APEC-Canada pour l'expansion des entreprises, financé par AMC, pour un montant de 2,3 millions de dollars, et les missions commerciales féminines, financées par Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE) par l'entremise du Fonds pour l'entrepreneuriat féminin, pour un montant de 2 millions de dollars.

## Constatations

---

# Présentation des constatations

« Ayant adopté une approche mesurée et stratégique, la Fondation est passée d'un groupe de réflexion à un groupe d'action au cours des cinq dernières années, non seulement en produisant des recherches qui fournissent en temps opportun des renseignements, des aperçus et des perspectives de haute qualité, pertinents sur les relations entre le Canada et l'Asie, mais aussi en travaillant avec les entreprises, les gouvernements et les intervenants universitaires pour fournir des considérations stratégiques exploitables et des renseignements commerciaux en temps réel ». [Traduction]

FAP Canada, *5-Year Organization and Activities Review – 2015-2020*

À partir de 2014, la Fondation a commencé à changer son modèle d'affaires. Avec l'arrivée d'un nouveau président et chef de la direction, une décision a été prise conjointement avec le conseil d'administration pour orienter la Fondation vers une approche davantage orientée vers l'action, au service de publics plus larges. Au cours de la période d'évaluation, des changements ont été apportés aux programmes, au financement et à la gestion de la Fondation pour mettre en place ce modèle.

Tout en continuant à publier de grands rapports et des notes de synthèse, de nouveaux formats et contenus ont été développés pour des produits comprenant des analyses plus courtes et plus opportunes telles que des dépêches, des blogues et des balados. Par exemple, le Asia News Service a été transformé en Asia Watch, qui se concentre sur l'analyse des nouvelles, des tendances et des problèmes en Asie.

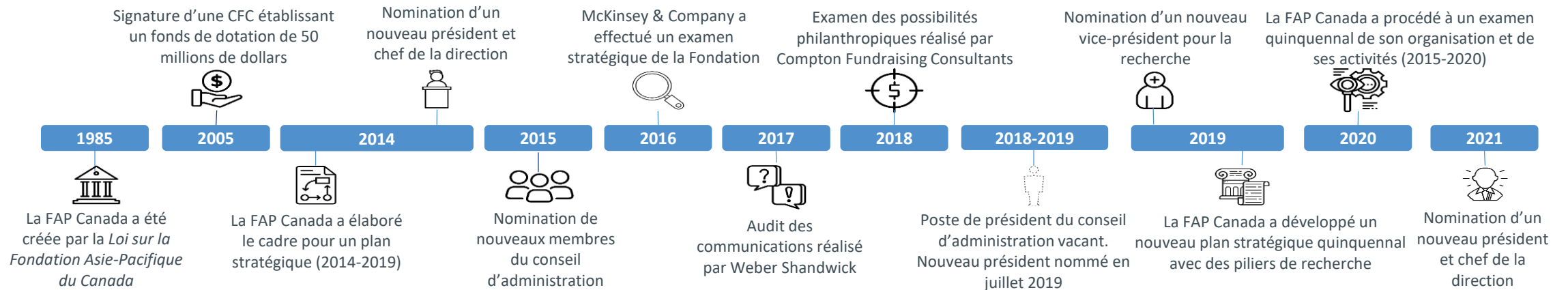
Dans le cadre de la transition, la FAP Canada a élaboré de nouveaux programmes pour un éventail d'intervenants, comme des programmes pilotes sur le curriculum avec la Colombie-Britannique, ainsi que des stages et la promotion de nouveaux réseaux.

Sous la direction du conseil d'administration, la Fondation a adopté une stratégie de développement des affaires axée sur la génération de fonds supplémentaires provenant principalement de sources gouvernementales et sur la monétisation de produits et de services correspondant au programme de recherche et aux programmes, tels que l'Investment Monitor, où les abonnés peuvent payer pour accéder à des données et des renseignements spécialisés.

En outre, la Fondation a procédé à une série de changements organisationnels. Des processus de ressources humaines (RH) ont été mis en place, notamment un manuel sur l'emploi. La Direction des communications a été créée pour élaborer et gérer des stratégies de communication visant à atteindre des publics clés, notamment au moyen des médias sociaux. La Fondation s'est réorganisée pour s'aligner sur les piliers du nouveau plan stratégique en 2019.

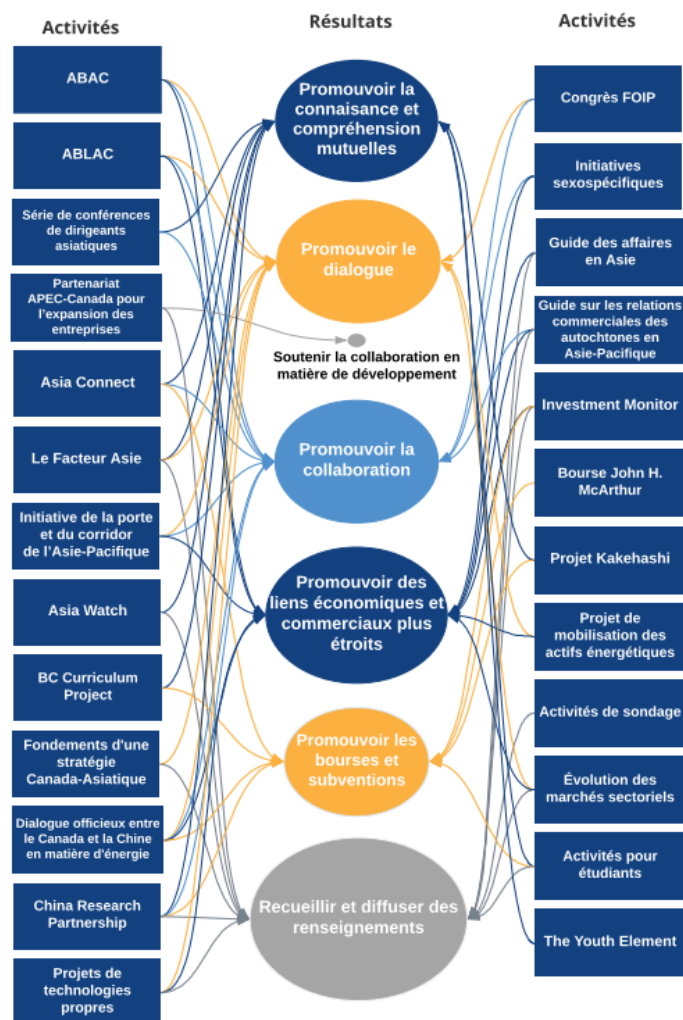
Cette évolution de la Fondation au cours des cinq dernières années a servi de toile de fond à l'évaluation. Les changements apportés au cours de la période ont été intégrés dans l'analyse des résultats.

Figure 3 : Chronologie des événements clés



# Programmes

Figure 4 : Analyse des activités



## 1. La Fondation s'est adaptée à un contexte en évolution, en développant des programmes nouveaux et pertinents, conformes à son vaste mandat.

L'objectif, les résultats et les résultats escomptés de la Fondation sont décrits dans la *Loi* et la CFC. Ensemble, ces deux documents définissent le mandat de la Fondation, qui couvre un certain nombre de domaines, dont l'éducation, le renforcement des capacités, les relations économiques et la création de réseaux. Bien qu'offrant une certaine souplesse, le mandat ne fournit que des indications limitées à l'égard des domaines sur lesquels la Fondation devrait se concentrer. Cela signifie que l'évolution des priorités de la Fondation au cours des cinq dernières années a donné lieu à un large éventail de projets pertinents dans des domaines tels que la politique énergétique, la sécurité nationale, la santé publique, l'éducation, la promotion du commerce, les programmes de développement, etc. Voir l'annexe C pour connaître l'évolution des plans stratégiques.

L'évaluation a analysé 25 des activités de la Fondation entreprises au cours des cinq dernières années, appelées points d'impact. L'analyse a démontré la cohérence et l'alignement sur la *Loi* et la CFC. Pratiquement toutes les activités s'alignent sur plus d'un domaine des résultats de la Fondation, l'accent étant mis sur la promotion des liens économiques et la collecte et la diffusion de renseignements. Par exemple, le Dialogue officiel entre le Canada et la Chine en matière d'énergie, une série de dialogues qui ont réuni des représentants du gouvernement et des écologistes et des organisations environnementales sur l'engagement Canada-Chine autour des questions énergétiques, s'alignent sur de nombreux domaines du mandat. L'initiative a favorisé le dialogue et la compréhension des questions de politique étrangère liées à la région, encouragé la collaboration entre les organisations des secteurs privé et public, et favorisé le resserrement des liens économiques et commerciaux.

Le mandat général a donné à la Fondation la souplesse nécessaire pour entreprendre des programmes nouveaux et pertinents qui n'auraient pas été possibles avec un mandat plus rigide. Cela a également permis à la Fondation de réagir rapidement aux changements survenus dans la région de l'Asie-Pacifique. Par exemple, le nouveau projet « Mapping the Asia Pacific's COVID-19 Response » (cartographie de la réponse de l'Asie-Pacifique à la COVID-19), lancé en 2020, suit l'évolution des réponses politiques à la COVID-19 dans la région. Ce projet s'aligne sur le résultat de la collecte et de la diffusion de renseignements, et vise également à éclairer la réponse nationale du Canada en cas de pandémie en déterminant les pratiques exemplaires en matière de politique.

La Fondation continue d'occuper une niche claire au Canada en tant que seule organisation traitant des questions régionales et des relations canadiennes. Bien que ses activités soient conformes à son mandat, divers intervenants se sont demandés si l'ampleur des domaines actuellement couverts n'était pas trop importante compte tenu du budget. Y a-t-il eu un compromis entre l'ampleur et la profondeur pour avoir un impact ?



# Programmes

Le rapport *Building Blocks for a Canada-Asia Strategy*, diffusé en 2016, a mis en évidence cinq principaux moteurs de changement en Asie et la façon dont chacun d'eux présentait des défis et des possibilités pour le Canada. Bien que l'adoption du rapport n'ait pas pu être déterminée de manière définitive, le rapport a été largement lu et continue d'être cité en référence, comme le montrent les liens retours sur le site Web d'autres organisations et groupes de réflexion. L'évaluation a révélé que le succès du document était probablement dû à un certain nombre de facteurs, notamment les suivants :

- le nouveau gouvernement libéral recherchant des conseils en matière de politique dans le cadre de sa transition vers le pouvoir ;
- les vastes consultations menées au cours de l'élaboration du rapport ;
- le format facile à lire, accompagné de recommandations claires et concises ;
- le ton neutre maintenu dans l'ensemble du document ;
- les stratégies de diffusion utilisées, y compris une série de présentations ;
- l'engagement du conseil d'administration à présenter le rapport aux tables politiques pertinentes, telles que le Conseil consultatif en matière de croissance économique du gouvernement du Canada.

## 2. La Fondation est appréciée pour ses activités et programmes qui ont contribué à une meilleure connaissance et compréhension de la région de l'Asie-Pacifique.

Pour évaluer la contribution de la Fondation à la promotion du développement des capacités sur les questions de l'Asie-Pacifique, l'évaluation a examiné 25 activités ou points d'impact mis en évidence dans l'examen quinquennal de l'organisation et des activités de la Fondation.

L'un de ces programmes est le projet Kakehashi, établi en 2013 et qui a été financé par le gouvernement japonais et administré localement par la FAP Canada. Ce programme prévoyait des échanges de jeunes entre le Japon et le Canada afin de promouvoir la confiance et la compréhension mutuelles. Au total, plus de 1 000 échanges ont été effectués au cours de la période d'évaluation.

La Fondation a également mené des activités éducatives telles que l'élaboration d'un programme d'études pour des élèves d'écoles intermédiaires et secondaires en Colombie-Britannique. Le programme est considéré de façon positive comme une ressource permettant de développer les compétences des jeunes en Asie et, en raison de son succès, la Fondation souhaite l'étendre à d'autres provinces.

Outre les activités axées sur la jeunesse, la Fondation dispose d'un certain nombre de produits phares tels que les sondages d'opinion nationaux, Asia Watch et Investment Monitor. Les réactions à ces produits ont indiqué qu'ils constituaient un outil précieux pour toute une série d'intervenants. Diverses plateformes et divers produits ont attiré des publics différents. Par exemple, une récente enquête auprès des lecteurs d'Asia Watch a révélé qu'une grande majorité d'entre eux appartenaient au secteur privé (26 %), au gouvernement (21 %) et au monde universitaire (23 %). En revanche, les abonnés sur Twitter et les visiteurs du site Web comptaient proportionnellement moins de membres de ces trois groupes et davantage de membres du grand public. LinkedIn a fourni les taux de participation les plus élevés et s'adressait aux professionnels. Dans le cadre de l'évaluation, une analyse des liens retours a été effectuée afin de déterminer les types d'intervenants référençant ou liant les pages Web de la Fondation sur leurs sites Web. L'analyse a révélé que les ressources en ligne mises à disposition par la Fondation étaient principalement consultées par le grand public, puis par les entreprises et le milieu universitaire. Dans l'ensemble, les intervenants interrogés considéraient que ces produits sont utiles et apportent une valeur ajoutée.

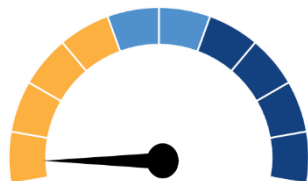
Enfin, les activités de la Fondation ont inclus un travail politique à contrat avec des acteurs gouvernementaux et des entreprises qui ont fourni des renseignements et des analyses perspicaces sur les marchés de la région. Par exemple, l'un des points d'impact mis en avant par la Fondation était le développement du marché sectoriel. La Fondation a effectué des recherches à cet égard et publié des articles sur des sujets tels que les marchés du gaz naturel liquéfié en Asie et l'intelligence artificielle.

Dans l'ensemble, l'évaluation a montré que les activités de la Fondation ont réussi à contribuer à la promotion du développement des capacités des personnes et des entités qui partagent un intérêt pour la région de l'Asie-Pacifique.

# Programmes

Figure 5 : Classements comparatifs du groupe de réflexion de la FAP Canada

## « Citations (Google Scholar) »



Classé 10e sur 10 groupes de réflexion

## « Contenu des médias sociaux »



Classé 8e sur 10 groupes de réflexion

## « Trafic du site Web »



Classé 5e sur 10 groupes de réflexion

### 3. Les nombreuses publications de la Fondation ne se sont pas traduites par un classement élevé du groupe de réflexion au niveau mondial.

Selon la *Loi* et la convention de financement conditionnelle, seule une partie du mandat de la Fondation est directement liée à la recherche, à savoir promouvoir le dialogue et la compréhension des questions de politique étrangère et recueillir et diffuser des renseignements. Lors du passage au nouveau modèle d'affaires, la Fondation a déclaré qu'elle visait à fournir une recherche de haute qualité ainsi que des considérations politiques exploitables et une veille stratégique en travaillant avec les intervenants. Bien que ces objectifs soient conformes au travail des groupes de réflexion mondiaux, la Fondation n'occupe pas un rang élevé par rapport aux autres groupes de réflexion.

Un groupe de réflexion peut être défini comme une organisation qui s'implique dans la recherche, l'analyse et l'engagement en matière de politique publique afin de fournir des conseils sur des questions aux décideurs politiques et au public pour les aider à prendre des décisions éclairées. L'évaluation a également mené une analyse comparative entre la FAP Canada et neuf autres groupes de réflexion de taille et d'orientation similaires, afin d'évaluer la portée et l'influence de la Fondation. La comparaison a porté sur des paramètres tels que la portée des médias sociaux, le trafic sur le site Web, ainsi que les publications et les citations. Si la Fondation s'est classée au dixième rang pour les citations académiques de ses travaux sur Google Scholar, elle s'est classée au huitième rang pour le contenu dans les médias sociaux et au cinquième rang pour le trafic sur son site Web, ce qui témoigne de ses efforts croissants en matière de sensibilisation. Il est important de noter, cependant, que cette analyse comportait des limites, comme celle de trouver des organisations comparables ayant des modèles de financement, des objectifs et des activités similaires. Pour en savoir plus sur l'analyse comparative, voir l'annexe D.

Le Global Go to Think Tank Index, fondé sur une enquête internationale auprès d'universitaires, de donateurs publics et privés, de décideurs politiques et de journalistes, classe plus de 6 500 groupes de réflexion sur la base d'une série de 18 critères. Les paramètres comprennent le classement par les pairs, la nomination publique, la qualité et la réputation de la direction et du personnel, ainsi que le rendement scolaire et la réputation, y compris le nombre et la portée des publications. Le rapport de 2020 a classé la FAP Canada au 38e rang sur 44 groupes de réflexion canadiens et mexicains. Ce classement pourrait être lié à l'orientation et à la capacité de la Fondation à mener un travail stratégique plus orienté vers l'action plutôt que d'élaborer des documents de recherche académiques, évalués par des pairs.

L'évaluation a révélé que, bien que le classement comparatif de la Fondation en tant que groupe de réflexion soit faible, la Fondation a choisi de concentrer ses efforts sur la production d'une grande quantité de contenu varié, ce qui cadre bien avec son plan stratégique et le désir du conseil d'administration de produire un contenu pertinent pour la population canadienne. Des approches plus efficaces pourraient néanmoins être utilisées pour mieux mobiliser les membres émérites afin qu'ils appuient le travail stratégique et de recherche de la Fondation.

# Programmes

Les responsables de la Fondation ont reconnu le classement inférieur de la Fondation parmi les groupes de réflexion mondiaux, mais ne pensent pas qu'il s'agisse d'une véritable représentation de sa valeur. Par exemple, les repères utilisés dans le modèle d'indexation ne correspondent pas au plan stratégique de la Fondation ni à ses priorités visant à fournir des recherches et une veille stratégique plus orientées vers l'action. La Fondation ne voyait donc pas de valeur ajoutée à concentrer ses efforts sur l'amélioration de son classement.

Une option pour améliorer la réputation de ses recherches pourrait consister à mieux faire participer les membres émérites. La Fondation a mis en place un réseau de membres émérites, qui représente un important réservoir d'expertise. Les membres émérites sont des experts en la matière dans divers aspects des relations entre le Canada et l'Asie et peuvent fournir une gamme de soutien, notamment en participant à des dialogues et à des événements publics, en fournissant des commentaires, en répondant aux demandes des médias nationaux et internationaux et en alimentant des projets de recherche. Cependant, de grandes variations ont été observées dans la participation des membres émérites à diverses activités, car la Fondation a souvent compté sur le caractère proactif des membres émérites dans la façon dont ils voulaient participer. Cela signifie que la Fondation n'a pas toujours tiré efficacement parti de l'expertise des membres émérites pour fournir un soutien et des conseils visant le travail stratégique et de recherche de la Fondation.

## **4. La Fondation a développé un rôle positif de rassembleur au moyen d'activités de mise en réseau destinées à contribuer à l'élaboration de liens plus étroits entre les personnes et institutions du Canada et celles de la région de l'Asie-Pacifique.**

Au cours des cinq dernières années, la FAP Canada a mené plusieurs activités qui ont contribué à la création de réseaux et au développement de liens plus étroits. Les missions commerciales féminines, qui ont abouti à ce jour à 12 accords entre des femmes entrepreneures et des entreprises du Canada et d'Asie en sont un bon exemple. Ces missions ont été mises à l'essai au Japon en 2019 en tant que première mission axée sur le genre en Asie et ont maintenant été étendues à d'autres économies comme la Corée du Sud et Taïwan. Les femmes entrepreneures ont eu l'occasion de nouer des contacts avec des partenaires asiatiques tout en assurant la promotion de leurs produits ou de leurs services sur un marché international.

Une autre série d'activités de création de réseaux menées par la Fondation dans le cadre des exigences de la convention de financement conditionnelle consistait à fournir des services de secrétariat aux membres canadiens du Conseil consultatif des gens d'affaires de l'APEC (ABAC) et du Conseil de coopération économique du Pacifique (PECC). Dans le cadre des services fournis, la Fondation a soutenu les membres canadiens lors des réunions et a fourni des rapports et des résumés selon les besoins. Les deux conseils ont formulé des recommandations et encouragé le dialogue et la coopération entre les membres du réseau international. Le soutien apporté par la Fondation aux membres canadiens a été très apprécié et considéré comme contribuant au développement des politiques et des affaires au Canada. Si la convention de financement conditionnelle stipule que la Fondation doit fournir des services de secrétariat à ces conseils, elle ne précise pas quels coûts la Fondation doit couvrir à partir du fonds de dotation pour son travail de secrétariat ni quels coûts sortent du cadre de cette convention. Ce manque de clarté a entraîné une certaine confusion et plusieurs demandes de ressources supplémentaires auprès d'AMC et d'autres sources afin de couvrir les coûts associés aux conférences organisées, mais non considérées par la Fondation comme faisant partie du travail de secrétariat financé dans le cadre de la dotation.

# Programmes

Créé en 2016, le Conseil canadien de la jeunesse pour l'Asie-Pacifique donne la parole aux jeunes Canadiens intéressés par les relations entre le Canada et l'Asie. Le programme, qui a débuté à Vancouver et s'est depuis étendu à un groupe de Toronto en 2019, a permis aux jeunes membres du Conseil de partager avec la Fondation leurs points de vue sur les sujets relatifs à la relation Canada-Asie. Ces deux groupes ont aidé la Fondation à atteindre un public plus jeune et ont organisé des activités de sensibilisation et des événements destinés aux jeunes.

**Figure 6 : Résultats des missions commerciales féminines**



Une autre initiative de la Fondation a été l'inauguration et la direction des réunions annuelles du Conseil consultatif des chefs d'entreprise asiatiques (ABLAC) depuis 2016. Ces réunions de haut niveau rassemblent chaque année une trentaine de chefs d'entreprise et de dirigeants gouvernementaux canadiens et asiatiques en vue de créer un dialogue sur la politique stratégique et de renforcer les relations et les possibilités entre le Canada et l'Asie. Ces réunions ont porté sur les relations économiques entre le Canada et les économies asiatiques, notamment en matière de commerce, de technologie et de développement durable. Le Conseil est considéré comme important par les participants et la Fondation.

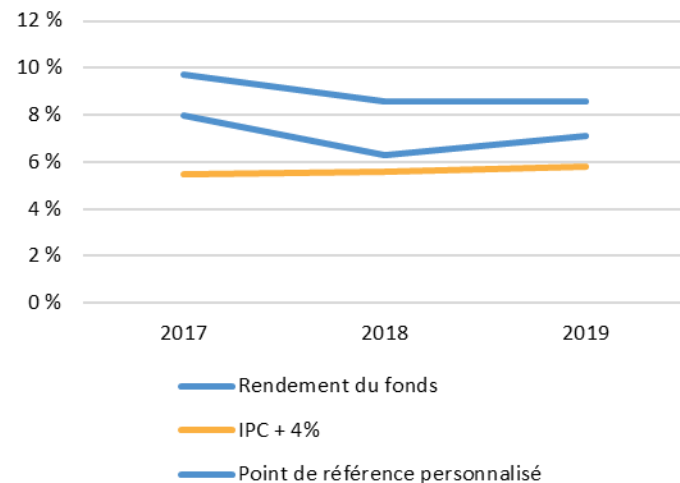
La convention de financement conditionnelle exige également que la Fondation agisse en tant que centre d'études de l'APEC du Canada. Il existe plus de 50 centres d'études de l'APEC dans la région de l'APEC. Jusqu'en 2019, la Fondation avait mené peu d'activités liées à cette exigence. Toutefois, depuis 2019, elle s'engage activement auprès d'un certain nombre de centres d'études de l'APEC et établit des plans de travail.

Pour mieux comprendre sa portée, la Fondation effectue elle-même une surveillance et une analyse approfondies des médias et des médias sociaux. Bien que la mission de la Fondation soit d'être le catalyseur de l'engagement du Canada envers l'Asie et un pont de l'Asie vers le Canada, la majeure partie du contenu de la Fondation a été créée en anglais et, par conséquent, toutes les plateformes de médias sociaux, à l'exception de LinkedIn, ne sont actuellement pas accessibles dans de nombreux pays asiatiques sans l'utilisation d'un réseau privé virtuel. Un audit sur les communications réalisées en 2017 a permis de définir des méthodes permettant d'accroître la portée de la Fondation, que cette dernière applique. Les derniers chiffres fournis par la Fondation ont montré que sa portée s'est étendue au cours de la période d'évaluation. Les visites sur le site Web et les pages consultées ont augmenté de 26 % et 68 % respectivement, tandis que les chiffres participation sur les médias sociaux ont augmenté sur diverses plateformes, notamment Twitter (+ 75 %), Facebook (+ 86 %), LinkedIn (+ 9 %). En outre, les plateformes adoptées récemment, comme Instagram et YouTube, ont également connu une croissance.

Bien que la Fondation puisse déployer davantage d'efforts pour étendre sa portée et devenir le pont entre l'Asie et le Canada en traduisant son contenu dans d'autres langues ou en rejoignant des plateformes de médias sociaux basées en Asie, l'évaluation a permis de constater que, dans l'ensemble, les activités de la Fondation ont contribué à la création de réseaux et au développement de liens plus étroits entre les personnes et institutions du Canada et celles de la région de l'Asie-Pacifique.

# Gouvernance et gestion

**Figure 7 : Taux de rendement par rapport aux objectifs**  
(moyenne mobile sur 4 ans)



## 5. Au cours des cinq dernières années, la Fondation a bien géré le fonds de dotation et a pris des décisions financières prudentes.

Le conseil d'administration, et plus précisément le comité d'investissement, supervise la gestion du fonds de dotation. Un énoncé de la politique et des procédures d'investissement est en place et couvre toutes les exigences énumérées dans la convention de financement conditionnelle (CFC). En 2018, un cabinet indépendant a été chargé d'évaluer le rendement du fonds et de fournir des rapports au conseil d'administration et au comité d'investissement. Ces rapports contiennent une analyse détaillée du portefeuille d'investissement, y compris son rendement global, une analyse des rendements par rapport au marché et des commentaires sur les fluctuations du marché qui peuvent avoir des répercussions sur le portefeuille.

Deux points de référence sont utilisés pour suivre le portefeuille : l'indice des prix à la consommation (IPC) + 4 % et un point de référence personnalisé fondé sur la composition de l'actif du fonds. Sur une base continue de quatre ans, le fonds a dépassé les deux points de référence. Le fonds a également pu se remettre rapidement de l'ajustement du marché en 2020 et est passé de 63,7 millions de dollars en 2014 à plus de 72 millions de dollars en 2021.

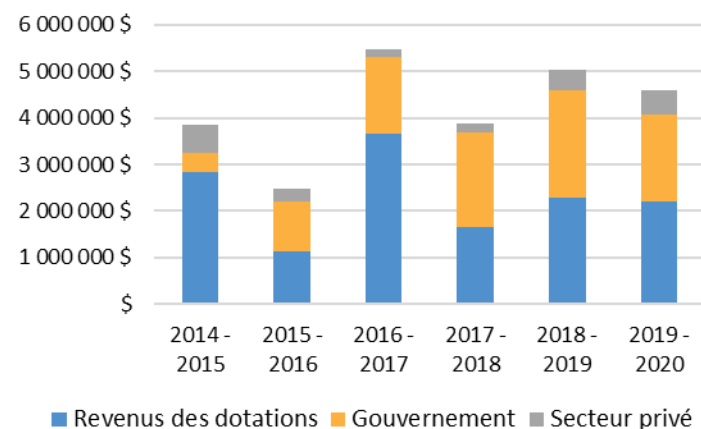
Le fonds de dotation a fourni à la Fondation une base de financement qui a permis de couvrir les coûts opérationnels et certains coûts liés aux programmes, ainsi que l'administration du programme de subventions et le travail de secrétariat. Le montant de la distribution annuelle provenant du fonds de dotation a fluctué entre 3,4 millions et 3,96 millions de dollars par an au cours de la période d'évaluation, en fonction du niveau des dépenses. Le conseil d'administration a examiné les rendements du fonds de dotation et la volatilité potentielle future du marché, et a décidé de plafonner les dépenses annuelles du fonds afin de préserver son assise financière. Il a ainsi fixé un plafond de 3,5 millions de dollars pour 2020-2021 et de 3,25 millions de dollars à l'avenir, le financement supplémentaire devant être mobilisé auprès de sources de revenus externes.

La CFC exige que 25 % des revenus du fonds de dotation soient consacrés au financement d'un programme de subventions. La CFC est toutefois restée vague sur la signification du terme « revenu » et sur la manière dont celui-ci devait être calculé. Le conseil d'administration a décidé en 2015 de passer à un système de comptabilité d'exercice et de fixer le niveau de subvention par année à 360 000 dollars, sur la base d'une moyenne mobile des revenus sur trois ans. Cette moyenne mobile a été établie à la suite de changements dans l'affectation des actifs de la dotation de la Fondation, qui ont créé des pics de revenus inattendus devant initialement être dépensés en subventions au cours d'un seul exercice financier. En avril 2019, le conseil d'administration a cherché à clarifier la définition des « revenus d'investissement » dans le cadre de la CFC. La Fondation a présenté une recommandation à AMC pour exclure du calcul les gains réalisés sur les investissements afin de permettre leur utilisation pour recapitaliser le fonds de dotation. Le changement a été approuvé par le Ministère en 2020.

Dans l'ensemble, le fonds de dotation a fourni une base de financement stable et la Fondation a bien géré le fonds de dotation au cours des cinq dernières années. Les changements apportés à l'attribution et au calcul des subventions ont permis à la Fondation de disposer d'une plus grande souplesse dans son modèle de financement tout en maintenant un programme de subventions solide. Toutefois, l'évaluation a révélé un manque de clarté dans la CFC à l'égard du processus d'élaboration et d'approbation des modifications, notamment celles concernant le calcul des subventions.

# Gouvernance et gestion

Figure 8 : Sources des revenus



Cependant, bon nombre de ces contrats gouvernementaux étaient de faible valeur, la taille médiane étant d'environ 25 000 dollars. Ces petits contrats entraînaient des coûts de transaction élevés pour la Fondation ainsi que pour les ministères, ce qui les rendait moins efficaces à gérer. L'examen stratégique de 2016 a indiqué que les propositions à petite échelle étaient précieuses lorsqu'elles créaient une avenue pour des travaux futurs, mais qu'autrement, elles pouvaient n'avoir qu'un faible retour sur investissement en consommant une part importante de la capacité de gestion. De plus, comme la portée des intérêts et des besoins commerciaux du Canada dans la région évolue en fonction des priorités émergentes, les intervenants gouvernementaux ont souligné le manque de mécanismes de financement souples permettant à AMC de charger rapidement la FAP Canada de la réalisation de projets et d'activités qui pourraient ne pas être explicitement soutenus par la CFC et de financer ces projets.

D'autre part, les contrats pluriannuels proposés par la Fondation ont permis de stabiliser le financement d'un domaine de programmes particulier et d'obtenir des résultats dans un délai plus long. Le projet Kakehashi est en place depuis 2013, le Partenariat APEC-Canada pour l'expansion des entreprises date de 2016, et il y a des missions commerciales féminines depuis 2019. Pour ce qui est du Partenariat et des missions commerciales, des fonds de contrepartie ont été exigés dans le cadre des contrats et seuls certains coûts ont été couverts. Cela signifie que la Fondation a dû utiliser une partie de l'allocation de 3,25 millions de dollars du fonds de dotation pour couvrir ces projets. Les budgets globaux de la Fondation pour les trois dernières années indiquent que les projets contractuels ont absorbé de 4 % à 12 % des distributions en nature du fonds de dotation. Les projets qui sont poursuivis doivent donc être sélectionnés de manière stratégique et apporter une valeur ajoutée à la Fondation au-delà du simple ajout de revenus supplémentaires. Sinon, il pourrait y avoir des coûts d'opportunité, c'est-à-dire que moins de fonds pourraient être disponibles pour les produits et services de base ou pour d'autres initiatives qui seraient peut-être plus importantes pour la Fondation.

Bien que la Fondation ait été en mesure de générer des revenus extérieurs substantiels, soutenant ainsi l'intention de la CFC, certains compromis sont observés quant aux sources et à la taille de certains financements.

## 6. La Fondation a réussi à mobiliser des fonds en dehors du fonds de dotation depuis 2014-2015.

Le dernier plan stratégique quinquennal publié en 2019 prévoyait que les niveaux de dépenses annuelles continueraient de se situer à environ 6,0 millions de dollars à l'avenir. Pour soutenir ce niveau de dépenses, il fallait que le fonds de dotation continue d'enregistrer d'excellents résultats et que les revenus extérieurs provenant du gouvernement et d'autres sources soient de plus en plus diversifiés.

Au cours de la période d'évaluation, l'accent a été mis sur l'expansion des sources de revenus externes. La Fondation a réussi à atteindre cet objectif, puisque le total des revenus hors dotation a augmenté de plus de 130 %. Une étude indépendante réalisée en 2018 sur le potentiel de mobilisation de fonds auprès du secteur privé indiquait que les possibilités étaient limitées. La plupart des fonds reçus du secteur privé étaient liés au cofinancement d'événements particuliers.

L'approche du développement des affaires a ensuite été axée sur l'obtention de ressources provenant principalement de sources gouvernementales. La proportion du revenu total provenant de sources gouvernementales (canadiennes et étrangères) est passée de 10 % en 2015 à un pic de 53 % en 2018. Les fonds provenaient d'un large éventail de ministères et d'organismes gouvernementaux, dont AMC. Par exemple, au cours des cinq dernières années, AMC a financé 19 projets d'une valeur totale de 3,15 millions de dollars.

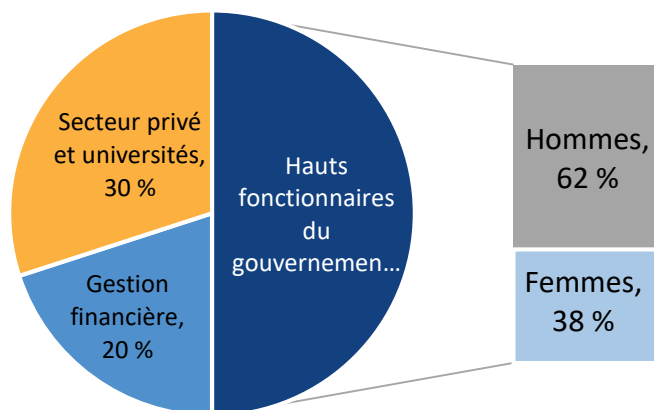
# Gouvernance et gestion

## Loi sur la Fondation Asie-Pacifique du Canada :

Les nominations au conseil d'administration doivent prendre en considération les éléments suivants :

- la nécessité de veiller, dans la mesure du possible, à ce qu'au moins la moitié des membres aient une expérience ou une expertise dans le domaine des relations entre le Canada et la région de l'Asie-Pacifique ;
- la nécessité d'avoir des membres ayant une connaissance suffisante de la gouvernance d'entreprise, de la gestion des investissements, ainsi que de l'audit et des évaluations ;
- l'importance d'avoir des membres qui, collectivement, sont le reflet de la société canadienne.

Figure 9: Composition du conseil d'administration par secteur et par genre



## 7. La Fondation a établi une structure de gouvernance solide et le conseil d'administration a joué un rôle actif dans la prise de décisions clés.

L'évaluation a révélé que les membres du conseil d'administration de la Fondation sont très engagés. Le conseil d'administration s'est réuni deux fois par an, avec une forte participation. Les exigences de la convention de financement conditionnelle en matière de comités et de composition ont été entièrement satisfaites grâce à la mise sur pied de quatre comités : exécutif ; gouvernance, ressources humaines et rémunération ; investissement et revenus ; et audit et évaluation. Ces quatre comités ont présenté des rapports cohérents au conseil d'administration. En outre, pour améliorer l'efficacité, la Fondation avait apporté des modifications à la structure des comités, notamment en combinant les comités sur la rémunération et la gouvernance afin de mieux équilibrer la composition des comités et de compenser le manque de nominations gouvernementales au conseil d'administration.

Le conseil d'administration a participé activement à l'élaboration du nouveau modèle d'affaires, en soutenant la recherche de financements extérieurs et en approuvant les approches opérationnelles et des programmes ainsi que le nouveau plan stratégique. En 2016, un examen stratégique externe a été entrepris, ce qui a donné aux membres du conseil d'administration l'occasion d'examiner les commentaires des intervenants et de mieux comprendre les compromis à faire pour mettre en œuvre la nouvelle approche. Le passage au nouveau modèle d'affaires a été considéré comme un moyen de rendre la Fondation plus durable et de renforcer son incidence.

Pour sélectionner les nouveaux membres du conseil d'administration, une matrice du conseil a été élaborée et mise en œuvre. Cela a permis d'améliorer la représentation et la diversité et d'obtenir un éventail de personnes au sein du conseil d'administration. Les membres du conseil d'administration qui en résultent sont des personnes éminentes et bien connectées, capables de promouvoir la Fondation et son travail dans divers cercles. En 2020, environ 50 % des directeurs étaient d'anciens hauts fonctionnaires des gouvernements fédéral et provinciaux, dont d'anciens ministres et un ancien premier ministre provincial. Quelque 20 % d'entre eux œuvraient dans le domaine de la gestion financière et les 30 % restants provenaient du secteur privé et du milieu universitaire. Les femmes représentaient 38 % des membres du conseil.

Bien qu'il y ait eu des améliorations en ce qui concerne l'égalité des genres et la représentation géographique au sein du conseil d'administration, le conseil d'administration lui-même reconnaît que des améliorations supplémentaires pourraient être apportées. Il existe une possibilité de changement, comme l'ajout d'une représentation de la société civile ou d'un plus grand nombre de personnes d'origine asiatique, car le mandat de plusieurs membres du conseil d'administration arrivera à son terme en 2021.

Dans l'ensemble, la structure de gouvernance a bien fonctionné. Les membres du conseil d'administration ont fourni à la fois une orientation et une expertise qui se sont avérées précieuses pour la Fondation et la réalisation des résultats obtenus à ce jour.

# Gouvernance et gestion

## 8. La structure organisationnelle de la Fondation a évolué pour refléter le nouveau modèle d'affaires, ce qui a donné lieu à quatre directions très performantes.

Au fur et à mesure que le modèle d'affaires évoluait au cours des cinq dernières années, des changements ont été apportés à la composition du personnel, à son organisation et aux politiques de ressources humaines (RH). Une équipe de développement des affaires a été organisée et un responsable des communications a été engagé. Un nouveau vice-président de la recherche a été choisi en 2019 ; celui-ci possède des compétences géopolitiques pour soutenir l'élargissement de l'objectif. Des politiques relatives aux RH ont été élaborées et un responsable des RH a été engagé. Cette évolution a abouti en 2019 à une nouvelle structure organisationnelle qui reflète les besoins de l'approche actuelle. La nouvelle structure a vu la suppression du poste de vice-président des opérations et des réseaux et le passage à quatre directions : le Bureau du président, la Direction de la recherche, le Bureau de Toronto et la Direction des communications. Les rétroactions du personnel ont indiqué qu'après un ajustement initial à la nouvelle structure, celle-ci fonctionne désormais bien.

Figure 10 : Organigramme par fonctions sur la base de l'organigramme de mai 2020

| Direction - Bureau du président   | Direction - Recherche  | Direction - Bureau de Toronto   |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Liaison avec le conseil d'administration</li> <li>➤ Relations gouvernementales</li> <li>➤ Ressources humaines et gestion de bureau</li> <li>➤ Administration financière</li> <li>➤ Développement des affaires</li> <li>➤ Programme de subventions</li> <li>➤ Réseaux et partenariats y compris les secrétariats (ABAC et PECC)</li> <li>➤ Coordination d'événements</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Recherche sur 6 piliers:               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Business Asia : Commerce et investissement</li> <li>▪ Perspectives Asia : Sondages et votes</li> <li>▪ Strategic Asia : Sécurité régionale</li> <li>▪ Digital Asia: Technologies numériques</li> <li>▪ Engaging Asia : Réseaux nationaux</li> <li>▪ Sustainable Asia : Développement durable</li> </ul> </li> <li>➤ Éducation : Compétence asiatique</li> <li>➤ Partenariat APEC-Canada pour l'expansion des entreprises</li> </ul> | <p style="text-align: center;"><b>Direction – Communications</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Publications</li> <li>➤ Médias sociaux</li> <li>➤ Gestion du Web</li> </ul> |



# Gouvernance et gestion

## **Bureau du président**

Le président et chef de la direction reste le décideur, tant pour la planification stratégique que pour les opérations quotidiennes. La structure organisationnelle horizontale adoptée signifie qu'un tiers du personnel fait désormais directement rapport au président. Outre les trois chefs des directions, le président supervise aussi directement les activités liées au développement des affaires, aux réseaux et secrétariats, au programme de subventions, aux ressources humaines et aux finances.

## **Direction de la recherche**

La Direction de la recherche est structurée en équipes sur la base des piliers du plan stratégique ou des projets qui répondent aux besoins d'un intervenant particulier. Les chercheurs principaux sont responsables de la continuité des programmes des équipes. Cette structure a donné une certaine souplesse pour gérer les projets de manière indépendante et créer une expertise et une efficacité au sein de chaque équipe. Toutefois, l'évaluation a révélé que la constitution d'une équipe de recherche autour de l'expertise d'un chercheur principal peut s'avérer difficile pour la planification à long terme lorsqu'un employé, possédant l'expertise spécifique, quitte la Fondation pour poursuivre d'autres possibilités. Par exemple, les recherches menées dans le cadre du pilier « Sustainable Asia » (Asie durable) constituent un domaine d'intervention important et pertinent pour la Fondation, mais les grands projets relevant de ce pilier ont ralenti depuis 2019 étant donné que le poste de responsable de ce programme reste vacant.

## **Bureau de Toronto**

Les bureaux de Vancouver et de Toronto gèrent des programmes distincts, celui de Toronto s'occupant de deux des plus grands projets – le projet Kakehashi et les missions commerciales féminines – ainsi que d'autres activités. Jusqu'en 2020, il y avait une coordination entre les bureaux de Vancouver et de Toronto en ce qui a trait à des événements ou réunions précis comme l'ABLAC, mais une collaboration plus limitée en général. La pandémie a entraîné l'instauration de réunions virtuelles hebdomadaires du personnel qui, selon ce dernier, ont amélioré la communication et la coordination entre les deux bureaux.

## **Direction des communications**

La Direction des communications a développé une image de marque pour la Fondation et a rapidement étendu sa présence sur les médias sociaux. En 2015, l'approche en matière de communication était relativement ponctuelle et reposait sur des documents écrits et des brochures. Depuis lors, la Direction a mis au point un large éventail d'outils de communication adaptés à différents publics et diverses plateformes, rendant ainsi les renseignements plus accessibles. La Fondation a mis en place un système de suivi détaillé pour examiner le rendement d'un large éventail d'indicateurs sur une base mensuelle.

En général, l'évaluation a montré que la structure organisationnelle révisée est bien adaptée pour gérer et entreprendre le large éventail d'activités de la Fondation.

# Gouvernance et gestion

## 9. L'exigence d'octroi de subventions dans la convention de financement conditionnelle a eu une incidence sur le modèle de dotation en personnel de la Fondation, augmentant le recours à de jeunes professionnels.

L'approche de la Fondation en matière de dotation en personnel pour son programme de recherche s'est appuyée sur un petit nombre de chercheurs principaux à temps plein et sur un grand nombre de jeunes professionnels qui n'ont pas fait de recherches substantielles en dehors d'un environnement universitaire. Cela s'explique en partie par l'obligation de mettre en place un programme de subventions dans le cadre de la convention de financement conditionnelle. La rotation du personnel permanent a été faible, mais les employés à durée déterminée et les bénéficiaires de subventions ont été embauchés pour de courtes périodes. Au cours de la période d'évaluation, le programme de subventions a permis d'embaucher 29 chargés de recherche diplômés et 56 chargés de recherche débutants. Si certains des bénéficiaires de subventions sont restés à la Fondation, la majorité d'entre eux n'y sont restés que pour de courtes périodes, parfois seulement quelques mois.

Le programme de subventions de la Fondation a permis aux chargés de recherche diplômés d'entreprendre des recherches et d'acquérir de l'expérience. Le programme s'est avéré populaire, comme en témoigne le volume du trafic sur la page Web du programme de subventions, la participation sur les médias sociaux et le nombre de demandes reçues. Les chargés de recherche diplômés sont tenus de fournir un soutien aux programmes en plus de leurs recherches et ont été choisis en fonction de la complémentarité de leur sujet de recherche proposé avec les piliers et les produits de la Fondation. Avant la pandémie, le nombre de voyages que chacun pouvait entreprendre a diminué. Ceci, combiné à la charge de travail liée au soutien au programme, a parfois empêché certains des chargés de recherche diplômés de terminer leur projet de recherche. En outre, le personnel actuel et les anciens employés ont attiré l'attention sur les possibilités limitées de progression de carrière, ce qui les a incités à se tourner vers le secteur public ou vers d'autres organisations offrant des possibilités d'emplois stables et à long terme.

Le modèle de dotation en personnel, qui consiste à embaucher de nombreux jeunes chercheurs, convient à l'approche générale adoptée par la Fondation pour ses programmes. Ces chercheurs ont été en mesure de soutenir les programmes en cours et d'explorer de nouveaux domaines de recherche. La Fondation a été hautement considérée par le personnel actuel et ancien, ainsi que par d'autres intervenants, comme un lieu de formation pour la prochaine génération d'experts dans le secteur de l'Asie-Pacifique. Cependant, vu la rotation de nombreux jeunes chercheurs engagés uniquement pour travailler sur des projets spécifiques, la Fondation a éprouvé de la difficulté à bâtir une capacité institutionnelle à plus long terme et à faire profiter d'autres secteurs de l'organisation de l'expertise développée dans un projet. De plus, étant donné que la CFC exige que 360 000 dollars soient consacrés aux subventions, il serait difficile de passer à un modèle de dotation en personnel et de programmes différent si la Fondation le souhaitait. Une autre option consisterait à embaucher plus d'experts chevronnés pour les programmes spécialisés et moins de personnel subalterne, comme cela se fait dans d'autres groupes de réflexion. Le programme de subventions étant intégré à la CFC, les options de dotation en personnel sont plus limitées, ce qui rend difficile le passage à un modèle de dotation différent.

L'évaluation a permis de constater que le modèle de dotation en personnel soutient généralement l'approche actuelle des programmes et offre une occasion unique aux jeunes professionnels désireux d'acquérir une expérience de recherche dans le domaine des relations entre le Canada et l'Asie. Cependant, l'exigence d'octroi de subventions en vertu de la convention de financement conditionnelle rendrait difficile la modification du modèle de dotation en personnel si la Fondation souhaitait engager des chercheurs principaux supplémentaires pour se concentrer sur le développement de programmes plus spécialisés.

# Relations gouvernementales

## Indépendance

La *Loi* a établi que la Fondation est indépendante, c'est-à-dire qu'elle n'est pas un agent de Sa Majesté ni une propriété de la Couronne. La Fondation est dirigée par un conseil d'administration et n'est pas visée par la *Loi sur la gestion des finances publiques* ; ses employés, ses directeurs et son président ne sont donc pas considérés comme faisant partie de l'administration publique fédérale.

## Surveillance

La *Loi* confère au ministre des Affaires étrangères la responsabilité de recommander le président et jusqu'à quatre autres directeurs au moyen de nominations par le gouverneur en conseil, ainsi que de déposer les rapports annuels et les examens quinquennaux de la Fondation au Parlement. La convention de financement conditionnelle (CFC) stipule en outre que le ministre des Affaires étrangères est responsable de l'examen d'un certain nombre d'exigences de la CFC et qu'il a le droit de mettre fin à la convention et de disposer des fonds à sa discrétion. Le ministre peut également entreprendre un audit ou une évaluation aux frais du Ministère.

## 10. Il existe un décalage partiel entre la *Loi sur la Fondation Asie-Pacifique du Canada* et la convention de financement conditionnelle en matière d'indépendance et de surveillance.

L'indépendance de la Fondation a été établie dans la *Loi*, tandis que la convention de financement conditionnelle (CFC) a confié au ministre des Affaires étrangères un certain nombre de responsabilités de surveillance. L'évaluation a révélé des incohérences entre la compréhension des rôles et des responsabilités par les intervenants en ce qui concerne l'indépendance de la Fondation et les responsabilités de surveillance d'Affaires mondiales Canada.

Le fonds de dotation fourni par la CFC est soumis à la *Politique sur les paiements de transfert*, qui vise à s'assurer que « les paiements de transfert sont gérés de manière à respecter les principes de saine gestion et les niveaux les plus élevés d'intégrité, de transparence et de responsabilisation ». La *Directive sur les paiements de transfert* prévoit un certain nombre de dispositions relatives au financement pluriannuel initial dont les gestionnaires ministériels doivent tenir compte dans la convention de financement. La CFC comprend ces dispositions nécessaires et confère au ministre un certain nombre de responsabilités de surveillance pour assurer le respect de plusieurs exigences.

La *Loi* et la CFC indiquent que le ministre doit recevoir un exemplaire des rapports annuels, des plans stratégiques, des plans d'entreprise, des audits et des évaluations, qui peuvent être déposés devant le Parlement. Cependant, ni la *Loi* ni la CFC ne font référence à la responsabilité du Ministère d'assurer la conformité, ce qui permettrait à AMC de conseiller le ministre sur le respect ou non des conditions de la CFC. La *Politique* et la *Directive sur les paiements de transfert* ne décrivent pas non plus clairement la responsabilité du Ministère de veiller au respect de certaines dispositions. La CFC exige que les rapports annuels de la Fondation comprennent 12 domaines d'information précis. Cependant, le Ministère a soulevé des questions quant à savoir si AMC peut demander des changements aux rapports annuels pour mieux se conformer à la CFC, ou si ce type de demande entre en conflit avec l'indépendance prévue par la *Loi*.

L'évaluation a révélé que, dans quelques cas, la Fondation n'avait que partiellement satisfait aux exigences de la CFC. Cela peut être le résultat de la duplication ou du chevauchement des exigences énumérées dans la convention. Par exemple, l'article 5.11 de la CFC stipule que la Fondation s'engage à effectuer une évaluation de ses activités par un tiers indépendant tous les cinq ans, qui doit être approuvée par le conseil d'administration, tandis que l'article 9.1 exige que la Fondation effectue des évaluations de suivi tous les trois à cinq ans. En outre, les articles 9.1 et 9.2 confèrent au ministre le pouvoir d'entreprendre des évaluations aux frais du ministère. Une liste des exigences d'évaluation en vertu de la convention de financement conditionnelle est présentée à l'annexe E.

En réponse à ces exigences, la Fondation a préparé des évaluations annuelles internes qu'elle a soumises au conseil d'administration, ainsi qu'un examen quinquennal de l'organisation et des activités publié en 2020, répondant à certaines des exigences de la CFC. Cependant, les normes d'évaluation utilisées pour les rapports internes ne correspondaient pas à la définition du terme « évaluation » du gouvernement du Canada. En outre, la Fondation a élaboré un mandat pour le comité d'audit et d'évaluation. Ce mandat ne définit pas clairement l'évaluation, il fait plutôt référence à l'évaluation du rendement du comité lui-même plutôt qu'au rendement des activités de la Fondation. Enfin, la Fondation a engagé une tierce partie indépendante pour entreprendre un examen stratégique en 2016 qui a examiné des domaines tels que la gouvernance, la gestion et le rendement, mais le rapport final n'a pas été publié.

# Relations gouvernementales

L'évaluation a également révélé que la Fondation n'a que partiellement satisfait aux exigences relatives au contenu de ses plans stratégiques et de ses rapports annuels. Les intervenants de la Fondation et d'AMC interrogés ont mentionné qu'il fallait définir clairement les exigences énumérées dans la CFC, ainsi que déterminer si certaines exigences sont toujours pertinentes ou s'il faudrait les intégrer dans la CFC.

## **11. Le gouvernement du Canada n'a pas toujours respecté ses engagements envers la Fondation en vertu de la convention de financement conditionnelle.**

Comme le soulignent la *Loi* et la convention de financement conditionnelle (ainsi que l'annexe F), le ministre des Affaires étrangères a un certain nombre de responsabilités liées à la gouvernance et à l'établissement de rapports. Au cours des cinq années couvertes par l'évaluation, le gouvernement du Canada n'a pas comblé en temps opportun les nominations désignées par le gouverneur en conseil (GC) au conseil d'administration de la Fondation. Les changements organisationnels et de personnel à AMC ont fait que les recommandations du ministre des Affaires étrangères pour les nominations n'ont pas été soumises à l'approbation, ce qui a eu plusieurs répercussions.

Les nominations tardives ont laissé des vides au sein de divers comités, ce qui a affecté la conformité de la Fondation avec la convention de financement conditionnelle. Cela a conduit la Fondation à nommer plusieurs membres du conseil d'administration, ce qui a donné lieu à un gros conseil d'administration une fois les nominations par le GC effectuées. En juillet 2019, le gouvernement du Canada a procédé à des nominations pour remplacer le président et trois directeurs dans le cadre de la nouvelle approche ouverte, transparente et fondée sur le mérite pour les nominations par le GC.

D'autres domaines où le Ministère n'a pas rempli efficacement ses engagements envers la Fondation sont liés à la nomination de représentants canadiens à certains conseils. Le président du PECC est en place depuis 2008 sans nomination officielle par le gouvernement du Canada. En outre, AMC n'avait pas nommé les trois membres de l'ABAC au cours de la période d'évaluation, ce qui a soulevé des questions sur l'engagement du Canada envers ces conseils et l'intérêt général pour la région. Bien que le Ministère ait récemment entamé le processus de nomination de membres supplémentaires de l'ABAC, un seul membre avait été nommé en juillet 2021.

L'évaluation a révélé qu'au cours des cinq dernières années, l'engagement d'AMC envers la Fondation a été irrégulier. Le rôle de liaison ou de surveillance au sein du Ministère a changé au fil du temps, passant d'une direction à l'autre, en fonction de l'intérêt individuel ou de l'expérience avec la Fondation, plutôt qu'en fonction d'un rôle bien défini. Le personnel d'AMC n'était donc pas bien informé des conditions du fonds de dotation ni du nombre de contrats conclus par la Fondation. En outre, depuis 2011-2012, AMC ne rend plus compte du financement pluriannuel initial fourni à la Fondation dans son Rapport sur les résultats ministériels annuel.

Enfin, il n'y a pas eu de coordination interne au gouvernement du Canada en ce qui concerne la stratégie de financement de la Fondation. Il n'y avait aucun mécanisme au sein du gouvernement du Canada, ou plus particulièrement au sein d'AMC, pour surveiller collectivement les contrats accordés à la Fondation. Les intervenants gouvernementaux interrogés n'étaient pas au courant du nombre de contrats gouvernementaux que la Fondation avait, ni de leur valeur totale, bien que l'information soit publiquement disponible par le biais de données gouvernementales en source ouverte ainsi que des rapports annuels de la Fondation. L'absence d'une stratégie de financement pangouvernementale pour la Fondation a entraîné le financement de multiples projets ponctuels. Parallèlement, plusieurs employés d'AMC se sont heurtés à des obstacles lorsqu'ils ont essayé d'obtenir des fonds supplémentaires pour la Fondation, en dehors de la convention de financement conditionnelle, pour financer rapidement de nouvelles possibilités dans la région. Les personnes interrogées ont exprimé le besoin d'une plus grande souplesse dans la convention de financement avec la Fondation afin de permettre le soutien rapide de priorités nouvelles et émergentes.

# Relations gouvernementales

## **12. La mesure dans laquelle les travaux de la Fondation doivent être compatibles avec les priorités du gouvernement du Canada n'est pas clairement comprise, ce qui peut avoir eu une incidence sur l'indépendance de la Fondation.**

Les besoins en matière de recherche et de conseils sur les politiques au sein du gouvernement du Canada sont très variés. Bien que la Fondation ait réussi à fournir certains produits stratégiques, notamment dans le cadre de contrats gouvernementaux précis, le manque général de clarté concernant les attentes à l'égard du travail stratégique de la Fondation a rendu difficile l'évaluation de la mesure dans laquelle les besoins du gouvernement et les autres besoins étaient satisfaits.

Afin de mieux répondre aux besoins, la convention de financement conditionnelle précise que les plans stratégiques de la Fondation doivent être conformes aux priorités du gouvernement du Canada en ce qui concerne la région de l'Asie-Pacifique. L'évaluation a révélé que les intervenants du gouvernement s'attendent à ce que la Fondation mène des recherches et fournisse des conseils stratégiques à leur attention. Cependant, les intervenants du gouvernement fédéral ont exprimé soit leur méconnaissance des produits stratégiques récents de la Fondation, soit l'opinion que ces produits n'avaient pas répondu à leurs besoins, et ils ont indiqué qu'ils consulteraient probablement d'autres groupes de réflexion travaillant sur les questions de l'Asie-Pacifique.

Les intervenants interrogés, y compris le personnel de la FAP Canada et d'AMC, ont mentionné la difficulté de trouver un équilibre entre la cohérence avec les priorités du gouvernement du Canada et l'élaboration d'un travail stratégique qui pourrait ou non cadrer avec les vues actuelles du gouvernement. Les intervenants ont compris que la Fondation était indépendante et capable de présenter des options stratégiques qui différaient des vues du gouvernement actuel. Cependant, la Fondation a fait l'objet d'une critique de son travail lorsqu'elle a présenté une position contraire à celle du gouvernement.

La Fondation et le gouvernement du Canada ont, dans une certaine mesure, rendu publiques leurs priorités stratégiques. La convention de financement conditionnelle comprend à l'article 5.6 une disposition qui prévoit que la Fondation développe et met en œuvre un plan stratégique basé sur les résultats, en consultation avec ses clients et ses intervenants. Cependant, l'évaluation a révélé que les plans stratégiques de la Fondation ont été élaborés en interne, sans consultation importante d'AMC. Les intervenants gouvernementaux interrogés ont déclaré ne pas comprendre ou ne pas connaître le plan stratégique et les priorités actuels de la Fondation, même si la Fondation a publié ses priorités, y compris ses piliers stratégiques généraux, sur son site Web et dans les rapports annuels, et ce, dans les deux langues officielles. En comparaison, les priorités du gouvernement du Canada pour la région de l'Asie-Pacifique sont accessibles dans des documents publics tels que les lettres de mandat et les plans ministériels annuels. Cependant, la direction et le personnel d'AMC ont reconnu que les priorités du Ministère pour la région étaient dynamiques et pouvaient changer rapidement, ce qui rendait difficile l'alignement sur ces priorités. La Fondation a exprimé le souhait d'une plus grande contribution du gouvernement du Canada en ce qui a trait à la nécessité d'un travail stratégique.

# Relations gouvernementales

En 2020, la Fondation a produit un certain nombre de résultats liés au maintien d'une région indo-pacifique libre et ouverte :

- organisation d'une conférence avec le soutien de l'ambassade du Japon au Canada, d'Affaires mondiales Canada, du ministère de la Défense nationale et d'autres sociétés commanditaires, qui a réuni des experts mondiaux pour discuter de questions relatives à la gouvernance, à l'économie, à la sécurité, ainsi qu'à l'applicabilité du maintien d'une région indo-pacifique libre et ouverte au Canada, et publication d'un rapport sommaire connexe ;
- publication, à la suite de la conférence, du document d'orientation « Canada and the Indo-Pacific: 'Diverse' and 'Inclusive', not 'Free' and 'Open' » qui présente le point de vue indépendant de la Fondation sur le sujet ;
- rédaction d'une étude revue par les pairs évaluant les implications stratégiques pour le Canada et une région indo-pacifique libre et ouverte, qui a été publiée dans le journal *Asia Policy*.

La Fondation a été critiquée pour son document d'orientation ultérieur, car il n'était pas considéré comme conforme à l'approche du gouvernement du Canada à l'égard de la région à l'époque. Le personnel de la FAP Canada et les intervenants externes interrogés ont noté que la difficulté de trouver un équilibre entre répondre aux besoins des intervenants de la Fondation tout en produisant des points de vue indépendants pourrait faire courir à la Fondation le risque d'être considérée comme un organe du gouvernement, ou de perdre des possibilités de financement. La décision actuelle de la Fondation de rester neutre dans d'autres débats politiques a eu des partisans et des détracteurs, au sein de la Fondation et en dehors de celle-ci.

# Relations gouvernementales

## 13. Il n’y a pas eu de mécanisme officiel de communication, de consultation ou de coordination entre la Fondation et le gouvernement du Canada ou Affaires mondiales Canada.

La Fondation a entretenu des relations bilatérales avec divers organismes de financement et ministères, sur la base de contrats individuels. Les voies de communication au niveau opérationnel étaient bien établies pour les programmes contractuels, comme le Partenariat APEC-Canada pour l’expansion des entreprises, ainsi que pour des relations de travail précises telles que l’ABAC et le Dialogue officieux entre le Canada et la Chine en matière d’énergie. Les personnes interrogées ont fait état de relations particulièrement solides entre la Fondation et d’autres ministères et organismes gouvernementaux, comme ISDE et Investir au Canada.

En ce qui concerne la gestion des consultations globales entre la Fondation et le gouvernement du Canada, l’évaluation n’a trouvé aucun mécanisme formel de communication. Les communications stratégiques entourant les priorités et le développement des programmes au cours des cinq dernières années ont été décrites comme étant ponctuelles, transactionnelles et informelles. Un certain nombre d’anciens employés d’AMC travaillent actuellement pour la Fondation ou font partie de son conseil d’administration, ce qui a conduit à des relations solides au niveau exécutif, fondées sur des connexions professionnelles antérieures, facilitant ainsi certaines consultations et la diffusion des publications.

Certains intervenants gouvernementaux ont exprimé le souhait d’une meilleure coordination et d’un meilleur alignement des priorités. Par exemple, certaines personnes interrogées ont exprimé leur inquiétude quant à l’utilisation par la Fondation de ses propres relations pour obtenir des soutiens pour un projet avant de communiquer avec AMC ou de soumettre une proposition. On s’est également inquiété d’une éventuelle duplication des efforts et d’une dépendance excessive à l’égard des ressources d’AMC. Ces préoccupations ont parfois provoqué des tensions entre le Ministère et la Fondation. Par exemple, le projet pilote des missions commerciales féminines au Japon a été financé par la Fondation, mais s’est largement appuyé sur le Service des délégués commerciaux d’AMC pour sa mise en œuvre, nécessitant des ressources de la mission pour aider la Fondation, ce qui n’avait pas été prévu initialement par AMC. D’autres missions commerciales féminines virtuelles en Corée du Sud et à Taïwan ont été financées par ISDE et ont reçu une aide variable du Service des délégués commerciaux.

La haute direction et le conseil d’administration de la Fondation ont exprimé le désir d’avoir un membre d’office provenant d’AMC au sein du conseil d’administration de la Fondation afin d’améliorer la coordination, la collaboration et la communication avec le gouvernement du Canada. Bien que la *Loi* et la convention de financement conditionnelle contiennent des dispositions permettant aux fonctionnaires fédéraux de siéger au conseil d’administration en tant que membres sans droit de vote, les intervenants interrogés ont exprimé des opinions mitigées. D’une part, certains pensaient que la présence d’un représentant d’AMC au sein du conseil d’administration de la Fondation pourrait améliorer la capacité du Ministère à exercer une surveillance et à rendre compte au ministre. Certains ont estimé que cela serait bénéfique pour mieux comprendre les priorités du gouvernement. En fait, un représentant d’AMC a siégé au conseil d’administration jusqu’en 2016. Cependant, le Ministère a récemment décidé de ne pas autoriser de représentant au conseil d’administration en raison d’un conflit d’intérêts potentiel ou perçu. D’autre part, certaines personnes interrogées craignaient que la présence d’un représentant du gouvernement n’influence indirectement les décisions du conseil d’administration et ne permette pas de maintenir une relation indépendante. Il convient toutefois de noter que la décision du Ministère était incohérente, car il existe des cas de représentants d’AMC siégeant au conseil d’administration d’organisations indépendantes qui reçoivent des fonds d’AMC, comme le Centre pour l’innovation dans la gouvernance internationale. Afin d’aider à clarifier tout problème, le Ministère a récemment publié une directive interne pour l’évaluation de la participation d’employés aux comités et conseils d’administration d’entités externes en 2021.

Malgré les différentes formes d’engagement et les points de vue divergents sur les mécanismes de communication, les deux parties ont manifesté le désir d’améliorer la communication globale et d’établir des rôles et des responsabilités plus clairs.

## Conclusions

---



# Conclusions

Lorsqu'un nouveau président et chef de la direction est entré en fonction en 2014, un modèle d'affaires a été élaboré avec le conseil d'administration ; ce modèle a fait évoluer l'organisation vers une approche davantage axée sur l'action et susceptible de servir un public plus large. Le conseil d'administration a fait un travail efficace en matière de gouvernance de la Fondation, y compris en participant activement à ces changements. La structure organisationnelle reflète désormais les nouvelles approches adoptées, notamment la création d'une équipe de développement des affaires et l'établissement d'un personnel de recherche articulé autour des nouveaux piliers du plan stratégique de 2019.

Au cours de la période d'évaluation, la Fondation a produit des résultats solides qui cadrent pleinement avec les résultats de la convention de financement conditionnelle (CFC) et les soutiennent. Ses travaux restent pertinents pour un large éventail d'intervenants, notamment le gouvernement, les entreprises, le milieu universitaire et le grand public. La Fondation a mis en œuvre une série d'activités et de programmes qui ont contribué à accroître la sensibilisation et la compréhension de la région de l'Asie-Pacifique, notamment des programmes d'enseignement, des échanges de jeunes, des sondages d'opinion nationaux, Asia Watch et l'Investment Monitor. Elle a joué un rôle positif de rassembleur par l'entremise de la création de l'ABLAC, du soutien en matière de secrétariat fourni à l'ABAC et au PECC, et de la série de missions commerciales féminines. Ces initiatives, ainsi que d'autres, ont contribué à la création de réseaux et de liens entre le Canada et la région de l'Asie-Pacifique.

Après six années de mise en œuvre du modèle d'affaires, il convient d'envisager un certain nombre de compromis pour l'avenir. Premièrement, les programmes couvrent une grande variété de domaines. Compte tenu des limites inhérentes au budget, de nombreux intervenants se sont demandé si l'ampleur des domaines couverts n'était pas trop importante en regard du budget. Deuxièmement, bon nombre des contrats obtenus sont de petite taille, avec un coût de transaction élevé lié à leur gestion. D'autre part, si les contrats pluriannuels peuvent fournir un financement stable, ils nécessitent souvent un financement de contrepartie ou un financement supplémentaire provenant des revenus de la dotation. Cela signifie que ces projets doivent être sélectionnés de manière stratégique pour s'assurer qu'ils apportent une valeur à la Fondation au-delà du simple revenu supplémentaire. Troisièmement, la CFC exige que 25 % des revenus générés par la dotation soient utilisés pour le programme de subventions. Au cours de la période couverte par l'évaluation, ces fonds ont été utilisés principalement pour embaucher un grand nombre de chargés de recherche diplômés et de chargés de recherche débutants. Le programme de subventions étant intégré à la CFC, la modification du modèle de dotation en personnel afin d'embaucher des chercheurs principaux et des experts s'est avérée être un facteur de limitation pour la Fondation. Celle-ci a toutefois établi un réseau de membres émérites qui, s'il est pleinement exploité, pourrait constituer un solide réservoir dans lequel la Fondation pourrait puiser de l'expertise et renforcer davantage ses programmes de recherche.

# Conclusions

Même si la CFC fournit une base de financement stable et définit un large mandat qui permet d'adapter les programmes, il reste des zones d'ambiguïté qui nécessitent plus de clarté. Il s'agit notamment de clarifier la différence entre l'indépendance de la Fondation et les responsabilités de surveillance du gouvernement du Canada. Une question se pose également quant au type de soutien stratégique que le gouvernement attend de la Fondation conformément à la CFC, ainsi qu'à la capacité du gouvernement de fournir rapidement des fonds à la Fondation pour la réalisation d'activités et de projets qui ne relèvent pas des dispositions de la CFC. L'absence d'un mécanisme de financement souple au sein de du Secteur de l'Asie-Pacifique a été perçue comme la raison pour laquelle le Canada a manqué des possibilités de participer à certaines initiatives ou d'obtenir plus de visibilité. En l'absence d'options de financement plus souples, le Ministère a recours à de petits contrats, qui entraînent à leur tour des coûts opérationnels élevés et augmentent la charge administrative pour les deux parties.

Un autre domaine d'amélioration cerné est la nécessité pour le gouvernement du Canada de remplir ses engagements envers la Fondation en vertu de la *Loi* et de la CFC. Les nominations au conseil d'administration par le GC ont été lentes et, à un moment donné, ont laissé le poste de président vacant durant un an. Les nominations ministérielles des représentants de l'ABAC, pour lesquelles la Fondation apporte son soutien dans le cadre de la CFC, ont également été lentes. Au sein d'AMC, le rôle de liaison ou de surveillance a été confié successivement à divers secteurs et divers membres du personnel. Les nouveaux employés qui ont pris la relève ne connaissaient bien ni la CFC ni leur rôle vis-à-vis de la Fondation. De plus, il n'existe aucun mécanisme interne au gouvernement du Canada pour coordonner le financement supplémentaire de la Fondation.

Enfin, les communications entre la Fondation et les différents ministères gouvernementaux ont été informelles ou axées sur des contrats ou des programmes particuliers. Les communications stratégiques concernant les priorités des deux parties ou le développement des programmes au cours des cinq dernières années ont été décrites comme étant ponctuelles, transactionnelles et informelles. Tant les représentants d'AMC que ceux de la Fondation ont exprimé le souhait d'établir des canaux de communication plus formels.

## Considérations et recommandations

---

# Considérations

Le Secteur de l'Asie-Pacifique d'Affaires mondiales Canada a lancé un examen simultané de la convention de financement conditionnelle mené par le cabinet externe KPMG. L'objectif de cet examen était de mettre à jour et de renouveler les modalités et les conditions de la convention de financement conditionnelle, d'offrir une plus grande souplesse de financement, en plus de refléter la relation sans lien de dépendance entre la Fondation et le gouvernement du Canada, comme stipulé dans la *Loi sur la Fondation Asie-Pacifique du Canada*. L'évaluation et l'examen ont été coordonnés dans la mesure du possible afin de tirer parti des synergies et d'éviter les doubles emplois. Les considérations et recommandations qui suivent doivent donc être mises en œuvre conjointement avec celles soulevées par l'examen de la convention de financement conditionnelle.

1. L'évaluation préconise que, lors des consultations visant à réviser la convention de financement conditionnelle, la Fondation et AMC discutent également de l'intérêt de continuer à intégrer le programme de subventions dans la convention de financement conditionnelle. Celle-ci exige que 25 % des revenus du fonds de dotation servent à financer le programme de subventions. Cette disposition a des répercussions sur le modèle de dotation en personnel de la Fondation ainsi que sur la disponibilité des fonds pour entreprendre d'autres activités et projets. La question du maintien de l'exigence du programme de subventions devrait être examinée dans le cadre du processus d'examen de la convention de financement conditionnelle. *Considération liée aux constatations 5 et 9.*
2. L'évaluation préconise que la Fondation et AMC, lorsqu'ils font des recommandations pour les prochaines nominations au conseil d'administration, envisagent d'appliquer une approche axée sur la diversité et l'inclusion à leurs matrices respectives du conseil d'administration ou du gouverneur en conseil et visent à augmenter la diversité de la composition du conseil d'administration, y compris une plus grande représentation de la société civile et des personnes ayant une connaissance approfondie des relations canado-asiatiques. *Considération liée aux constatations 7 et 11.*

# Recommandations

## FAP Canada

1

Entreprendre un examen stratégique du modèle d'affaires actuel. L'examen de la convention de financement conditionnelle, la nomination d'un nouveau président et chef de la direction en 2021 et la nomination prévue de nouveaux membres du conseil d'administration offrent une occasion de faire le point pour déterminer si des changements doivent être apportés en vue d'améliorer l'impact global de la Fondation. *Recommandation liée aux constatations nos 1, 3, 6, 8 et 9.*

2

Être proactif dans la mobilisation des membres émérites. La cohorte des membres émérites associés à la Fondation offre un large éventail de compétences et d'expérience régionale. Des méthodes doivent être développées pour s'assurer que les membres émérites soutiennent de manière proactive les travaux de la Fondation. *Recommandation liée à la constatation n° 3.*

## Affaires mondiales Canada

3

Clarifier les rôles et les responsabilités de surveillance du Ministère, ou le cadre d'autorité, en ce qui concerne la Fondation. *Recommandation liée à la constatation n° 10.*

4

Élaborer un cadre de financement pour AMC afin de permettre une plus grande souplesse et un soutien opportun de la Fondation Asie-Pacifique du Canada pour répondre aux besoins ministériels supplémentaires qui ne relèvent pas de la convention de financement conditionnelle. Étant donné que les priorités du Ministère pour la région évoluent, il est nécessaire d'assouplir les modalités de financement afin de faciliter les processus de passation de marchés et de réduire les coûts opérationnels et la charge administrative pour AMC. *Recommandation liée aux constatations nos 4, 6 et 11.*

## FAP Canada et Affaires mondiales Canada

5

Élaborer un plan d'exploitation et de communication pour répondre aux exigences de la *Loi* et de la convention de financement conditionnelle, en particulier :

- Élaborer un plan pour répondre aux exigences légales de la *Loi*, en particulier pour répondre à l'obligation d'AMC de consulter le conseil d'administration et assurer un calendrier approprié pour le processus de nomination par le gouverneur en conseil, ainsi que pour les autres nominations ministérielles. Les quatre nominations actuelles au conseil d'administration de la Fondation effectuées par le gouverneur en conseil devront faire l'objet d'un renouvellement ou d'un remplacement d'ici juillet 2022. En établissant un calendrier approprié pour le processus de nomination, les nouveaux membres du conseil d'administration nommés par le gouverneur en conseil pourraient être nommés dès la fin du mandat des membres actuels, assurant ainsi une transition en douceur. *Recommandation liée à la constatation n° 11.*
- Développer un mécanisme de communication et de consultation entre la Fondation et le gouvernement du Canada. Par exemple, les documents du conseil d'administration pourraient être partagés, un protocole d'entente pourrait être élaboré ou des réunions de consultation annuelles pourraient être organisées avec les principaux ministères du gouvernement du Canada et la Fondation afin de compléter les voies de communication informelles actuelles. L'objectif est de convenir de méthodes ou de tribunes appropriées permettant aux deux parties d'échanger régulièrement des renseignements et de discuter des plans et des priorités. *Recommandation liée aux constatations nos 12 et 13.*

## Annexes

---

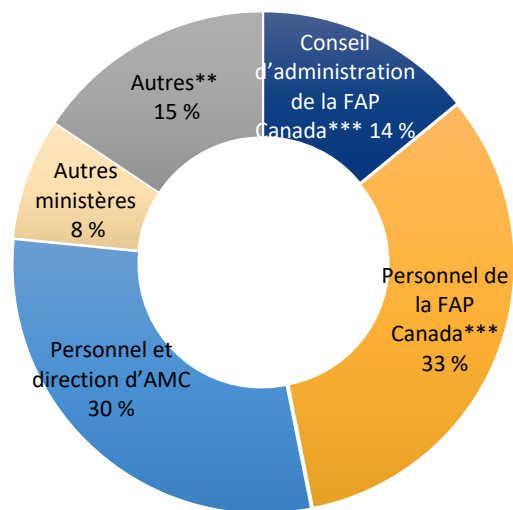
# Annexe A : Méthodologie détaillée

L'annexe suivante fournit des renseignements supplémentaires sur les méthodes d'évaluation utilisées.

## Entretiens

Au total, 64 personnes issues de divers groupes d'intervenants ont été interrogées. Une ventilation de la participation est présentée ci-dessous.

Entrevues menées dans chaque groupe d'intervenants\*



\*Certaines personnes appartenait à plusieurs catégories, mais n'ont été incluses que dans une seule catégorie pour les besoins du présent graphique.

\*\*La catégorie « Autres » comprend les membres émérites de la FAP Canada, les représentants du secteur privé et d'autres experts.

\*\*\*Les catégories du conseil d'administration et du personnel de la FAP Canada comprennent les membres actuels et anciens.

## Examen de la documentation

- L'examen de la documentation a consisté à examiner plus de 300 documents. Une liste détaillée des documents figure à l'annexe H : Liste des sources.

## Études de cas

- « Building Blocks for a Canada-Asia Strategy » et « Canada and the Indo-Pacific : 'Diverse' and 'Inclusive', not 'Free' and 'Open' » ont été utilisés comme publications représentatives de la recherche de la FAP Canada.
- Les études de cas ont examiné le contexte, l'impulsion, le public cible, le calendrier, le cadre des messages et de leur émission, la stratégie de communication et l'impact du document. L'objectif global était de déterminer le degré d'influence stratégique qui peut être attribué à la Fondation.

## Analyse comparative

Une explication détaillée de cette méthodologie figure à l'annexe D.

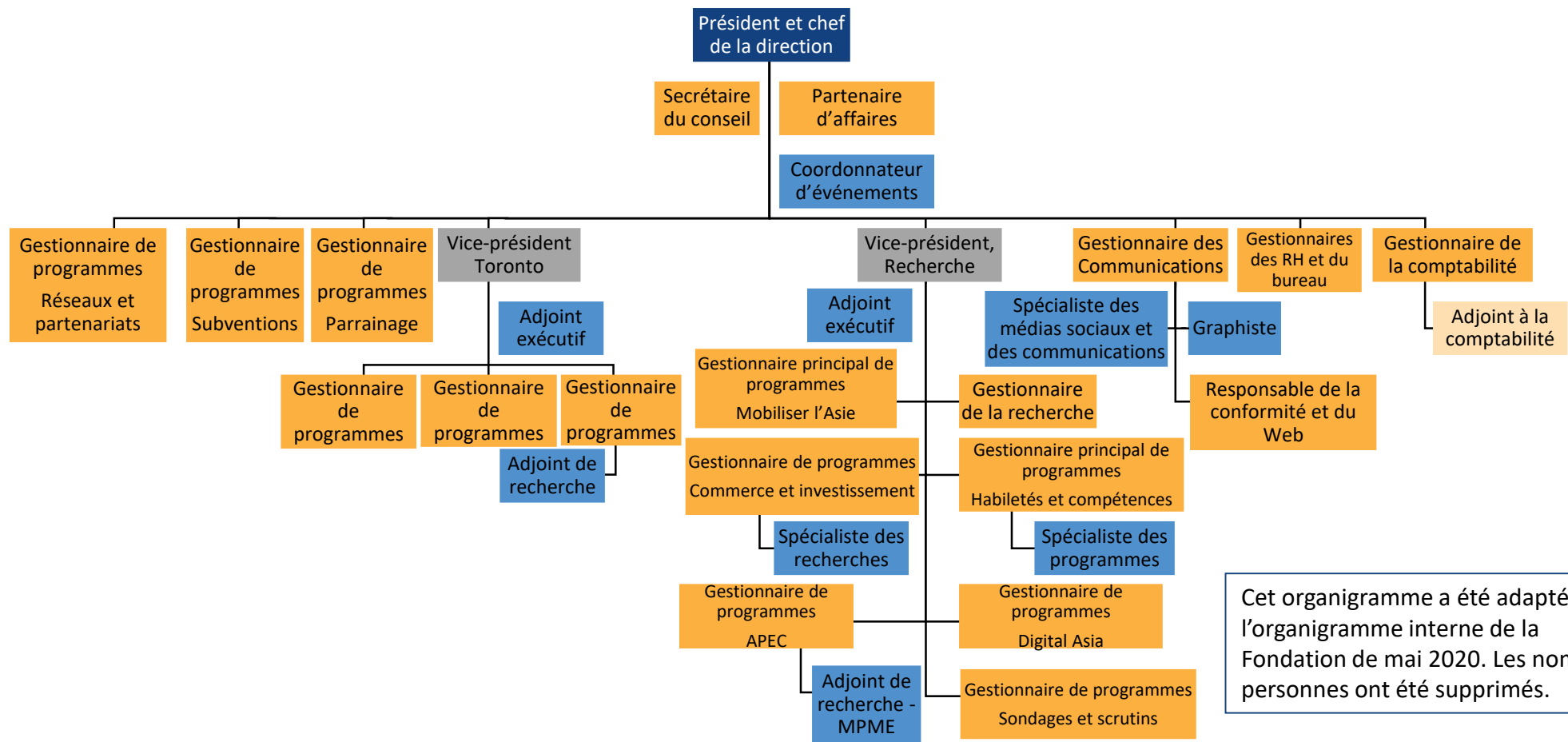
## Examen de l'analyse des médias sociaux par FAP Canada

- Les résultats de l'analyse des médias sociaux ont été fournis par la FAP Canada. L'analyse suivait les statistiques des médias sociaux, comme le nombre d'abonnés et les taux de participation au fil du temps.
- Un suivi a été effectué pour le site Web de la Fondation, ses comptes Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube et Instagram, ainsi que des ventilations des abonnés à Asia Watch.

## Analyse des liens retours

- L'analyse des liens retours a été effectuée par Ahrefs ([www.ahrefs.com](http://www.ahrefs.com)). Un rapport a été diffusé sur la page Web de la Fondation ([www.asiapacific.ca](http://www.asiapacific.ca)) pour répertorier tous les sites Web qui renvoient aux pages de la FAP Canada.
- Chaque lien vers le site Web a été classé par type d'intervenant, à savoir : universités, entreprises, gouvernements, grand public, groupe de réflexion, médias sociaux, médias ou inconnu. Un graphique pivot a été créé pour résumer la répartition des intervenants.
- Cette méthodologie a permis de recueillir des renseignements sur les caractéristiques démographiques des intervenants ainsi que sur la portée et l'influence de la Fondation.

# Annexe B : Organigramme



Cet organigramme a été adapté de l'organigramme interne de la Fondation de mai 2020. Les noms des personnes ont été supprimés.



# Annexe C : Évolution des plans stratégiques

## Cadre pour un plan stratégique 2014-2019

**Promotion du commerce, de l'investissement et de l'innovation** – Encourager le commerce bilatéral et favoriser les liens entre les écosystèmes d'innovation au Canada et en Asie.

**Mobiliser les actifs énergétiques** – Répondre à l'évolution des besoins énergétiques de l'Asie et promouvoir la coopération entre le Canada et l'Asie sur une série de questions liées à l'énergie et à l'environnement.

**Renforcer les aptitudes et les compétences** – Accroître et améliorer les flux bidirectionnels d'étudiants et fournir aux Canadiens les aptitudes, les connaissances et l'expérience nécessaires pour réussir en Asie.

**Comprendre l'Asie maintenant** – Fournir des renseignements et des analyses opportunes sur les développements importants dans les affaires mondiales qui sont pertinents pour les relations entre le Canada et l'Asie.

## Plan stratégique quinquennal – 2019

**Business Asia** – Analyser les principales tendances économiques en matière de commerce, d'investissement et de chaînes de valeur mondiales importantes pour le Canada et l'Asie-Pacifique.

**Perspectives Asia** – Synthétiser les perspectives sur l'engagement entre le Canada et l'Asie au moyen d'enquêtes et d'analyses de données.

**Strategic Asia** – Examiner les événements et les tendances stratégiques et liés à la sécurité dans la région Asie-Pacifique et leur impact pour le Canada

**Digital Asia** – Explorer l'incidence des technologies de la quatrième révolution industrielle sur l'engagement actuel et futur du Canada dans la région de l'Asie-Pacifique.

**Engaging Asia** – Fournir des recherches et des analyses sur l'importance de l'Asie aux Canadiens directement engagés dans la région de l'Asie-Pacifique.

**Sustainable Asia** – Examiner le développement durable en Asie sous l'angle économique, social et environnemental ainsi que ses répercussions pour le Canada.

# Annexe D : Méthodologie détaillée de l'analyse comparative

Les groupes de réflexion ont été choisis pour l'analyse en fonction des caractéristiques suivantes :

- une attention particulière accordée à la région de l'Asie-Pacifique ;
- des mots-clés similaires selon le rapport d'analyse concurrentielle d'Ahrefs ;
- des suggestions des personnes interrogées.

Une fois les groupes de réflexion comparables sélectionnés, les indicateurs suivants ont été retenus :

| Indicateur               | Méthodologie  | Raisonnement                                       |
|--------------------------|---|--|
| Total des médias sociaux | Les abonnés de chaque groupe de réflexion provenant de Facebook, Twitter et LinkedIn ont été combinés   | Démontre la portée et l'influence                  |
| Trafic sur le site Web   | Le rapport d'Ahrefs « Website Traffic Checker » a été utilisé pour enregistrer le nombre total de consultations de chaque groupe de réflexion | Démontre la portée et l'influence                  |
| Citations                | Nombre total d'enregistrements dans la plage de dates d'évaluation lors de la recherche de chaque groupe de réflexion sur Google Scholar      | Démontre le rendement et la réputation académiques |

En raison de la variation de la taille et du budget de l'organisation de chaque groupe de réflexion, les résultats ont été mis à l'échelle pour permettre les comparaisons. Les dépenses de fonctionnement annuelles ont été choisies comme indicateur de la taille de l'organisation et ont été extraites du rapport annuel de chaque groupe de réflexion, de sa page Web ou du site Web d'une tierce partie comme Charity Navigator. Deux des groupes de réflexion cernés n'ont pas publié leurs dépenses de fonctionnement annuelles, ce qui les a exclus de l'analyse finale.

## Résultats de l'analyse comparative (données de janvier 2021)

| Groupe de réflexion               | Facebook | Twitter | LinkedIn | Total pour les médias sociaux | Citations | Trafic sur le site Web | Dépenses annuelles de fonctionnement (\$ CAD) |
|-----------------------------------|----------|---------|----------|-------------------------------|-----------|------------------------|---|
| FAP Canada                        | 635      | 1 218   | 834      | 2 688                         | 131       | 169 996                | 6,2 (2020)                                    |
| Institut C.D. Howe                | 353      | 4 017   | 671      | 5 041                         | 647       | 175 247                | 6 (2019)                                      |
| CIGI                              | 602      | 1 370   | 424      | 2 396                         | 219       | 10 582                 | 22,7 (2019)                                   |
| Conference Board du Canada        | 212      | 654     | 447      | 1 313                         | 171       | 15 926                 | 30 (2020)                                     |
| Institut Fraser                   | 2 678    | 2 575   | 853      | 6 106                         | 796       | 8 371                  | 12 (2019)                                     |
| Institut Hudson                   | 886      | 3 666   | 722      | 5 275                         | 395       | 17 493                 | 18 (2019)                                     |
| Lowy Institute                    | 3 179    | 7 225   | 1 554    | 11 957                        | 627       | 15 222                 | 8,9 (2020)                                    |
| Institut Macdonald-Laurier        | 2 680    | 5 550   | 916      | 9 146                         | 965       | 705 065                | 2 (2019)                                      |
| Institut économique de Montréal   | 1 225    | 1 852   | 152      | 3 229                         | 205       | 212 380                | 3 (2019)                                      |
| National Bureau of Asian Research | 1 348    | 2 416   | 625      | 4 389                         | 795       | 177 266                | 4,8 (2018)                                    |

# Annexe E : Tableau des exigences d'évaluation

| Exigence de la convention de financement conditionnelle   | Situation  |
|---|--|
| <p><b>5.11</b> : La Fondation s'engage à faire procéder à une évaluation de ses activités et projets selon un cadre et un calendrier devant être approuvé par le conseil d'administration. L'évaluation, qui doit être effectuée au moins tous les cinq ans et par un tiers indépendant, mesurera le rendement global de la Fondation à l'égard de la réalisation des résultats identifiés dans la convention de financement.</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Examen stratégique préliminaire de la FAP Canada, préparé par McKinsey &amp; Company en 2016. Rapport non approuvé par le conseil d'administration et non publié.</li> </ul>  |
| <p><b>5.12</b> : La Fondation entreprendra des audits et des évaluations internes au moins tous les cinq ans, et mettra les rapports à la disposition du public dans les quatre mois suivant leur achèvement.</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Les rapports annuels comprennent un aperçu des activités et leur incidence ; les annexes des rapports comprennent des rapports d'activité et des résultats en matière de rendement qui mesurent la sensibilisation accrue du public et le renforcement des réseaux Canada-Asie. Ils sont essentiellement préparés récemment par la FAP Canada, de 2014-2015 à 2018-2019, et publiés en ligne.</li> <li>Examen quinquennal de l'organisation et des activités 2015-2020, préparé et publié par la FAP Canada.</li> </ul> |
| <p><b>5.13</b> : Les évaluations de la Fondation seront conformes aux normes d'évaluation reconnues, telles que déterminées par le comité d'audit et d'évaluation.</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Le mandat du comité du conseil pour l'audit et l'évaluation ne définit pas clairement l'évaluation. L'évaluation du rendement se réfère au propre rendement du comité par opposition au rendement des activités de la Fondation. La référence à l'évaluation n'est pas conforme à la définition de l'évaluation du gouvernement du Canada.</li> </ul>   |
| <p><b>7.5</b> : Les rapports d'audit et d'évaluation seront fournis dans les deux langues officielles au ministre des Affaires étrangères dans les quatre mois suivant leur achèvement, et une copie sera déposée devant chaque chambre du Parlement. Les détails des rapports d'audit et/ou d'évaluation seront mentionnés dans le Rapport sur les résultats ministériels du ministère des Affaires étrangères et seront accompagnés d'une réponse écrite et d'un plan de gestion du conseil d'administration.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>La réponse de la direction et le plan d'action n'ont été fournis que pour l'évaluation d'AMC en 2009.</li> </ul>  |
| <p><b>9.1</b> : Une évaluation de la Fondation, réalisée aux frais du ministère des Affaires étrangères et comprenant, sans s'y limiter, un examen de sa gouvernance d'entreprise, de sa gestion, de sa transparence, de sa responsabilité, de ses activités et de ses succès, sera menée trois ans après la signature de la convention de financement conditionnelle.</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluation sommative de la FAP Canada, réalisée par AMC en 2009</li> </ul>  |
| <p><b>9.2</b> : Le ministre des Affaires étrangères peut faire réaliser, aux frais du Ministère, par un ou plusieurs évaluateurs de son choix, des évaluations de la Fondation et/ou des évaluations horizontales dans lesquelles la Fondation n'est qu'un exemple de l'outil politique (fondations) et/ou du domaine (relations Canada-Asie-Pacifique) faisant l'objet de l'évaluation.</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>AMC a demandé qu'une évaluation de la Fondation soit réalisée en 2020.</li> </ul>   |
| <p><b>9.3</b> : Des évaluations de suivi de la Fondation comprenant, sans s'y limiter, un examen de sa gouvernance d'entreprise, de sa gestion, de sa transparence, de sa responsabilité, de ses activités et de ses succès, en regard de la convention de financement conditionnelle et du plan stratégique le plus récent, seront effectuées par la Fondation tous les trois à cinq ans.</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Examen stratégique préliminaire de la FAP Canada, préparé par McKinsey &amp; Company en 2016.</li> <li>« Communications Audit : APF Canada », préparé par Weber Shandwick en 2017.</li> <li>« Resources Study : Testing Private Sector Philanthropic Opportunities for APF Canada », préparé par Compton Fundraising Consultants en 2018.</li> <li>Examen quinquennal de l'organisation et des activités pour la période 2015-2020, préparé et publié par la FAP Canada en 2020.</li> </ul>                             |
| <p><b>9.4</b> : Lorsqu'ils seront remis au ministre des Affaires étrangères, les rapports d'évaluation seront accompagnés d'une réponse écrite et d'un plan de gestion du conseil d'administration, à la lumière des conseils du comité d'audit et d'évaluation.</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>La réponse de la direction et le plan d'action n'ont été fournis que pour l'évaluation de 2009 menée par AMC.</li> </ul>  |

# Annexe F : Liste des responsabilités du gouvernement selon la convention de financement conditionnelle

| Article de la convention de financement conditionnelle | Responsabilités du gouvernement   |
|--|---|
| 3.3  | Le ministre des Affaires étrangères examine, pour en déterminer la conformité aux meilleures pratiques, la réduction des dépenses de la Fondation pour les frais généraux et administratifs. La Fondation doit réduire ses dépenses, à partir du niveau de l'exercice 2004-2005, de 5 % par an pour chacun des trois exercices.   |
| 5.2  | Les fonctionnaires siègent au conseil d'administration en tant que membres sans droit de vote uniquement.   |
| 6.1.c.d.e.f.; 6.2; 6.3                                 | Pouvoir de mettre fin à la convention si la Fondation ne parvient pas à rectifier un conflit entre ses statuts et la convention de financement conditionnelle/la <i>Loi</i> , si un audit/une évaluation révèle que la Fondation est en infraction avec la convention de financement conditionnelle, ou si, de l'avis du ministre, la Fondation a soumis ou présenté des informations ou des déclarations fausses ou trompeuses, ou n'a pas rempli les conditions de la convention. |
| 7.1  | Le ministre peut déposer une copie du rapport annuel devant le Parlement.   |
| 7.3  | Les détails du plan stratégique de la Fondation seront mentionnés dans le rapport sur les plans et les priorités du Ministère.  |
| 7.4  | Le ministre peut déposer une copie ou un résumé du plan d'entreprise de la Fondation devant chaque chambre du Parlement, dans un délai raisonnable.   |
| 7.5  | Le ministre dépose une copie des rapports d'audit et d'évaluation, avec la réponse de la direction et le plan, devant le Parlement. Les détails des rapports seront mentionnés dans le rapport de rendement du Ministère.   |
| 8.5  | Le ministre peut déposer une copie des audits de rendement indépendants devant le Parlement.  |
| 8.6  | Afin d'assurer la conformité de la convention, le ministre ou le vérificateur général entreprendra une vérification de conformité de la Fondation aux frais du Ministère ou du Bureau du vérificateur général.  |
| 8.7  | Le ministre ou le vérificateur général peut effectuer son propre audit de performance tous les cinq ans. Il peut transmettre une copie à la Fondation et au Parlement.  |
| 8.9  | Le ministre peut entreprendre, aux frais du Ministère, un audit ou une analyse des risques financiers.  |
| 9.1; 9.2   | Le ministre peut entreprendre une évaluation aux frais du Ministère.  |
| 10.2   | Le ministre doit recevoir un préavis raisonnable des annonces ou des cérémonies publiques importantes et de la publicité liée aux activités financées en vertu de la convention de financement conditionnelle. La coopération est nécessaire pour déterminer les possibilités appropriées de reconnaissance de la subvention du gouvernement du Canada.   |

## Annexe G : Liste des constatations

1. La Fondation s'est adaptée à un contexte en évolution, en développant des programmes nouveaux et pertinents, conformes à son vaste mandat.
2. La Fondation est appréciée pour ses activités et programmes qui ont contribué à une meilleure connaissance et compréhension de la région de l'Asie-Pacifique.
3. Les nombreuses publications de la Fondation ne se sont pas traduites par un classement élevé du groupe de réflexion au niveau mondial.
4. La Fondation a développé un rôle positif de rassembleur au moyen d'activités de mise en réseau destinées à contribuer à l'élaboration de liens plus étroits entre les personnes et les institutions du Canada et celles de la région de l'Asie-Pacifique.
5. Au cours des cinq dernières années, la Fondation a bien géré le fonds de dotation et a pris des décisions financières prudentes.
6. La Fondation a réussi à mobiliser des fonds en dehors du fonds de dotation depuis 2014-2015.
7. La Fondation a établi une structure de gouvernance solide et le conseil d'administration a joué un rôle actif dans la prise de décisions clés.
8. La structure organisationnelle de la Fondation a évolué pour refléter le nouveau modèle d'affaires, ce qui a donné lieu à quatre directions très performantes.
9. L'exigence d'octroi de subventions dans la convention de financement conditionnelle a eu une incidence sur le modèle de dotation en personnel de la Fondation, augmentant le recours à de jeunes professionnels.
10. Il existe un décalage partiel entre la *Loi sur la Fondation Asie-Pacifique du Canada* et la convention de financement conditionnelle en matière d'indépendance et de surveillance.
11. Le gouvernement du Canada n'a pas toujours respecté ses engagements envers la Fondation en vertu de la convention de financement conditionnelle.
12. La mesure dans laquelle les travaux de la Fondation doivent être compatibles avec les priorités du gouvernement du Canada n'est pas clairement comprise, ce qui peut avoir eu une incidence sur l'indépendance de la Fondation.
13. Il n'y a pas eu de mécanisme officiel de communication, de consultation ou de coordination entre la Fondation et le gouvernement du Canada ou Affaires mondiales Canada.

# Annexe H : Liste des sources

## Contexte du programme

- Convention de financement conditionnelle entre le ministre des Affaires étrangères et la Fondation Asie-Pacifique du Canada, 2005 (CFC)
- Entretiens avec le personnel et le conseil d'administration de la FAP Canada et avec le personnel et la direction d'AMC et d'autres ministères
- Évaluation sommative de la Fondation Asie-Pacifique du Canada, MAECI, 2009
- Examen quinquennal de l'organisation et des activités de la FAP Canada : 2015-2020 – Rapport principal et annexes
- Livres semestriels du conseil d'administration de la FAP Canada, de 2014 à 2020
- *Loi sur la Fondation Asie-Pacifique du Canada* (L.R.C., 1985, ch. A -13), 1985
- Modification de la convention de financement conditionnelle entre le ministre des Affaires étrangères et la Fondation Asie-Pacifique du Canada, 2010 (amendement à la convention de financement conditionnelle)
- Plans de travail et d'activités annuels de la FAP Canada, de l'exercice 2014-2015 à l'exercice 2019-2020
- *Politique sur les paiements de transfert*, Secrétariat du Conseil du Trésor, 2018
- Présentations des réunions du personnel de la FAP Canada, 2020
- Rapports annuels et annexes de la FAP Canada, de l'exercice 2014-2015 à l'exercice 2019-2020
- Rapports d'audit de la FAP Canada, de l'exercice 2014-2015 à l'exercice 2019-2020
- Renseignements financiers fournis par AMC, y compris les courriels et les renseignements sur les contrats
- Site Web de la FAP Canada
- Sources publiques pour les contrats avec les autres ministères

## Présentation des constatations

- Cadre de la FAP Canada pour un plan stratégique (2014-2019)
- CFC et amendement à la CFC
- « Communications Audit : APF Canada », préparé par Weber Shandwick en 2017
- Examen quinquennal de l'organisation et des activités de la FAP Canada : 2015-2020 – Rapport principal et annexes
- Examen stratégique préliminaire de la Fondation Asie-Pacifique du Canada, préparé par McKinsey & Company en 2016

- Entretiens avec le personnel de la FAP Canada, le conseil d'administration, ainsi que le personnel et la direction d'AMC
- *Loi sur la Fondation Asie-Pacifique du Canada*
- Livres semestriels du conseil d'administration de la FAP Canada, de 2014 à 2020
- Plan stratégique quinquennal de la Fondation Asie-Pacifique du Canada, novembre 2019
- PPT des réunions du personnel de la FAP Canada, 2020
- « Resources Study : Testing Private Sector Philanthropic Opportunities for APF Canada », préparé par Compton Fundraising Consultants en 2018.

## Constatation n° 1

- Cadre de la FAP Canada pour un plan stratégique (2014-2019)
- Convention de financement conditionnelle
- Entretiens avec le personnel et la direction d'AMC, le personnel et le conseil d'administration de la FAP Canada, les membres émérites, les bénéficiaires de subvention et les intervenants externes
- Examen quinquennal de l'organisation et des activités de la FAP Canada : 2015-2020 – Rapport principal
- *Loi sur la Fondation Asie-Pacifique du Canada*
- Plan stratégique quinquennal de la Fondation Asie-Pacifique du Canada, novembre 2019
- Site Web de la FAP Canada

## Constatation n° 2

- Analyse des médias de la FAP Canada, 2014-2020
- Analyse des médias de l'évaluation ; outil de référencement sur Ahrefs.com
- Entretiens avec le personnel et la direction d'AMC, le personnel et le conseil d'administration de la FAP Canada, des membres émérites et des intervenants externes
- Études de cas :
  - « Building Blocks for a Canada-Asia Strategy », 2016
  - Communications, présentations et renseignements sur la sensibilisation des médias pour le rapport « Building Blocks »

# Annexe H : Liste des sources

- Gardiner, A. et Brindis, C., « Advocacy and Policy Change Evaluation: Theory and Practice ». Stanford, Californie, Stanford University Press, 2017
- « Influencing Public Policy: An Analysis of Published Op-Eds by Academics », 2008
- Entretiens avec le personnel et la direction d'AMC et de la FAP Canada ainsi qu'avec des intervenants externes
- « Now is the right time for Canada's return to Asia », Hugh Stephens et Deanna Horton, *Toronto Star*, publié le 25 mai 2016
- Déclaration 2018 de Stewart Beck à la commission des affaires étrangères et du développement international
- R. Mayne et coll. (2018), « Using evidence to influence policy: Oxfam's experience », *Palgrave Communications*, vol. 4 (122)
- Examen quinquennal de l'organisation et des activités de la FAP Canada : 2015-2020
- L'enquête Asia Watch de la FAP Canada, 2020
- Rapports annuels de la FAP Canada, de l'exercice 2014-2015 à l'exercice 2019-2020
- Rapport annuel du projet Kakehashi 2019-2020
- Rapports de l'*Investment Monitor*, 2019 et 2020
- Site Web de la FAP Canada
- Sondages d'opinion nationaux 2014, 2016, 2018, 2020 et rapports spéciaux

## Constataion n° 3

- Analyse des médias de la FAP Canada 2014-2020 ; analyse comparative de l'évaluation, outil de référencement sur <https://ahrefs.com/> et <http://scholar.google.com>
- Analyse des médias de l'évaluation
- Entretiens avec le personnel de la FAP Canada, les membres émérites, le personnel et la direction d'AMC, et les intervenants externes
- « Global Go to Think Tank Index Report », 2020

## Constataion n° 4

- Analyse des médias de la FAP Canada
- Analyse des médias de l'évaluation
- « Communications Audit : APF Canada », préparé par Weber Shandwick en 2017
- Conseil consultatif des gens d'affaires de l'APEC, 2017, Fondation et structure. Récupéré sur <https://www2.abaconline.org//page-content/2521/content>

- Couverture médiatique des missions commerciales féminines financées par ISDE
- Entretiens avec le personnel et la direction d'AMC, le personnel et le conseil d'administration de la FAP Canada, des membres émérites, et des intervenants externes
- Examen quinquennal de l'organisation et des activités de la FAP Canada : 2015-2020
- Examen stratégique préliminaire de la Fondation Asie-Pacifique du Canada, préparé par McKinsey & Company en 2016
- Livres semestriels du conseil d'administration de la FAP Canada, de 2014 à 2020
- Rapports annuels de la FAP Canada, de l'exercice 2014-2015 à l'exercice 2019-2020
- Site Web de la FAP Canada

## Constataion n° 5

- CFC
- Documents et courriels internes d'AMC
- Énoncé des politiques et des procédures d'investissement – 2019
- Entretiens avec le personnel et le conseil d'administration de la FAP Canada ainsi qu'avec le personnel et la direction d'AMC
- Examen quinquennal de l'organisation et des activités de la FAP Canada : 2015-2020 – Rapport principal et annexes
- Examen stratégique préliminaire de la Fondation Asie-Pacifique du Canada, préparé par McKinsey & Company en 2016
- Livres semestriels du conseil d'administration de la FAP Canada, de 2014 à 2020
- *Loi sur la Fondation Asie-Pacifique du Canada*
- Mandat du comité sur l'investissement et le revenu
- Plans de travail et d'activités annuels de la FAP Canada, de l'exercice 2014-2015 à l'exercice 2019-2020
- Plan stratégique quinquennal de la Fondation Asie-Pacifique du Canada, novembre 2019
- PPT des réunions du personnel de la FAP Canada, 2020
- Rapports annuels et annexes de la FAP Canada, de l'exercice 2014-2015 à l'exercice 2019-2020
- Rapports d'audit de la FAP Canada, de l'exercice 2014-2015 à l'exercice 2019-2020
- Rapport de suivi des investissements au 31 mars 2015, par Marsh and McLennan
- Rapports sur le portefeuille du cabinet d'experts-conseils Ellement Consulting Group
- « Resources Study : Testing Private Sector Philanthropic Opportunities for APF Canada », préparé par Compton Fundraising Consultants en 2018.

# Annexe H : Liste des sources

## Constatation n° 6

- CFC
- Entretiens avec le personnel et le conseil d'administration de la FAP Canada, AMC et d'autres ministères
- Examen quinquennal de l'organisation et des activités de la FAP Canada : 2015-2020 – Rapport principal et annexes
- *Loi sur la Fondation Asie-Pacifique du Canada*
- Livres semestriels du conseil d'administration de la FAP Canada, de 2014 à 2020
- Plan stratégique quinquennal de la Fondation Asie-Pacifique du Canada, novembre 2019
- PPT des réunions du personnel de la FAP Canada, 2020
- Rapports annuels et annexes de la FAP Canada, de l'exercice 2014-2015 à l'exercice 2019-2020
- Rapports d'audit de la FAP Canada, de l'exercice 2014-2015 à l'exercice 2019-2020
- Renseignements financiers fournis par AMC, y compris des courriels et des renseignements sur les contrats
- « Resources Study : Testing Private Sector Philanthropic Opportunities for APF Canada », préparé par Compton Fundraising Consultants en 2018.
- Sources publiques pour les contrats avec d'autres ministères

## Constatation n° 7

- CFC
- Entretiens avec le personnel et le conseil d'administration de la FAP Canada ainsi qu'avec le personnel et la direction d'AMC
- Examen quinquennal de l'organisation et des activités de la FAP Canada : 2015-2020 – Rapport principal et annexes
- Examen stratégique préliminaire de la Fondation Asie-Pacifique du Canada, préparé par McKinsey & Company en 2016
- Livres semestriels du conseil d'administration de la FAP Canada, de 2014 à 2020
- *Loi sur la Fondation Asie-Pacifique du Canada*
- Mandat de la FAP Canada pour les comités du conseil d'administration
- Plan stratégique quinquennal de la Fondation Asie-Pacifique du Canada, novembre 2019
- Rapports d'activité de la FAP Canada, 2015-2018

- Rapports annuels et annexes de la FAP Canada, de l'exercice 2014-2015 à l'exercice 2019-2020
- Rapports d'audit de la FAP Canada, de l'exercice 2014-2015 à l'exercice 2019-2020
- Règlements administratifs de la FAP Canada
- « Resources Study : Testing Private Sector Philanthropic Opportunities for APF Canada », préparé par Compton Fundraising Consultants en 2018.

## Constatation n° 8

- « Communications Audit : APF Canada », préparé par Weber Shandwick en 2017
- Entretiens avec le personnel et le conseil d'administration de la FAP Canada, des membres émérites, des bénéficiaires de subventions et des intervenants externes
- Examen quinquennal de l'organisation et des activités de la FAP Canada : 2015-2020 – Rapport principal et annexes
- Examen stratégique préliminaire de la Fondation Asie-Pacifique, préparé par McKinsey & Company en 2016
- Livres semestriels du conseil d'administration de la FAP Canada, de 2014 à 2020
- Plan stratégique quinquennal de la Fondation Asie-Pacifique du Canada, novembre 2019
- Plans de travail et d'activités annuels de la FAP Canada, de l'exercice 2014-2015 à l'exercice 2019-2020
- PPT des réunions du personnel de la FAP Canada, 2020
- Rapports annuels et annexes de la FAP Canada, de l'exercice 2014-2015 à l'exercice 2019-2020
- Rapports et données sur les médias et les médias sociaux de la FAP Canada
- « Resources Study : Testing Private Sector Philanthropic Opportunities for APF Canada », préparé par Compton Fundraising Consultants en 2018.

## Constatation n° 9

- Entretiens avec le personnel et le conseil d'administration de la FAP Canada, le personnel et la direction d'AMC, des bénéficiaires de subventions et des intervenants externes
- Livres semestriels du conseil d'administration de la FAP Canada, de 2015 à 2020
- Examen quinquennal de l'organisation et des activités de la FAP Canada : 2015-2020 – Rapport principal et annexes
- Rapports d'audit de la FAP Canada, de l'exercice 2014-2015 à l'exercice 2019-2020



# Annexe H : Liste des sources

## Constatation n° 10

- Cadre de la FAP Canada pour un plan stratégique (2014-2019)
- CFC
- Entretiens avec le personnel et le conseil d'administration de la FAP Canada ainsi qu'avec le personnel et la direction d'AMC
- Examen quinquennal de l'organisation et des activités de la FAP Canada : 2015-2020 – Rapport principal et annexes
- *Loi sur la Fondation Asie-Pacifique du Canada*
- Livres semestriels du conseil d'administration de la FAP Canada, de 2015 à 2020
- Plan stratégique quinquennal de la Fondation Asie-Pacifique du Canada, novembre 2019
- Politique et directive sur les paiements de transfert du Conseil du Trésor, 2009
- *Politique sur les résultats*, Conseil du Trésor, 2016
- Rapports annuels de la FAP Canada, de l'exercice 2014-2015 à l'exercice 2019-2020

## Constatation n° 11

- CFC
- Entretiens avec le personnel et le conseil d'administration de la FAP Canada ainsi qu'avec le personnel et la direction d'AMC
- *Loi sur la Fondation Asie-Pacifique du Canada*
- Mémos, directives et courriels internes d'AMC
- Nominations par le gouverneur en conseil et le ministre : page Web d'Affaires mondiales Canada
- Rapports sur les résultats ministériels d'AMC (de 2009 à 2020)

## Constatation n° 12

- CFC
- Examen quinquennal de l'organisation et des activités de la FAP Canada : 2015-2020 – Rapport principal et annexes
- Entretiens avec le personnel et le conseil d'administration de la FAP Canada et avec le personnel et la direction d'AMC

## Études de cas :

- Site Web de la FAP Canada
- FAP Canada, « Canada and the Indo Pacific: 'Diverse' and 'Inclusive', not 'Free' and 'Open' », 2020
- Jeffrey Reeves, 2020, « Canada and the Free and Open Indo-Pacific: A Strategic Assessment », *Asia Policy*, vol. 15, n° 4
- « The Free and Open Indo-Pacific: Charting a Common Approach », Conference Notes, 2020
- Entretiens avec le personnel et le conseil d'administration de la FAP Canada, le personnel et la direction d'AMC, et des intervenants externes
- Lettres de mandat du ministre des Affaires étrangères (2019, 2021)
- *Loi sur la Fondation Asie-Pacifique du Canada*

## Constatation n° 13

- CFC
- Entretiens avec le personnel et le conseil d'administration de la FAP Canada ainsi qu'avec le personnel et la direction d'AMC et d'autres ministères
- *Loi sur la Fondation Asie-Pacifique du Canada*
- Notes de service, directives et courriels internes d'AMC

## Considérations

- KPMG, 2021, Analyse de rentabilisation, justification et recommandations de l'amendement à la CFC
- KPMG, 2021, Mandat pour l'examen de la convention de subvention conditionnelle