

Évaluation du Programme de renforcement des capacités en matière de migration internationale – volet Projets financés

Direction générale de la recherche et de l'évaluation

Décembre 2021



Immigration, Refugees
and Citizenship Canada

Immigration, Réfugiés
et Citoyenneté Canada

Canada

Pour en savoir plus sur les autres publications d'Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada (IRCC), consultez le site www.cic.gc.ca/publications.

Également disponible en français sous le titre : Evaluation of the International Migration Capacity Building Program – Funded projects component

Visitez nos pages Web :

Le site Web d'[Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada](http://www.canada.ca) à l'adresse www.canada.ca

[Facebook](https://www.facebook.com/CitImmCanFR) à l'adresse www.facebook.com/CitImmCanFR

[YouTube](https://www.youtube.com/CitImmCanada) à l'adresse www.youtube.com/CitImmCanada

[Twitter](https://twitter.com/CitImmCanFR) à [@CitImmCanFR](https://twitter.com/CitImmCanFR)

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le ministre de l'Immigration, des Réfugiés et de la Citoyenneté, 2021.

Ci4-230/2022F-PDF
978-0-660-41769-1

Numéro de référence du projet : E2–2020

Table des matières

| | |
|--|-----------|
| Acronymes | 4 |
| Sommaire | 5 |
| Évaluation du Programme de renforcement des capacités en matière de migration internationale – Projets financés – Réponse et plan d’action de la direction (RPAD) | 7 |
| Introduction | 12 |
| But, objet et portée de l’évaluation..... | 12 |
| Contexte du programme | 12 |
| Financement par le PRCMI | 13 |
| Profil des demandes et des projets financés | 15 |
| Méthode | 17 |
| Questions et portée | 17 |
| Méthodes de collecte des données..... | 18 |
| Défis et facteurs à considérer | 18 |
| Constatations de l’évaluation | 20 |
| Gestion et gouvernance du volet des projets financés du PRCMI | 20 |
| <i>Administration</i> | 21 |
| <i>Promoteurs</i> | 22 |
| <i>Processus de demande et exigences de production de rapports</i> | 23 |
| Incidence des projets financés du PRCMI..... | 24 |
| <i>Raisons des demandes de financement</i> | 24 |
| <i>Utilisation des projets financés par le PRCMI</i> | 25 |
| <i>Supervision du programme</i> | 27 |
| Évaluation et obtention des résultats escomptés dans le cadre du programme | 29 |
| <i>Contribution à la gestion des migrations internationales</i> | 29 |
| <i>Connaissance des résultats des projets financés par le PRCMI</i> | 31 |
| Conclusions et recommandations | 33 |
| Reconfirmation de l’objectif et efficacité des mécanismes de surveillance du programme..... | 33 |
| Estimation du niveau d’effort | 34 |
| Amélioration de la communication de l’information | 34 |
| Annexe A : Tableaux | 35 |

Acronymes

| | |
|-------|--|
| AP | Appel de propositions |
| ECEM | Enveloppe pour la coopération et l'engagement en matière de migration |
| IRCC | Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada |
| PEPM | Programme d'élaboration de politiques en matière de migration |
| PRCMI | Programme de renforcement des capacités en matière de migration internationale |

Sommaire

La présente évaluation vise à évaluer la pertinence, l'influence et les résultats liés aux projets financés du Programme de renforcement des capacités en matière de migration internationale (PRCMI) d'Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada (IRCC). Conformément à la Directive sur les résultats et à la *Loi sur la gestion des finances publiques*, cette évaluation a été menée pour satisfaire à l'exigence visant à évaluer les subventions et les contributions en cours dont les dépenses réelles moyennes sur cinq ans s'élèvent à moins de 5 millions de dollars par année. La portée de l'évaluation couvre la période depuis la dernière évaluation menée en 2013 et met l'accent sur les dernières années.

Aperçu des projets financés du PRCMI

Les projets financés du Programme de renforcement des capacités de migration internationale (PRCMI) constituent un programme de subventions qui vise à favoriser l'élaboration de politiques et les recherches en matière de migration afin de promouvoir les objectifs du Canada en matière de promotion de la protection internationale et de gestion des migrations. Une somme annuelle d'environ 700 000 \$ CA est versée aux bénéficiaires admissibles dans le cadre de projets financés du PRCMI, dans le but de soutenir la mise au point de systèmes de migration bien gérés facilitant la migration sûre, ordonnée et régulière en faisant progresser les efforts de renforcement des capacités et en favorisant l'élaboration et l'échange d'information et d'expertise liées à la migration.

Constatations de l'évaluation et recommandations

Les projets financés du PRCMI ont évolué au fil du temps. Ils renferment la participation aux événements, l'échange d'information et le renforcement des capacités. Ces projets servent d'outil pour appuyer les activités qui contribuent aux relations bilatérales et multilatérales d'IRCC, et le programme est géré au moyen des mécanismes et des processus requis en place pour soutenir la gestion et la surveillance du programme.

En réponse aux constatations de l'évaluation et à l'appui de l'amélioration continue des projets financés du PRCMI, le présent rapport se conclut en proposant quatre recommandations à l'intention du secteur de programme.

Malgré les réussites, les projets financés du PRCMI font face à des défis. Principalement, le but et les objectifs généraux du programme ont rendu difficile la détermination du rôle et de la position du programme à IRCC. De plus, il existe un décalage entre les résultats escomptés du PRCMI et la nature restreinte précise des projets financés dans le cadre du PRCMI, ce qui fait en sorte qu'il est difficile d'établir le niveau et l'incidence du programme et de déterminer si le programme permet d'obtenir les résultats escomptés.

Recommandation 1 : IRCC devrait examiner l'objectif et le fondement théorique du programme pour le volet des projets financés du PRCMI afin de s'assurer que les ressources du programme sont utilisées de façon stratégique.

Recommandation 2 : En se fondant sur les résultats de la recommandation 1, IRCC devrait élaborer un cadre de mesure du rendement pour le volet des projets financés du PRCMI, qui définit mieux les résultats escomptés ainsi que les indicateurs et les outils de mesure correspondants.

Compte tenu de l'importance relative relativement faible du programme, le Ministère entreprend de nombreux processus et de nombreuses démarches pour administrer et superviser le processus de demande des projets financés du PRCMI. Le processus de demande et les exigences connexes se sont révélés clairs et faciles à comprendre, tandis que la description des produits livrables et des résultats attendus du projet était un peu plus difficile à comprendre. En outre, les points de vue dans le cadre des entrevues et des personnes sondées étaient partagés en ce qui concerne la neutralité du processus de sélection du programme.

Recommandation 3 : IRCC devrait repenser le processus de proposition de projets financés du PRCMI afin de mieux harmoniser le niveau d'effort avec la portée du programme et le montant administré, tout en veillant à ce que le processus de sélection soit transparent.

Les projets financés du PRCMI ont été jugés utiles pour l'effectif du Ministère. Les connaissances acquises et diffusées dans le cadre des projets financés du PRCMI à un public plus large dépendaient des relations entre les promoteurs et les organisations partenaires.

Recommandation 4 : À l'appui du renforcement de la diffusion des résultats de chaque projet financé du PRCMI, IRCC devrait:

- a) **mettre en œuvre un répertoire central d'information accessible à tous les employés d'IRCC;**
- b) **créer et déployer une stratégie de communication pour diffuser et promouvoir l'information.**

Évaluation du Programme de renforcement des capacités en matière de migration internationale – Projets financés – Réponse et plan d'action de la direction (RPAD)

L'évaluation des projets financés du PRCMI et l'évaluation de la participation d'IRCC aux organisations et aux forums internationaux ont été menées en parallèle, compte tenu du fait que le mécanisme de financement global et les résultats de programme sont reliés. Par conséquent, les recommandations et les mesures de suivi respectives ont été réunies dans un seul document de RPAD. Le même document de RPAD se trouve dans l'évaluation de la participation.

Confirmer de nouveau l'objectif du programme

L'objectif général des projets financés du PRCMI, qui vise à permettre à diverses initiatives d'être admissibles au financement, a dilué le but du programme, rendant difficile la détermination du besoin auquel répond le programme. À l'heure actuelle, les projets financés du PRCMI contribuent à la réalisation des objectifs associés à la diplomatie migratoire et aux relations bilatérales et multilatérales internationales. Le Ministère tirerait profit d'un examen de l'objectif et du fondement théorique du programme des projets financés du PRCMI afin de mieux harmoniser le fonctionnement du programme avec les besoins auxquels il est le plus apte à répondre.

Recommandation 1 : IRCC devrait examiner l'objectif et le fondement théorique du programme pour le volet des projets financés du PRCMI afin de s'assurer que les ressources du programme sont utilisées de façon stratégique.

Réponse : IRCC accepte cette recommandation.

Compte tenu de la transition du Programme d'élaboration de politiques en matière de migration vers le PRCMI, en 2019, et de l'augmentation proportionnelle du financement, le rôle du PRCMI au sein du Ministère a évolué.

En reconnaissance de cette évolution, le Ministère convient que le temps est venu de réévaluer le fondement théorique du programme du PRCMI et de préciser davantage ses objectifs, et que cela permettra d'appuyer l'utilisation stratégique des fonds. Une partie de ce travail comprendra l'élaboration d'un cadre stratégique pour le PRCMI et/ou la modification de documents de gouvernance, qui seront ensuite utilisés par IRCC pour guider l'orientation et les activités du programme.

| Mesure | Responsabilité | Date d'achèvement |
|--|---|-------------------|
| Mesure 1A : Mener un examen de l'objectif et du fondement théorique du programme des projets financés du PRCMI, en consultation avec les intervenants du Ministère, afin d'évaluer les besoins respectifs et l'importance du PRCMI pour le respect des priorités. | Responsable : Direction générale des relations internationales et intergouvernementales (DGRII) | T2 2022–2023 |
| Mesure 1B : Présenter les conclusions de l'examen au Comité directeur international d'IRCC et les communiquer aux partenaires. | Responsable : Direction générale des relations internationales et intergouvernementales (DGRII) | T2 2022–2023 |
| Mesure 1C : Élaborer un cadre stratégique pour le PRCMI et/ou modifier les documents de gouvernance afin de mieux définir l'objectif du programme et les projets admissibles, notamment en énonçant les priorités du PRCMI et celles ciblées par le Ministère. | Responsable : Direction générale des relations internationales et intergouvernementales (DGRII) | T1 2023–2024 |

Assurer la surveillance efficace du programme

Après examen de l'objectif des projets financés du PRCMI, le Ministère pourrait également tirer profit d'une révision des résultats escomptés quant au programme et aux stratégies connexes de mesure du rendement. Les résultats actuels ne sont pas précis et, en fin de compte, sont trop ambitieux pour être atteints au moyen d'un petit budget. En l'absence d'un objectif clair et de résultats de programme pouvant être obtenus, il est difficile d'établir des mesures claires afin d'évaluer le rendement du programme qui permettraient de démontrer des résultats de programme plus solides. Cette situation a créé une contradiction dans la mesure où le programme fonctionne, mais les résultats escomptés ne sont pas atteints. Des résultats mesurables et clairement définis aideraient le programme à formuler sa place au sein du Ministère de même que la valeur qu'il offre.

Recommandation 2 : En se fondant sur les résultats de la recommandation 1, IRCC devrait élaborer un cadre de mesure du rendement pour le volet des projets financés du PRCMI, qui définit mieux les résultats escomptés ainsi que les indicateurs et les outils de mesure correspondants.

Réponse : IRCC accepte cette recommandation.

Bien que les projets du PRCMI contribuent positivement à l'avancement de migrations bien gérées, les projets en eux-mêmes et leurs objectifs respectifs ont été diversifiés, ce qui représente un défi concernant la production de rapports et la mesure du rendement.

En 2020–2021, afin de mieux saisir les résultats des projets, des indicateurs de mesure du rendement fondés sur des objectifs généraux définis dans les modalités du PRCMI ont été intégrés à toutes les ententes de subvention. Le Ministère s'appuiera sur ces nouveaux processus afin de concevoir un cadre de mesure du rendement représentatif.

Les activités actives en cours quant à la mesure du rendement peuvent avoir une incidence sur les ressources.

| Mesure | Responsabilité | Date d'achèvement |
|---|---|-------------------|
| Mesure 2A : En fonction du cadre stratégique du PRCMI (à élaborer dans le cadre de la mesure 1C, en réponse à la recommandation 1), élaborer le cadre de mesure du rendement du PRCMI. | Responsable : DGRII Soutien : Direction générale de la recherche et de l'évaluation (DGRE) | T1 2023–2024 |
| Mesure 2B : Présenter le cadre de mesure du rendement du PRCMI mis à jour au Comité directeur de la mesure du rendement d'IRCC. | Responsable : DGRII Soutien : Direction générale de la recherche et de l'évaluation (DGRE) | T2 2023–2024 |

Estimation du niveau d'effort

Compte tenu de l'importance relativement faible du programme (environ 700 000 \$ par année), le Ministère entreprend de nombreux processus et de nombreuses démarches pour administrer et superviser le processus de demande des projets financés du PRCMI. Au vu du travail exécuté pour administrer le processus interne d'appel de propositions, réunir les comités d'examen, présenter les propositions à ces derniers, puis négocier et élaborer celles-ci en vue d'aboutir à des ententes de subvention, le niveau d'effort déployé ne correspond pas au montant du financement administré. Pour l'année de demande 2021–2022, la Direction générale des RII a lancé un processus de demande simplifié, axé sur les principaux secteurs de financement, pas sur l'administration d'un appel de propositions interne. Dans cette optique, le Ministère tirerait profit

d'un examen du processus de demande relatif au volet des projets financés du PRCMI, en cherchant des moyens de simplifier ce processus et tout en assurant la gestion efficace du programme, afin de favoriser l'administration plus souple des fonds et de mieux répondre aux besoins du programme. Au moment d'élaborer le processus révisé, le Ministère devrait tenir compte des points de vue mitigés sur la neutralité et le processus de sélection.

Recommandation 3 : IRCC devrait repenser le processus de proposition de projets financés du PRCMI afin de mieux harmoniser le niveau d'effort avec la portée du programme et le montant administré, tout en veillant à ce que le processus de sélection soit transparent.

Réponse : IRCC accepte cette recommandation.

Après avoir fait passer de manière permanente le financement annuel des projets à 1 000 000 \$, le Ministère a mis en œuvre une solide structure de gouvernance afin de solliciter et d'évaluer les propositions de projet. Il a mis en œuvre un processus interne d'appel de propositions, établi un comité d'examen des projets à l'échelle du Ministère et élaboré un processus de consultation jumelé par l'entremise de deux comités internes. La sélection des projets a tenu compte de la possibilité de faire progresser les priorités pangouvernementales et d'IRCC, ainsi que de la gestion responsable des fonds publics. Bien que le processus actuel permette de s'assurer que l'expertise en la matière est mise à profit à l'échelle du Ministère, IRCC reconnaît que le niveau d'effort est important, compte tenu du financement modeste des projets.

Le Ministère accepte de définir et de mettre en œuvre un processus de sélection des projets moins exigeant en termes de ressources qui continue d'atteindre ces objectifs, tout en veillant à ce que le processus soit plus clair. Le Ministère veillera à ce que les processus révisés apportent aux directions générales responsables des précisions sur les processus et les critères de sélection des projets, ainsi que des renseignements sur les raisons pour lesquelles les projets n'ont pas abouti. D'autres changements pourraient être apportés au processus de sollicitation et d'évaluation à la suite de l'élaboration du cadre stratégique (à élaborer dans le cadre de la mesure 1B, en réponse à la recommandation 1).

| Mesure | Responsabilité | Date d'achèvement |
|---|---|-------------------|
| Mesure 3A : Mener un examen de l'année de demande 2021–2022 du PRCMI (un processus simplifié) pour en tirer des leçons. | Responsable : DGRII Soutien : Direction générale des partenariats financiers | T1 2022–2023 |
| Mesure 3B : Élaborer un processus révisé de sollicitation et d'évaluation de projets, ainsi qu'une nouvelle structure de gouvernance, en consultation avec les directions générales touchées d'IRCC, et obtenir l'approbation de la haute direction. | Responsable : DGRII Soutien : Direction générale des partenariats financiers | T2 2022–2023 |
| Mesure 3C : Transmettre les documents et les renseignements à jour sur le projet aux partenaires et aux intervenants. | Responsable : DGRII Soutien : Direction générale des partenariats financiers | T2 2022–2023 |

Cadre de mesure du rendement

Il est vrai que les ententes de subvention conclues avec chaque organisation ou forum international sur les migrations mettent en évidence l'objectif de la participation du Canada. Cela dit, le Ministère n'a pas de stratégie de mesure du rendement afin de rendre compte des résultats généraux de la participation. Un cadre de mesure du rendement aiderait IRCC à surveiller la mesure dans laquelle les objectifs de la participation sont atteints et permettrait de fournir des données probantes afin de démontrer dans quelle mesure la participation appuie les buts, les programmes et les politiques d'IRCC.

Recommandation 4 : IRCC devrait concevoir un cadre de mesure du rendement pour la participation aux organisations et forums internationaux pour reconfirmer ses résultats escomptés et prévoir des indicateurs et des outils de mesure correspondants.

Réponse : IRCC accepte cette recommandation.

En 2020–2021, afin de mieux saisir les résultats des projets, des indicateurs de mesure du rendement fondés sur des objectifs généraux définis dans les modalités du PRCMI ont été intégrés à toutes les ententes de subvention. Le Ministère convient de s'appuyer sur ces nouveaux processus pour établir un cadre de mesure du rendement représentatif axé sur les résultats, y compris ceux de la participation d'IRCC aux organisations et aux forums internationaux.

| Mesure | Responsabilité | Date d'achèvement |
|--|---------------------------------------|-------------------|
| Mesure 4A : Élaborer un cadre de mesure du rendement qui mesure précisément les caractéristiques particulières aux organisations et forums internationaux d'IRCC et permet de faire rapport à ce sujet. | Responsable : DGRII Soutien : DGRE | T1 2023–2024 |
| Mesure 4B : Présenter au Comité directeur de la mesure du rendement d'IRCC la stratégie actualisée de mesure du rendement de la participation aux organisations et forums internationaux. | Responsable : DGRII Soutien : DGRE | T2 2023–2024 |

Améliorer l'échange d'information et la diffusion des résultats

Bien qu'il existe des mécanismes d'échange d'information au sein d'IRCC et entre IRCC et d'autres ministères, l'évaluation a permis de constater qu'il serait possible de mieux communiquer l'information recueillie auprès de la participation aux organisations et aux forums internationaux sur les migrations. En outre, les connaissances acquises dans le cadre des projets financés du PRCMI pourraient être améliorées si une stratégie de diffusion systématique était mise en œuvre. Afin de veiller à ce que toutes les parties potentielles puissent bénéficier des connaissances acquises provenant de la participation aux organisations et aux forums internationaux et des projets financés du PRCMI, IRCC devrait mettre en place un répertoire central accessible pour ces renseignements afin de permettre aux employés d'IRCC qui ne participent peut-être pas directement à ce travail d'y accéder et de l'utiliser.

Recommandation 5 : À l'appui du renforcement de la diffusion des résultats de chaque projet financé du PRCMI et de la participation aux organisations et aux forums internationaux, IRCC devrait :

- a) **Mettre en œuvre un répertoire central d'information accessible à tous les employés d'IRCC;**
- b) **Créer et déployer une stratégie de communication pour diffuser et promouvoir l'information.**

Réponse : IRCC accepte cette recommandation.

À ce jour, le Ministère a diffusé les résultats des projets financés du PRCMI et de la participation par des voies informelles aux analystes d'IRCC et aux autres ministères qui pourraient en bénéficier le plus.

Compte tenu des avantages de communiquer cette information précieuse à plus grande échelle, IRCC convient d'élaborer un répertoire central d'information et une stratégie de communication pour promouvoir la sensibilisation, et ce, afin que les employés du gouvernement du Canada et les principaux intervenants aient accès à l'information recueillie.

Les activités de communication et de gestion de l'information auront des répercussions sur les ressources.

| Mesure | Responsabilité | Date d'achèvement |
|--|--|-------------------|
| Mesure 5A : Consulter les intervenants du Ministère et les experts en communication pour déterminer et élaborer des options pour un répertoire d'information. | Responsable : DGRII Soutien : DGRE et la Direction générale des communications | T1 2022–2023 |
| Mesure 5B : Mettre en œuvre l'option choisie, sous réserve des ressources et de l'approbation de la haute direction. | Responsable : DGRII Soutien : DGRE et la Direction générale des communications | T4 2022–2023 |
| Mesure 5C : Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de communication sur la meilleure façon de diffuser et de promouvoir l'information provenant du répertoire. | Responsable : DGRII Soutien : DGRE et la Direction générale des communications | T4 2022–2023 |

But, objet et portée de l'évaluation

La présente évaluation vise à évaluer la pertinence, l'influence et les résultats des projets financés du Programme de renforcement des capacités en matière de migration internationale (PRCMI) d'Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada (IRCC). Conformément à la Directive sur les résultats et à la *Loi sur la gestion des finances publiques*, cette évaluation a été menée pour répondre à l'exigence visant à évaluer les subventions et les contributions en cours dont les dépenses réelles moyennes sur cinq ans s'élèvent à moins de 5 millions de dollars par année.

L'évaluation porte sur les projets financés du PRCMI, notamment la sensibilisation, la portée et la diffusion des résultats de projet, ainsi que leur influence sur la capacité internationale de gestion des migrations. Elle traite également des répercussions immédiates des changements apportés à la prestation des programmes.

La portée de l'évaluation couvre la période depuis la dernière évaluation menée en 2013¹, et se concentre sur les dernières années. L'évaluation n'a pas examiné le volet de la participation aux organisations et aux forums internationaux du PRCMI, car cette question sera abordée dans le cadre de l'évaluation de la participation d'IRCC aux organisations et forums internationaux. Elle ne traite non plus de l'enveloppe pour la coopération et l'engagement en matière de migration (ECM), car on a jugé qu'il était trop tôt pour l'évaluer.

Contexte du programme

Précédemment exploité sous le nom de Programme d'élaboration de politiques en matière de migration (PEPM), le PRCMI est un mécanisme de financement qui vise à favoriser l'élaboration de politiques et la recherche liées à la migration en vue d'atteindre les objectifs du Canada en matière de promotion de la protection internationale et de gestion des migrations à l'échelle internationale.

Créé en 2003 à titre de programme de contribution, le PEPM visait à promouvoir l'échange d'information entre les États ainsi que la recherche sur les questions liées à la migration. Le PEPM a été converti en 2009 en programme de subventions et, en 2017, les modalités du programme ont été mises à jour, et le programme a obtenu une augmentation temporaire des fonds. Cette augmentation temporaire a appuyé la transition du PEPM vers le PRCMI, et au cours de l'exercice 2018–2019, le financement du programme a augmenté de façon permanente pour s'établir à environ 1 million de dollars. Les modalités du programme ont été mises à jour de nouveau en 2019 afin de tenir compte du changement de nom, qui est passé du PEPM au PRCMI, et de permettre l'utilisation d'enveloppes de financement supplémentaires dans le cadre du programme.

Auparavant, l'objectif du PEPM était de promouvoir l'augmentation du dialogue, d'encourager l'échange d'information avec les États, ainsi que d'avoir accès au travail des organisations et d'influer sur leurs activités. À l'heure actuelle, le PRCMI offre un financement aux bénéficiaires admissibles pour des initiatives qui font progresser les programmes et les politiques en matière de migration mondiale à l'appui des objectifs du Canada liés à la migration et à l'aide humanitaire. IRCC investit dans le renforcement des capacités dans le but de promouvoir une migration sûre, ordonnée et régulière tout en décourageant la migration irrégulière. Le Ministère souhaite également aider les pays à élaborer des outils et des politiques afin de gérer la migration et de relever les défis qui y sont liés, et de faciliter la circulation de renseignements précis qui

¹ Canada, IRCC (2013). *Évaluation du Programme d'élaboration de politiques en matière de migration*.

démontrent en quoi les pays peuvent bénéficier de l'apport des migrants sur le plan économique, social et culturel².

Compte tenu du passage au PRCMI, les objectifs du programme ont été élargis pour inclure l'avancement des efforts de renforcement des capacités qui appuient la mise au point de systèmes de migration bien gérés. L'objectif actuel du PRCMI, conformément aux modalités du programme, consiste à appuyer l'établissement de systèmes de migration bien gérés qui facilitent une migration sûre, ordonnée et régulière en faisant progresser les efforts de renforcement des capacités et en favorisant l'élaboration et l'échange d'information et d'expertise en matière de migration³.

Financement par le PRCMI

Administré au moyen des paiements de transfert (crédit 10)⁴, le budget du PRCMI appuie les frais de participation et les contributions volontaires aux organisations et aux forums internationaux sur la migration, ainsi que les projets financés. Trois composantes de financement sont actuellement exploitées dans le cadre du PRCMI.

Figure 1 : Volets de financement gérés par l'entremise du PRCMI à compter de l'exercice 2020–2021⁵

| Participation aux organisations et forums internationaux | Projets financés | Enveloppe pour la coopération et l'engagement en matière de migration (ECEM) |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">Le programme permet la participation à des organisations et à des forums désignés, ce qui permet à IRCC d'y avoir accès pour promouvoir et favoriser l'échange d'information sur les questions de migration.Environ 300 000 \$ par année | <ul style="list-style-type: none">Le programme fournit du financement aux bénéficiaires admissibles pour des initiatives qui font progresser les programmes et les politiques en matière de migration à l'échelle mondiale à l'appui des objectifs du Canada en matière de migration et d'aide humanitaire.Environ 700 000 \$ par année | <ul style="list-style-type: none">Le programme pilote fournit un financement sur six ans visant à fournir une aide au renforcement des capacités, qui met l'accent sur l'amélioration de la coopération et de l'engagement auprès des pays ciblés.21 M\$/6 ans |

De 2003 à 2017, le PRCMI disposait d'un budget annuel total d'environ 350 000 \$ pour les subventions et contributions. Les fonds ont été temporairement portés à 1,02 million de dollars au cours de l'exercice 2017–2018 au moyen d'un transfert interne du Programme d'établissement d'IRCC. Au cours de l'exercice 2018–2019, le programme de subventions a reçu l'approbation d'augmenter le budget de base à 1 million de dollars au moyen d'un transfert de 650 000 \$ du Programme d'établissement. Le financement permanent a commencé à augmenter au cours de l'exercice 2019–2020 et, à l'heure actuelle, le volet Projets financés du PRCMI dispose d'un budget annuel d'environ 700 000 \$.

Depuis l'exercice 2012–2013, IRCC gère un financement de 3,7 millions de dollars pour le volet Projets financés du PRCMI, dont la majorité a été versée au cours des années du PRCMI (de l'exercice 2017–2018 à aujourd'hui).

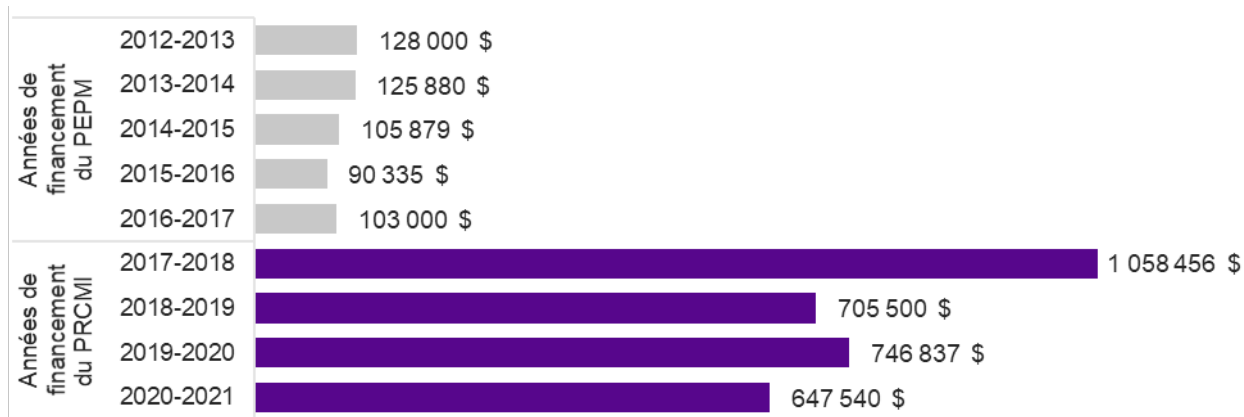
² Canada, IRCC (2019). *Efforts canadiens de mobilisation et de renforcement des capacités en matière de migration internationale*.

³ IRCC (2019). *Modalités du Programme de renforcement des capacités en matière de migration internationale*.

⁴ Le financement du crédit 10 est destiné à des initiatives à l'échelle pangouvernementale visant à permettre la mise en œuvre d'initiatives de gestion stratégique. Source : Canada (2018). *Budgets et dépenses du gouvernement du Canada*.

⁵ Le 29 octobre 2020, le ministère des Finances a approuvé la demande d'IRCC de reporter et de prolonger son ECEM de trois années supplémentaires, ce qui porte la période totale de l'enveloppe à six ans (jusqu'à la fin de l'exercice 2024–2025). Le report s'est avéré nécessaire pour s'assurer que l'ECEM pouvait atteindre ses objectifs escomptés, compte tenu des répercussions et des retards continus et prévus entraînés par la pandémie de COVID-19.

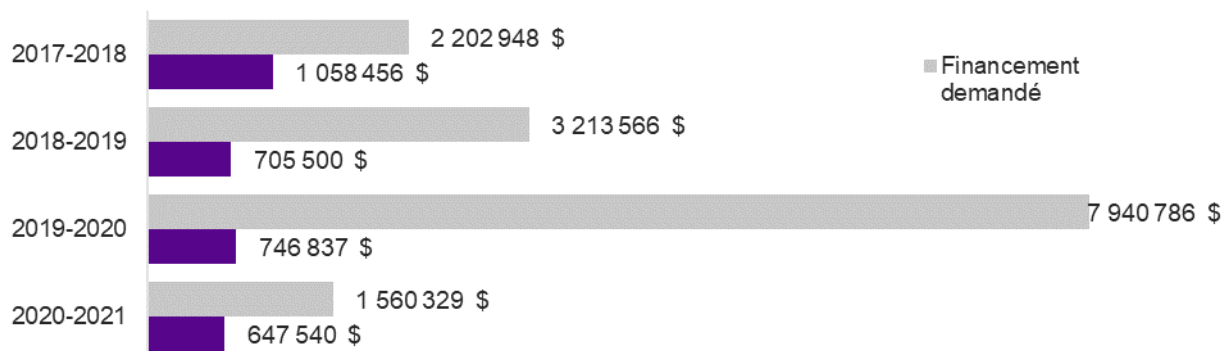
Figure 2 : Financement total versé au volet Projets financés du PEPM et du PRCMI



Source : Ententes de subvention dans le cadre du PEPM et du PRCMI de 2012 à 2021.

La demande de financement pour les projets financés du PRCMI a augmenté au cours des dernières années. Plus particulièrement, au cours de l'exercice 2019–2020, un financement de près de 8 millions de dollars a été demandé pour une enveloppe de 700 000 \$.

Figure 3 : Total du financement demandé dans le cadre des propositions de projets financés par le PRCMI



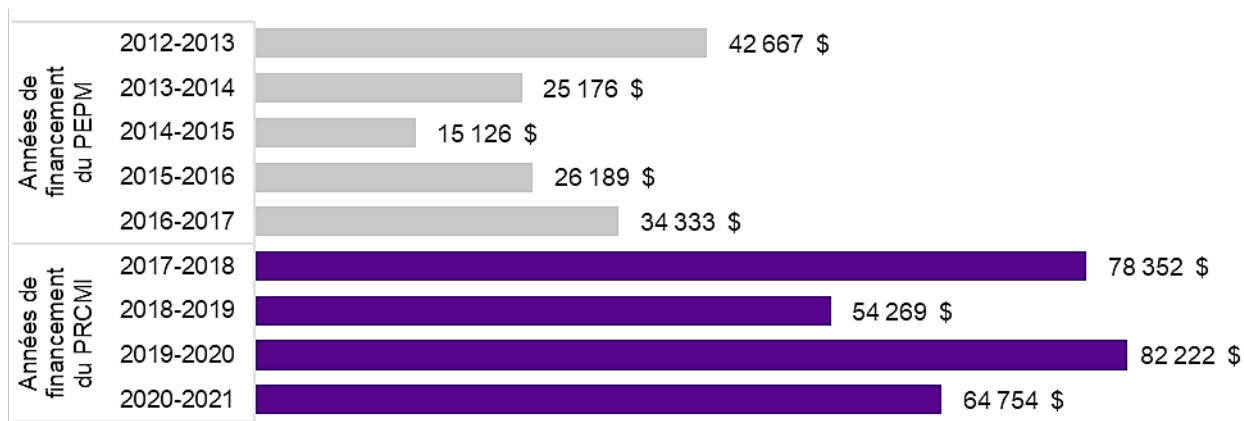
Remarque : En raison d'une erreur administrative survenue au cours de l'exercice 2020–2021, 17 propositions n'ont pas été officiellement présentées avant la date limite. Le montant total du financement demandé repose sur celles qui ont été présentées et prises en considération.

Source : Ententes de subvention dans le cadre du PRCMI.

Des modifications ont été apportées au processus d'appel de propositions (AP) au cours de l'exercice 2020–2021 afin de limiter la portée des propositions, ce qui permet de cibler de façon plus stratégique les projets qui étaient conformes aux priorités d'IRCC, notamment les projets auxquels un financement avait déjà été accordé dans le cadre du PRCMI, et ceux qui portent sur la COVID-19.

La moyenne des subventions versées à chaque projet financé du PRCMI a augmenté au cours des dernières années. En ce qui concerne les subventions versées à chaque projet financé du PRCMI, le montant moyen le plus faible était de 15 126 \$ pour l'exercice 2014–2015 et le montant moyen le plus élevé était de 82 222 \$ au cours de l'exercice 2019–2020. Entre les exercices 2012–2013 et 2016–2017, une moyenne de 28 698 \$ a été versée, comparativement à 70 185 \$ entre les exercices 2017–2018 et 2020–2021.

Figure 4 : Montant moyen des subventions versées dans le cadre du PEPM et du PRCMI par exercice



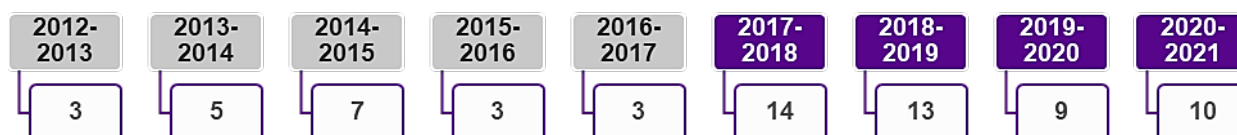
Source : Ententes de subvention dans le cadre du PEPM et du PRCMI de 2012 à 2021.

Profil des demandes et des projets financés

Au nombre des bénéficiaires admissibles au volet des projets financés par le PRCMI sont les organisations internationales, les bénéficiaires de subventions étrangers, les organismes non gouvernementaux, les institutions, organisations et agences sans but lucratif nationales et internationales, ainsi que les particuliers et les organisations du secteur privé œuvrant à l'échelle internationale depuis le Canada ou l'étranger⁶.

Depuis l'exercice 2012–2013, 67 projets ont été financés, dont 21 entre les exercices 2012–2013 et 2016–2017, et 46 entre les exercices 2017–2018 et 2020–2021⁷. Le nombre de projets financés a augmenté depuis que le programme est devenu le PRCMI, ce qui se rapporte à une augmentation du financement disponible.

Figure 5 : Nombre de projets financés par le PEPM et le PRCMI par exercice



Remarque : Un projet au cours de l'exercice 2017–2018 a été annulé.

Source : IRCC, Demandes et ententes de subvention dans le cadre du PEPM et du PRCMI.

⁶ IRCC (2019). *Modalités du Programme de renforcement des capacités en matière de migration internationale*.

⁷ Au cours de l'exercice 2017-2018, 14 projets ont été ciblés comme étant approuvés; un projet a été annulé. Le projet annulé est inclus dans toutes les analyses de données.

Différentes caractéristiques ont été relevées parmi les projets financés entre les exercices 2012–2013 et 2020–2021. Elles sont énumérées ci-dessous.

- Type de projet : Au nombre des projets financés, près de la moitié (48 %) concernaient une conférence ou un atelier, puis 28 % concernaient l'élaboration de politiques, 22 %, la recherche et 13 %, le soutien technique.
- Secteur géographique prioritaire : Au nombre des projets financés, près de la moitié (48 %) visaient l'Amérique centrale, le Mexique et les Caraïbes, et 37 % avaient une portée mondiale : l'Amérique du Sud (12 %), l'Europe (6 %), le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord (6 %), l'Asie (5 %) et l'Océanie (5 %).
- Objet : Au nombre des projets financés, 39 % portaient sur la migration générale, suivis de l'asile (18 %), de la réinstallation (15 %), de l'établissement (12 %), de l'immigration (9 %), des passeports (6 %), des visiteurs et des touristes (5 %), des travailleurs temporaires (5 %) et des considérations d'ordre humanitaire (3 %). De plus, 42 % des projets concernaient la population d'un pays en particulier.
- Population cible du projet : Au nombre des projets financés, 70 % ciblaient des gouvernements étrangers, 48 % ciblaient des organisations internationales, 33 %, le gouvernement canadien, 25 %, la population d'un autre pays, 18 %, le milieu universitaire et 15 %, d'autres populations.

Depuis quelques années, les propositions doivent compter un ou plusieurs promoteurs de projet, qui peuvent être des représentants de toute direction générale d'IRCC⁸. Pour la période allant de l'exercice 2017–2018 à l'exercice 2020–2021, 49 % des projets financés ont été parrainés par la Direction des relations internationales et intergouvernementales (DGRII), 20 % par la Direction générale des affaires des réfugiés, 18 % par le Réseau international, 7 % par la Direction générale de l'orientation du programme d'immigration, 7 % par la Direction générale de l'immigration, 7 % par la Direction générale de l'admissibilité, 4 % par la Direction générale des politiques d'établissement et d'intégration, 4 % par la Direction générale de la migration et de la santé et 2 % par la Direction générale de la recherche et de l'évaluation.

La répartition des caractéristiques par période de financement (PEPM ou PRCMI) figure à l'annexe A : Profil des projets financés, par programme (PEPM ou PRCMI).

⁸ Les directions générales responsables n'étant pas prises en compte dans la période de financement du PEPM, aucune donnée n'est disponible à leur égard avant l'exercice 2017–2018.

Questions et portée

La portée et l'approche de l'évaluation ont été élaborées au cours d'une phase de planification initiale, en collaboration avec la Direction générale des RII. Dans le cadre de ces consultations, quatre questions principales ont été cernées pour l'évaluation du volet des projets financés du PRCMI.

Figure 6 : Questions d'évaluation

1. IRCC a-t-il un besoin continu de financer des projets de renforcement des capacités en matière de gestion des migrations?
2. Le volet des projets financés du PRCMI contribue-t-il à accroître la capacité internationale de gestion des migrations?
3. Dans quelle mesure IRCC est-il au courant des constatations et des perspectives du volet des projets financés du PRCMI?
4. Dans quelle mesure la gestion et la surveillance du volet des projets financés du PRCMI ont-elles été efficaces?

La portée et l'approche de l'évaluation s'appuyaient sur les résultats escomptés provisoires du programme et étaient fondées sur les travaux en cours visant à élaborer un modèle logique pour l'engagement international, les évaluations passées et les consultations avec les intervenants du programme. Le PRCMI ne figure pas dans le répertoire des programmes d'IRCC; par conséquent, il ne dispose pas de modèle logique de programme actif ni de résultats ou d'indicateurs validés par le Ministère.

Figure 7 : Résultats du volet des projets financés du PRCMI



Méthodes de collecte des données

La collecte et l'analyse des données pour cette évaluation se sont déroulées de juillet 2020 à juillet 2021. L'évaluation comportait de multiples sources de données qualitatives et quantitatives.

Figure 8 : Méthodes de collecte des données

| |
|---|
| Examen documentaire et financier |
| <ul style="list-style-type: none">• Cela comprenait la compilation de renseignements provenant de propositions, d'ententes de subvention, de comptes publics, de présentations et d'autres documents de programme. |
| Exploration des données |
| <ul style="list-style-type: none">• Cela comprenait la compilation des données des propositions soumises dans le cadre de l'appel de propositions pour les projets qui ont reçu du financement (n=67) et ceux qui n'ont pas reçu de financement (n=83) de l'exercice 2012-2013 à l'exercice 2020-2021. |
| Entrevues |
| <ul style="list-style-type: none">• Des entrevues ont été menées auprès de 20 personnes, du personnel d'IRCC (à l'administration centrale et à l'étranger) et des intervenants externes. |
| Sondage auprès des demandeurs et des bénéficiaires |
| <ul style="list-style-type: none">• Administré en mars et en avril 2021, ce sondage en ligne a reçu un total de 22 réponses, ce qui représentait 24 % de la population des demandeurs et bénéficiaires de l'exercice 2018-2019 à l'exercice 2020-2021. |
| Sondage auprès des promoteurs |
| <ul style="list-style-type: none">• Administré en avril 2021, ce sondage en ligne a reçu un total de 16 réponses, ce qui représentait 37 % de la population des promoteurs de l'exercice 2018-2019 à l'exercice 2019-2020. |
| Sondage auprès des cadres supérieurs |
| <ul style="list-style-type: none">• Administré en juin et en juillet 2021 aux membres internes du Comité directeur international et du Comité du crédit 10 d'IRCC, ce sondage a reçu un total de 13 réponses sur 37 bénéficiaires, ce qui représentait 35 % de la population sondée. Un total de 5 personnes ont été en mesure de formuler des commentaires sur des questions liées au PRCMI. |

Défis et facteurs à considérer

Dans l'ensemble, le schéma d'évaluation a employé de nombreuses méthodes qualitatives et quantitatives afin de fournir des renseignements fiables pour le programme de subventions et de contributions de premier niveau. Des efforts ont été déployés afin de réduire les lacunes en matière d'information et de mettre en évidence les limitations. En particulier, les groupes d'informateurs clés et de personnes sondées étaient constitués d'un éventail de représentants d'IRCC et de l'extérieur, ainsi que de bénéficiaires retenus et de demandeurs non subventionnés. Ainsi, il a été possible de s'assurer qu'un large éventail de points de vue étaient visés par l'analyse et de réduire la partialité des personnes sondées.

La collecte de données a posé certains défis, particulièrement en ce qui concerne la disponibilité des données, le nombre limité de populations sondées et la taille globale du programme. Ces défis comprenaient ce qui suit :

- **Nombre limité de personnes participant au programme** : En raison de la nature relativement restreinte du volet des projets financés du PRCMI, la population sondée n'est pas de taille importante, puisque les projets financés et les personnes participant au programme sont peu nombreux. Cette situation a engendré des défis, car on pouvait percevoir l'analyse des entrevues comme entraînant des opinions assorties de préjugés

personnels. Toutefois, les résultats de l'analyse des entrevues ont été validés, au besoin, avec d'autres éléments de preuve, ce qui a permis de réduire la partialité des répondants.

- **Nombre limité de réponses au sondage** : En raison du nombre limité de demandeurs et de promoteurs participant au volet des projets financés par le PRCMI, le nombre de répondants potentiels au sondage est relativement faible. De plus, dans certains cas, des personnes ont soumis plusieurs propositions, ou ont agi comme répondants à ce sujet, et fourni des adresses électroniques inactives, ce qui a réduit le nombre de répondants admissibles. À l'instar des résultats de l'analyse des entrevues, les réponses au sondage ont été validées, au besoin, avec d'autres sources de données, ce qui a permis de réduire les biais dans les réponses.
- **Collecte manuelle des données liées au programme** : Bien que les renseignements concernant les propositions et les ententes de subvention soient stockés dans un endroit centralisé, les renseignements sur les projets ne sont pas réunis dans un format prêt à l'analyse. L'équipe d'évaluation a réuni les renseignements provenant des subventions et des propositions disponibles afin de générer les données administratives nécessaires pour le programme. L'équipe d'évaluation a regroupé les propositions et les ententes de subvention par thèmes, par caractéristiques et par résultats.

Malgré ces défis, la validation des renseignements provenant de multiples sources de données est jugée suffisante pour garantir que les résultats sont fiables et qu'ils peuvent être utilisés en toute confiance.

Constatations de l'évaluation

Gestion et gouvernance du volet des projets financés du PRCMI

Le PRCMI est exécuté principalement par l'entremise de la Direction générale des relations internationales et intergouvernementales (DGRII), qui est chargée de promouvoir les initiatives du Ministère auprès des gouvernements provinciaux et territoriaux, des gouvernements étrangers et de leurs représentants diplomatiques, ainsi que des organisations multilatérales, régionales et bilatérales⁹. La Direction générale des RII est également la responsable ministérielle des questions de politiques nationales concernant l'échange d'information¹⁰.

La Direction générale des RII sollicite des propositions de projet dans le cadre d'un processus d'AP interne annuel à titre d'approche principale pour mobiliser les promoteurs et les bénéficiaires. Ce processus d'appel de propositions ministériel permet aux directions générales d'IRCC de présenter leurs projets en vue d'obtenir du financement¹¹. Ces directions générales agissent comme répondants pour des propositions au nom d'organisations ou d'entités tierces, comme des organisations multilatérales, des organismes non gouvernementaux établis et des chercheurs.

Un comité d'examen des projets, formé de représentants de diverses directions générales du Ministère qui agissent à titre d'évaluateurs, est chargé d'examiner les propositions. Les lignes directrices du Comité sont précisées dans le mandat du Comité d'examen des projets¹².

La structure de gouvernance qui supervise l'examen des projets a été révisée en 2019, les propositions pour l'exercice 2019–2020 étant les premières à faire l'objet d'un examen dans le cadre du nouveau processus, qui se déroule comme suit¹³ :

- Chaque proposition est examinée par au moins deux membres du Comité d'examen des projets en fonction de critères établis (p. ex. le respect des modalités, les risques et leur atténuation, la gestion financière, l'innovation et l'harmonisation avec les priorités).
- Une discussion et un examen global de toutes les propositions, ainsi que des facteurs stratégiques supplémentaires, sont menés par les DGRII.
- Les projets sont présentés au Comité directeur international (CDI) interne et au Comité du crédit 10 d'IRCC afin de solliciter leurs commentaires.

Le directeur général de la Direction générale des RII détient le pouvoir délégué d'autoriser les dépenses pour les subventions par l'entremise du PRCMI. Cela comprend l'approbation de la liste définitive de financement. Le délégué consultera le sous-ministre adjoint du Secteur des politiques stratégiques et de programmes avant d'approuver la liste définitive des initiatives à financer¹⁴.

Depuis l'exercice 2017–2018, le nombre de demandes reçues a augmenté d'une année à l'autre, soit de 24 pour l'exercice 2017–2018, de 29 pour l'exercice 2018–2019 et de 59 pour

⁹ IRCC (2018). *Direction générale des relations internationales et intergouvernementales*.

¹⁰ Canada, IRCC (2019). *Cahier de transition du sous-ministre d'IRCC 2019 – Secteur des politiques stratégiques et des programmes*.

¹¹ IRCC, DGRII (2018). *Analyse de rentabilisation du PEPM 2018 – Augmentation de l'enveloppe de financement du Programme d'élaboration de politiques en matière de migration*.

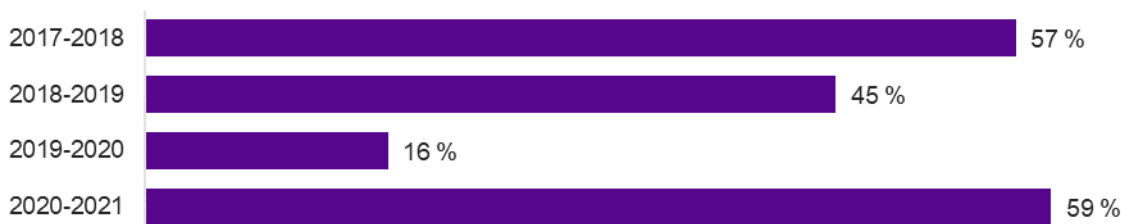
¹² IRCC, DGRII (2019). *Mandat – Comité d'examen des projets du Programme d'élaboration de politiques en matière de migration*.

¹³ IRCC, DGRII (2020). *Examen stratégique du PRCMI – Évaluation initiale des enjeux*.

¹⁴ IRCC, DGRII (2019). *Propositions du Programme de renforcement des capacités en matière de migration internationale (anciennement le PEPM) pour 2019–2020. 11 octobre 2019*.

l'exercice 2019–2020. Cette augmentation a fait baisser le taux de réussite associé aux demandes à 16 % pendant l'exercice 2019–2020.

Figure 9 : Taux de réussite associé aux demandes présentées dans le cadre du volet des projets financés du PRCMI, par exercice



Remarque : En raison d'une erreur administrative survenue au cours de l'exercice 2020–2021, 17 propositions n'ont pas été officiellement présentées avant la date limite. Le taux de réussite est fondé sur celles qui ont été présentées et prises en considération.

Source : Ententes de subvention dans le cadre du PEPM et du PRCMI, de 2012 à 2021.

Les personnes interrogées ont indiqué que le processus d'AP a été modifié au cours du cycle de l'exercice 2020–2021 pour tenir compte des répercussions de la pandémie de COVID-19, et qu'il comprenait l'établissement des critères et des paramètres, l'élargissement et l'offre d'un guide de parrainage, ainsi que la présentation de lignes directrices générales sur les propositions. De plus, le cycle de l'exercice 2021–2022 prévoit également certaines modifications d'application, y compris le changement d'orientation pour mettre l'accent sur les projets en Amérique centrale qui sont harmonisés avec les relations bilatérales et multilatérales.

Administration

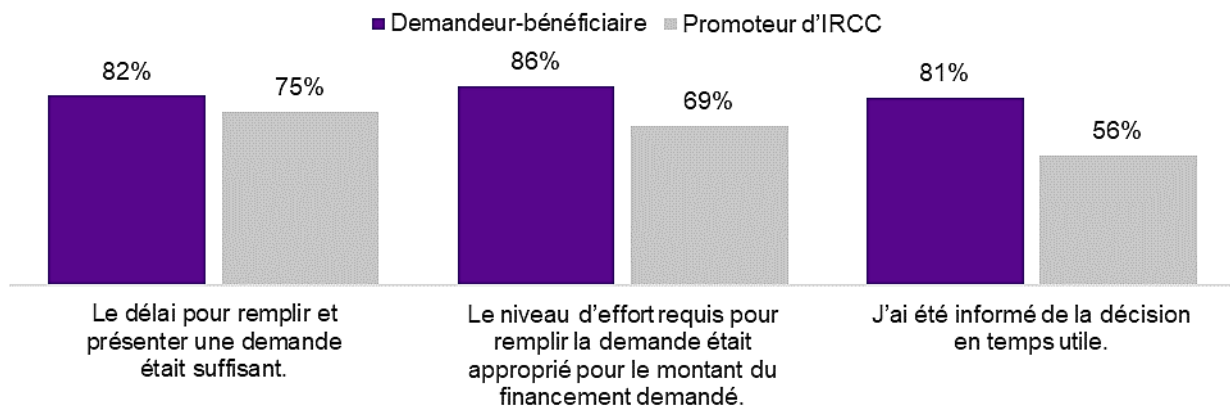
Constatation : Bien que les mécanismes et les processus nécessaires soient en place pour appuyer la gestion et la surveillance du programme, le niveau d'effort requis pour administrer l'AP est onéreux par rapport au financement de projets disponible.

L'administration globale du processus de subvention est d'une durée d'environ un an, de l'élaboration de l'AP à la signature des subventions. Les promoteurs et les demandeurs participent au processus principalement au début de l'exercice, et l'AP est administré pendant les mois d'été.

Chez les personnes sondées, une grande proportion (82 %) des demandeurs-bénéficiaires et 75 % des promoteurs ont convenu que le délai pour remplir et présenter une demande dans le cadre des projets financés du PRCMI était suffisant. Toutefois, les promoteurs interrogés ont indiqué que le calendrier et les échéances de l'AP posaient problème. Les personnes interrogées ont fait valoir que le processus de préparation de la demande, qui prend beaucoup de temps, est une conséquence inattendue du processus relatif au volet des projets financés du PRCMI, surtout si le promoteur est également invité à participer au Comité d'examen des projets proposés dans le cadre de l'AP. En outre, les personnes interrogées ont fait remarquer qu'en raison de l'évolution rapide des enjeux liés à la migration, un processus d'AP ne convient pas toujours afin de permettre un financement rapide et accessible des projets.

De même, à la question de savoir si le niveau d'effort requis pour préparer une demande était approprié compte tenu du montant de financement demandé, les promoteurs sondés ont dit être moins satisfaits du temps qu'il leur a fallu pour obtenir les résultats de l'AP; en effet, un peu plus de la moitié (56 %) se sont dit satisfaits, par rapport aux demandeurs-bénéficiaires sondés (81 %).

Figure 10 : Satisfaction à l'égard du niveau d'effort requis pour présenter une demande



Remarque : Le taux de satisfaction est fondé sur les personnes qui ont répondu qu'elles étaient « d'accord » ou « tout à fait d'accord » à la question du sondage. Les réponses comprennent celles des personnes dont les propositions ont été approuvées ou pas.

Source : IRCC, Sondage auprès des demandeurs et des bénéficiaires du PRCMI; Sondage auprès des promoteurs du PRCMI.

Promoteurs

Constatation : Bien qu'il y ait eu entente au sujet des avantages que procurent les promoteurs dans le cadre du volet des projets financés du PRCMI, certains promoteurs sondés n'étaient pas sûrs de leur rôle.

Dans l'ensemble, les documents indiquent que les promoteurs procurent des avantages pour le volet des projets financés du PRCMI, car ils connaissent le sujet, ainsi que les besoins et les priorités des régions. Ils peuvent servir d'intermédiaire pour limiter le nombre de propositions et veiller à ce qu'il existe des liens clairs avec les priorités d'IRCC et du gouvernement du Canada. En ce qui concerne leur relation avec la direction générale d'IRCC qui agit comme répondante, 33 % des demandeurs-bénéficiaires sondés ont déclaré avoir déjà travaillé avec celle-ci, tandis que 53 % ont déclaré que les projets financés du PRCMI représentaient leur première collaboration avec IRCC.

La majorité (88 %) des promoteurs sondés ayant obtenu des fonds pour leur projet ont convenu que le fait d'avoir un promoteur d'IRCC pour un projet financé du PRCMI ajoutait de la valeur à la demande. Tous les demandeurs-bénéficiaires sondés qui ont obtenu un financement ont trouvé utile d'avoir une personne-ressource de la direction générale agissant comme répondante et d'IRCC, comparativement à 71 % des demandeurs-bénéficiaires sondés qui n'ont obtenu aucun financement. En outre, 80 % des cadres supérieurs d'IRCC sondés étaient d'avis que le modèle de parrainage des directions générales agissant comme répondantes pour le PRCMI a contribué à l'élaboration des produits de qualité et ciblés.

Bien que les promoteurs étaient considérés comme procurant des avantages, 63 % des promoteurs sondés ayant obtenu des fonds pour leur projet ont établi qu'ils comprenaient leur rôle en tant que promoteurs de projet. Selon les documents, le fait d'avoir des promoteurs dans l'ensemble du Ministère a créé une approche décentralisée à l'égard du programme, puisque chaque promoteur a une relation particulière avec l'organisation¹⁵. Cette situation a également permis à une organisation d'être parrainée par de multiples directions générales dans le cadre de différents projets. Un guide à l'intention des promoteurs a été élaboré pendant l'exercice 2020–2021 afin de mieux soutenir ces derniers.

¹⁵ IRCC, DGR11 (2020). *Examen stratégique du PRCMI – Évaluation initiale des enjeux*.

Processus de demande et exigences de production de rapports

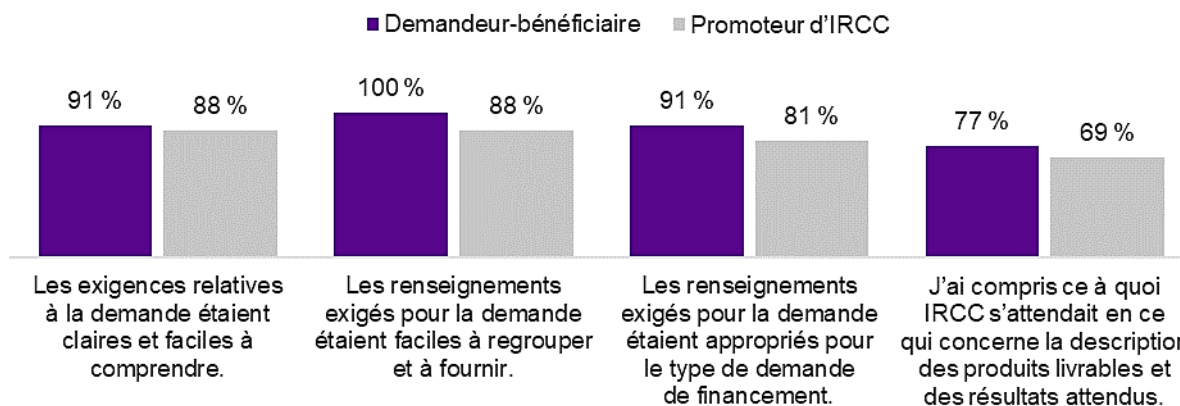
Constatation : Le processus de demande et les exigences connexes se sont révélés clairs et faciles à comprendre, tandis que la description des produits livrables et des résultats attendus du projet était un peu plus difficile à comprendre.

Les demandeurs-bénéficiaires sondés avaient une perception favorable des exigences relatives aux demandes, 87 % d'entre eux estimant que le processus de demande était clair et facile à comprendre. Les renseignements exigés pour la demande (p. ex. la description du projet, les activités prévues, l'harmonisation avec les priorités du gouvernement du Canada et d'IRCC, etc.) se sont révélés faciles à regrouper et à fournir, et la totalité des demandeurs-bénéficiaires sondés étaient d'accord avec cela.

L'examen stratégique du PRCMI pour 2020 a révélé que l'absence de considérations relatives à l'ACS+ constituait une lacune au moment de présenter des demandes de budget, et qu'elle limitait la capacité de tenir compte des priorités de la Politique d'aide internationale féministe dans la sélection des projets. Les personnes interrogées ont fait remarquer que dans le dernier AP, les directions générales devaient présenter de l'information sur l'ACS+¹⁶.

Le processus de demande et les exigences connexes ont révélé certains problèmes, particulièrement en ce qui a trait à la compréhension des attentes d'IRCC quant aux produits livrables et aux résultats attendus; en effet, 23 % des demandeurs-bénéficiaires sondés et 31 % des promoteurs sondés ont déclaré ne pas être d'accord avec le fait qu'ils comprenaient les attentes d'IRCC.

Figure 11 : Satisfaction à l'égard du processus de demande et des exigences connexes



Remarque : Le taux de satisfaction est fondé sur les personnes qui ont répondu qu'elles étaient « d'accord » ou « tout à fait d'accord » à la question du sondage. Les réponses comprennent celles des personnes dont les propositions ont été approuvées ou pas.

Source : IRCC, Sondage auprès des demandeurs et des bénéficiaires du PRCMI; Sondage auprès des promoteurs du PRCMI.

L'ensemble des demandeurs-bénéficiaires qui ont obtenu un financement ont déclaré qu'il était facile de déterminer les résultats attendus de leurs projets respectifs et que les résultats attendus étaient réalistes et mesurables. Les documents ont fait ressortir qu'il est difficile de normaliser les exigences de production de rapports des projets financés du PRCMI étant donné la variété et les types de projets financés. Les personnes interrogées ont indiqué que la capacité de recueillir et de surveiller les résultats, et de faire rapport à ce sujet, changeait selon le projet et dépendait de

¹⁶ IRCC, DGR11 (2020). *Examen stratégique du PRCMI – Évaluation initiale des enjeux*.

chaque promoteur et de chaque partenaire. Il est également important de noter que 44 % du financement accordé dans le cadre du PRCMI a servi à soutenir la participation et l'organisation d'ateliers et de conférences depuis l'exercice 2017–2018, dans lequel la contribution des projets à l'obtention de résultats du programme serait plus difficile à définir.

Pendant l'exercice 2020–2021, la section des résultats des ententes de subvention a commencé à être normalisée afin de favoriser la catégorisation des types de projets et des résultats en fonction des résultats précisés dans les modalités du PRCMI.

Incidence des projets financés du PRCMI

Divers projets ont été financés depuis les débuts du volet des projets financés du PRCMI, allant d'initiatives de moindre envergure à des projets plus importants. Voici quelques réalisations dignes de mention :

Figure 12 : Réalisations dignes de mention du volet des projets financés du PRCMI



Source : EUMC (2020). *Élargir l'éducation des personnes réfugiées au Mexique : des solutions au-delà du Canada*; IRCC (2020). *Projet pilote sur la voie d'accès à la mobilité économique : Examiner la mobilité de la main-d'œuvre comme voie complémentaire pour les réfugiés*; OIM (2019). *Communiqué de presse – Canada, OIM : Première conférence mondiale tenue conjointement sur la réglementation de la protection et du recrutement internationaux des travailleurs migrants (traduction)*.

Raisons des demandes de financement

Constatation : Bien que les objectifs du volet des projets financés du PRCMI aient évolué au fil du temps, le financement du programme soutient largement des projets liés à l'organisation d'événements et à la participation à ceux-ci, à l'échange d'information et au renforcement des capacités.

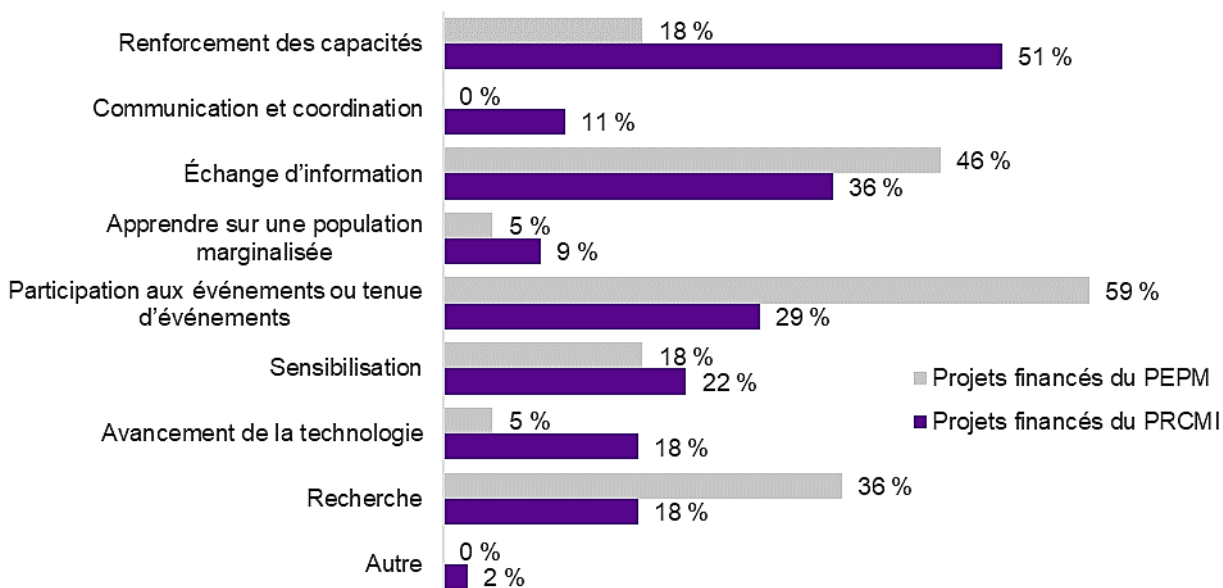
L'évaluation du PEPM de 2012 a révélé que le programme dans son ensemble était un mécanisme conçu principalement pour le financement des organisations et des forums, et que l'on considérait le volet de la recherche comme étant secondaire¹⁷. La participation et les places aux ateliers, entre autres, figuraient au nombre des leviers essentiels du programme, tandis que le volet de la recherche financée était axé sur la disponibilité des fonds restants. De même, le financement disponible pour le volet des projets financés du PRCMI dépend du montant restant après l'attribution des droits de participation et des contributions volontaires aux organisations et aux forums internationaux; ce chiffre est assez constant d'une année à l'autre. Toutefois, le taux de change a une incidence.

¹⁷ Canada, IRCC (2013). *Évaluation du Programme d'élaboration de politiques en matière de migration (PEPM)*.

Après avoir analysé les propositions soumises dans le cadre de l'AP pour la période à l'étude, la raison la plus souvent invoquée pour demander du financement pendant les neuf dernières années était l'organisation d'événements ou la participation à ces événements, notamment des conférences et des ateliers (43 %), qui a favorisé l'augmentation de la participation aux événements ou aux réunions et le financement pour les chambres d'hôtel et les billets d'avion¹⁸.

Des propositions auxquelles un financement a été accordé, la raison la plus souvent invoquée était le renforcement des capacités (40 %), l'échange d'information (39 %) et l'organisation d'événements ou la participation à ceux-ci (y compris des conférences ou des ateliers) (39 %). Certaines différences ont été relevées dans le cadre de chaque projet financé pour le PEPM comparativement à chaque projet financé pour le PRCMI, ce qui reflète une transition relative aux objectifs du programme, passant de la participation à des événements, de l'échange d'information et la recherche dans le cadre du PEPM, au renforcement des capacités relativement au PRCMI, comme le montre la figure 13.

Figure 13 : Motif de financement, par projet financé du PEPM et par projet financé du PRCMI



Remarque : Comme les propositions peuvent reposer sur de multiples raisons de financement, ces pourcentages ne totalisent pas 100 % et ne doivent pas être interprétés comme étant mutuellement exclusifs.

Source : IRCC, Demandes et ententes de subvention dans le cadre du PEPM et du PRCMI

Utilisation des projets financés par le PRCMI

Constatation : Le volet des projets financés par le PRCMI sert d'outil afin d'appuyer les activités qui contribuent aux relations bilatérales et multilatérales d'IRCC.

Les personnes interrogées et sondées ont souligné l'importance du financement de projets du PRCMI, étant donné la nécessité d'accroître le financement du renforcement des capacités en raison des préoccupations liées à la migration irrégulière. En outre, les personnes interrogées ont mentionné l'utilité du volet des projets financés du PRCMI à titre d'outil permettant au gouvernement du Canada et à IRCC de favoriser l'établissement de relations bilatérales avec des

¹⁸ Comme les propositions peuvent reposer sur de multiples raisons de financement, ces pourcentages ne totalisent pas 100 %. Un projet unique peut être financé pour de multiples raisons.

pays aux vues similaires. Puisqu'IRCC dirige la mobilisation du Canada en matière de migration internationale, ainsi que les efforts de renforcement des capacités destinés à promouvoir une migration sûre, ordonnée et régulière au Canada et à l'échelle mondiale, et ce, tout en décourageant la migration irrégulière, le volet des projets financés du PRCMI constitue un instrument de choix en vue de soutenir ces efforts.

Les personnes interrogées ont souligné que le travail de renforcement des capacités entrepris par IRCC joue un rôle dans la diplomatie migratoire et l'établissement du Canada à titre de chef de file lié aux politiques migratoires. La participation aux efforts de collaboration bilatérale et multilatérale ainsi que le renforcement des capacités à l'échelle internationale sont des méthodes au moyen desquelles le Canada peut faire preuve de leadership dans la sphère de la migration internationale, en plus d'appuyer l'établissement de solutions mondiales, et ce, tout en contribuant à faire progresser les priorités de migration internationale, comme le Pacte mondial pour les migrations, le Pacte mondial sur les réfugiés, etc.¹⁹. À cet égard, les personnes interrogées ont indiqué que le volet des projets financés du PRCMI contribuait à nouer, à renforcer et à entretenir des relations bilatérales et régionales plus importantes et à établir des partenariats dans les Amériques.

Bien que les projets de renforcement des capacités étaient diversifiés dans l'ensemble, les personnes interrogées soulignaient que le volet des projets financés du PRCMI a permis de renforcer les capacités liées à l'immigration, en particulier le travail de traitement des demandes des réfugiés et de visas dans les principaux États de l'Amérique centrale et de l'Amérique du Sud.

Les personnes interrogées ont également indiqué que cette initiative avait eu des effets favorables en amont sur le Canada. En plus du soutien que les projets financés offrent quant aux relations bilatérales et multilatérales, ainsi qu'à l'engagement à l'échelle internationale, l'analyse des données a révélé que 58 % des projets financés du PRCMI visaient à mettre à profit l'expertise canadienne (c.-à-d. que les connaissances canadiennes sur des sujets liés à la migration appuient d'autres pays et organisations, le pays étant considéré comme un expert dans le domaine de la migration), et que 45 % d'entre eux présentent un potentiel de rendement du capital investi pour le Canada (c.-à-d. que le Canada pourrait tirer avantage à long terme du soutien offert aux autres pays et organisations).

En outre, dans le cadre de discussions concernant le programme dans sa version actuelle, les personnes interrogées ont souligné l'importance des liens entre les projets financés du PRCMI et les autres volets du programme, y compris l'appartenance d'IRCC à organisations internationales et sa participation des forums internationaux sur la migration, particulièrement en ce qui concerne des projets de renforcement des capacités. Ces projets étaient perçus comme aidant à renforcer la position du Canada au sein de ces organisations et des forums. Les personnes interrogées ont fait remarquer que certains projets financés par de grandes organisations, comme l'Organisation internationale pour les migrations (OIM), avaient souvent une capacité organisationnelle accrue afin d'appuyer l'obtention de résultats en matière de programme par le PRCMI, mais surtout en raison de leur portée, de leur accès et de leurs liens à l'échelle internationale (c.-à-d. des forums, des conférences, etc.).

¹⁹ Canada, IRCC (2019). *Cahier de transition du sous-ministre d'IRCC 2019 – Principaux intervenants internationaux*

Constatation : Le but et les objectifs du volet des projets financés du PRCMI sont très généraux, alors il devient difficile de déterminer le rôle et la position du programme au sein du Ministère.

À l'heure actuelle, le PRCMI a un objectif général, de par son mandat, qui consiste à fournir du financement aux « bénéficiaires de subventions admissibles pour des initiatives qui font progresser les politiques et les programmes de migration mondiale, à l'appui des objectifs du Canada en matière de migration et d'aide humanitaire »²⁰.

En faisant progresser la diplomatie liée à la migration et à la protection à l'échelle internationale, la capacité du volet des projets financés du PRCMI à appuyer une vaste gamme de projets donne au Canada la possibilité d'exercer son influence et son leadership, de diffuser et d'appuyer des pratiques exemplaires relatives à la gestion de la migration et des réfugiés, ainsi que de promouvoir les intérêts du Canada, en particulier dans les régions et sur des sujets d'importance pour le programme de migration d'IRCC²¹. Cette initiative a permis en outre à d'autres volets de financement d'être assortis des mêmes modalités (c.-à-d. l'ECM). Les personnes interrogées ont insisté sur leur appréciation de la souplesse du mécanisme de financement du PRCMI, surtout compte tenu de la nature changeante des relations internationales.

Malgré cette mesure, le fait d'avoir un but et des objectifs généraux liés aux relations internationales et à l'amélioration de la réputation du Canada fait en sorte qu'il est difficile d'établir un lien constant entre le volet des projets financés du PRCMI et le soutien des priorités fondamentales d'IRCC, en plus de son lien avec les efforts de mobilisation internationale d'IRCC. Les personnes interrogées ont indiqué qu'au sein du Ministère, l'information ne circulait pas toujours quant à ce qui était financé, notamment en raison de la présence de nombreux intervenants dans le processus de renforcement des capacités liées à la migration, sans oublier le fait que d'autres ministères, États partenaires et organisations non gouvernementales internationales participaient souvent aux projets. Compte tenu de la vaste portée du programme dans le cadre des modalités et des objectifs généraux de ce dernier, l'objectif du volet des projets financés par le PRCMI n'est pas toujours clairement énoncé; il devient donc difficile de déterminer le rôle et la position du programme au sein du Ministère.

Supervision du programme

Constatation : Les points de vue étaient partagés parmi les personnes interrogées et sondées au sujet de la neutralité du processus de sélection du volet des projets financés par le PRCMI.

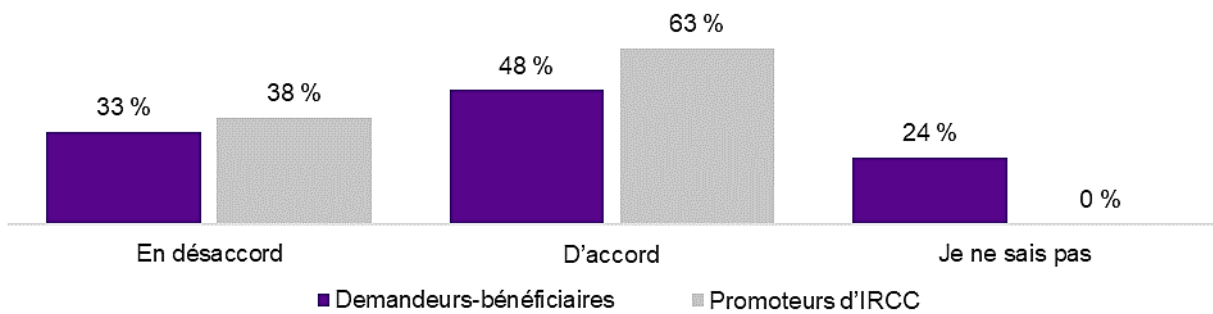
Tel que déjà mentionné, un processus détaillé de gouvernance et de sélection est en place pour le financement des projets par l'intermédiaire du PRCMI. Les demandes de financement présentées dans le cadre du volet des projets financés du PRCMI sont ouvertes aux directions générales dans l'ensemble du Ministère, y compris à la Direction générale des RII, qui est responsable de la mise en place et de la mise en œuvre du processus de sélection, s'assurant ainsi que les projets sélectionnés ont le potentiel de faire progresser les priorités pangouvernementales ou d'IRCC et que les décisions de financement sont conformes au principe de la saine gestion des fonds publics.

²⁰ IRCC (2018). *Modalités – Programme de renforcement des capacités en matière de migration internationale*

²¹ IRCC, DGR II (2018). *Analyse de rentabilisation du PEPM 2018 – Augmentation de l'enveloppe de financement du Programme d'élaboration de politiques en matière de migration*

La neutralité et la pertinence du processus ont été remises en question par quelques personnes interrogées et certaines sondées. Certaines personnes interrogées ont ainsi mis en doute le caractère équitable du processus de sélection du volet des projets financés du PRCMI, ces dernières étant d'avis que le fait que les projets soumis par la Direction générale des RII devaient être approuvés par leur propre direction générale mettait en péril la neutralité même du processus de sélection. En outre, les résultats du sondage ont révélé des perceptions mitigées quant à la neutralité chez les personnes sondées. La majorité (80 %) des membres de la haute direction d'IRCC sondés étaient d'avis que le processus de sélection du PRCMI était transparent, et 20 % ont déclaré qu'elles ne le savaient pas. Environ les deux tiers des promoteurs et environ la moitié des demandeurs-bénéficiaires sondés étaient d'avis que le processus de sélection du volet des projets financés du PRCMI était transparent, mais environ le tiers des deux groupes n'étaient pas de cet avis.

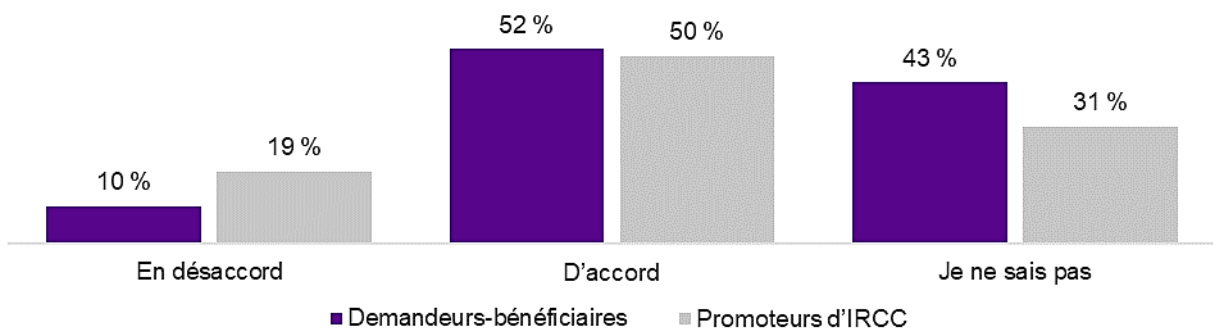
Figure 14 : Personnes sondées – Transparence du processus de sélection



Source : IRCC, Sondage auprès des demandeurs et des bénéficiaires du PRCMI; Sondage auprès des promoteurs du PRCMI

Lorsqu'on a sondé les demandeurs-bénéficiaires ainsi que les promoteurs quant à savoir si le processus de sélection du volet des projets financés du PRCMI était impartial, environ la moitié des deux groupes étaient d'avis que c'était le cas, même si certains n'étaient pas de cet avis et qu'une proportion importante des personnes sondées ont déclaré qu'elles ne le savaient pas. En outre, 80 % des cadres supérieurs d'IRCC sondés ont convenu que le processus était impartial, et 20 % étaient en désaccord quant à son impartialité.

Figure 15 : Personnes sondées – Impartialité du processus de sélection



Source : IRCC, Sondage auprès des demandeurs et des bénéficiaires du PRCMI; Sondage auprès des promoteurs du PRCMI

Étant donné que les objectifs du volet des projets financés du PRCMI sont larges et que la Direction générale des RII constitue le centre d'expertise stratégique au sein du Ministère compte tenu de sa responsabilité à l'égard des relations bilatérales et multilatérales internationales, ainsi que du renforcement des capacités, cette situation a entraîné des problèmes d'interprétation dans l'administration du processus de sélection.

Évaluation et obtention des résultats escomptés dans le cadre du programme

Tel qu'abordé dans la méthode, le PRCMI ne dispose pas de modèle logique pour un programme actif, ni de résultats ou d'indicateurs validés par le Ministère. Étant donné que le PRCMI n'est pas un programme dans le cadre du répertoire des programmes d'IRCC, il n'est pas nécessaire que des résultats soient établis quant à ce programme. Néanmoins, l'ébauche des résultats escomptés a été élaborée au moyen des consultations liées au programme aux fins d'évaluation.

Constatation : Il existe un décalage entre les résultats attendus dans la foulée du programme et la nature précise et à petite échelle des projets financés par le PRCMI, ce qui fait qu'il est difficile de déterminer si le programme obtient les résultats escomptés.

Les résultats attendus pour le PRCMI ont été établis en tenant compte des contributions à la participation à des organisations et à des forums internationaux, ce qui a créé des résultats de programme généraux. Plus particulièrement, les résultats intermédiaires et finaux relativement au programme ont été difficiles à évaluer en raison de l'ampleur et de la portée du volet des projets financés du PRCMI, et l'atteinte de ces résultats n'a pas pu être attribuée à ces projets. La capacité d'influer sur la politique de migration internationale a également été mise en évidence dans l'évaluation antérieure comme étant difficile à mesurer quant à son ampleur et à son niveau d'attribution²².

En ce qui a trait à l'obtention des résultats du programme, les projets financés par le PRCMI sont limités quant aux façons dont ils peuvent contribuer aux résultats du programme puisqu'ils sont à petite échelle. Cela s'explique en partie par la nature générale des résultats du volet des projets financés du PRCMI, mais aussi par le fait que les projets sélectionnés sont très précis de nature. Par exemple, alors qu'un résultat intermédiaire de programme est lié à l'application par des partenaires internationaux de pratiques exemplaires obtenues dans le cadre des projets financés, environ la moitié (48 %) de ces derniers étaient axés sur le plan géographique sur l'Amérique du Nord et l'Amérique centrale, mettant l'accent sur leur capacité potentielle d'influer sur la migration internationale, principalement dans cette région.

Par conséquent, il existe un décalage entre les résultats escomptés de nature générale du programme et ce qui est réaliste et mesurable, compte tenu de la nature restreinte et précise des projets financés. Comme les résultats du programme sont évalués à l'échelle du projet, il est difficile de déterminer l'incidence de ce dernier et de communiquer des résultats cohérents.

Contribution à la gestion des migrations internationales

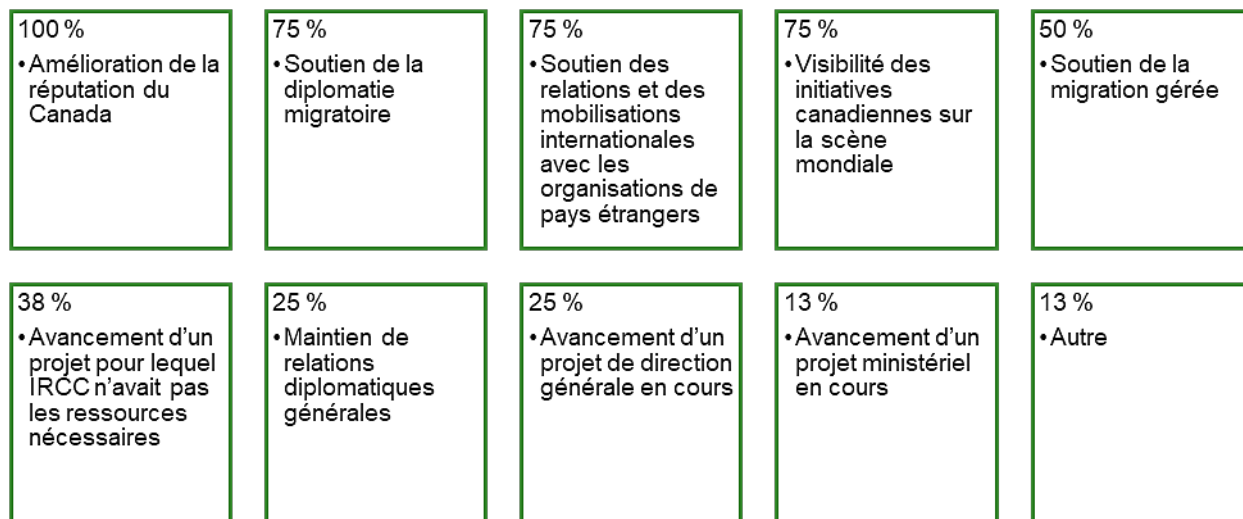
Constatation : Bien que les avantages de chaque projet financé du PRCMI quant à la gestion de la migration internationale aient été soulignés, il est difficile de déterminer le niveau et l'incidence du programme dans son ensemble.

Chaque projet financé par le PRCMI contribue aux relations bilatérales et multilatérales du Canada. Près des deux tiers (57 %) des personnes sondées parmi les demandeurs-bénéficiaires ayant reçu du financement ont déclaré dans une grande mesure que leur projet financé avait su éclairer les processus entourant les politiques ou les programmes internationaux. De plus, tous les promoteurs sondés ayant reçu du financement ont déclaré que les projets financés du PRCMI ont

²² Canada, IRCC (2013) *Évaluation du Programme d'élaboration de politiques en matière de migration*

contribué à améliorer la réputation du Canada (100 %), et une grande proportion a mentionné que ces derniers appuyaient la diplomatie migratoire ainsi que les relations et engagements internationaux avec les organisations de pays étrangers. Bien qu'il ne soit pas toujours clair si les projets financés du PRCMI appuient les résultats de programme déterminés, ceux-ci soutiennent d'autres objectifs similaires qui sont tout aussi importants pour le Ministère.

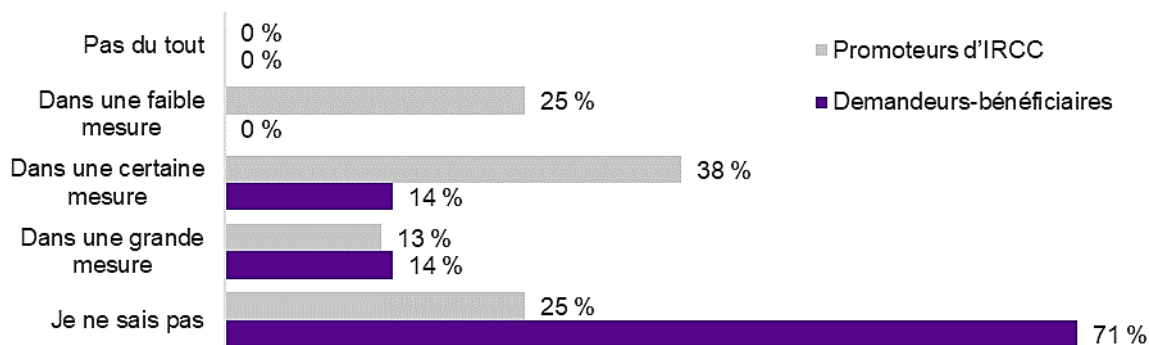
Figure 16 : Comment les différents projets ont appuyé les politiques et les programmes d'IRCC



Source : IRCC, Sondage auprès des promoteurs du PRCMI

Le volet des projets financés du PRCMI vise à financer des projets d'établissement des capacités destinés à renforcer les systèmes de gestion des migrations et à influencer sur le discours mondial sur la migration internationale. Bien qu'il s'agisse de l'une des principales fonctions du programme, les personnes interrogées ont indiqué qu'il était difficile de mesurer l'incidence et l'utilisation des projets financés, principalement pour évaluer l'influence du financement d'IRCC sur la migration gérée au fil du temps. Étant donné la portée élargie du PRCMI ainsi que sa capacité limitée sur le plan du financement, les personnes interrogées ont indiqué qu'il avait probablement une incidence globale minime sur la migration gérée d'un point de vue général mondial. Cet élément a également été réitéré dans le sondage auprès des demandeurs-bénéficiaires, dans lequel 71 % ont déclaré ne pas savoir si leur projet financé a su appuyer les différents processus entourant la migration gérée. Les résultats pour les promoteurs sondés étaient mitigés – 50 % ont déclaré que leur projet avait eu une incidence positive sur la migration gérée, alors que 25 % ont mentionné que cela avait été le cas dans une faible mesure. Des personnes sondées parmi les demandeurs-bénéficiaires qui ont répondu, 28 % ont fait mention de résultats modérés ou élevés.

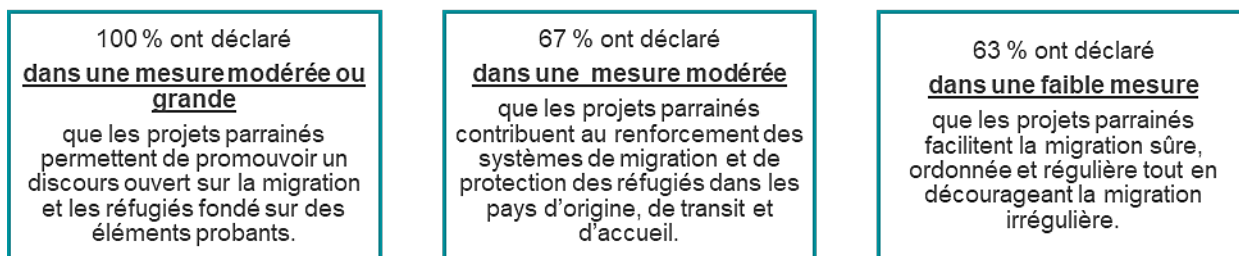
Figure 17 : Les positions de gestion des migrations internationales ont été éclairées par le volet des projets financés du PRCMI



Source : IRCC, Sondage auprès des demandeurs et des bénéficiaires du PRCMI; Sondage auprès des promoteurs du PRCMI

Lorsqu'on leur a demandé si les projets parrainés appuyaient les objectifs plus généraux du PRCMI, les promoteurs sondés ont réagi de façon mitigée²³. Les promoteurs sondés étaient plus positifs dans leurs propos quant à la capacité des projets parrainés de favoriser un discours ouvert et reposant sur des données probantes relativement aux questions liées à la migration et aux réfugiés, mais ils l'étaient moins pour ce qui de leur capacité d'assurer un processus de migration à la fois sûr, ordonné et régulier, tout en décourageant la migration irrégulière.

Figure 18 : Projets parrainés à l'appui des objectifs plus vastes du PRCMI



Source : IRCC, Sondage auprès des promoteurs du PRCMI Exclusion des réponses « Ne sais pas ».

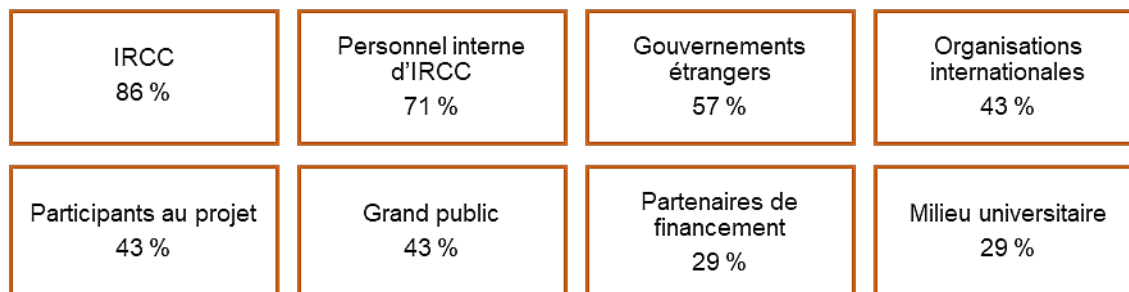
Connaissance des résultats des projets financés par le PRCMI

Constatation : Les connaissances diffusées et acquises dans le cadre des projets financés du PRCMI à un public élargi dépendaient des relations entre les promoteurs et les organisations partenaires.

Les personnes interrogées ont indiqué que l'utilité et la qualité des résultats dépendaient fortement des relations individuelles entre les promoteurs et les organisations partenaires. De plus, compte tenu de la façon dont IRCC est organisé sur le plan opérationnel, il est possible que les membres des directions générales clés ne soient pas au fait des différents projets financés du PRCMI, dont ils pourraient tirer profit dans le cadre de leur travail en raison de la nature de la structure organisationnelle d'IRCC. Le public cible pour la diffusion des connaissances sur le projet variait également, car IRCC n'était pas toujours le bénéficiaire visé, comme l'ont mentionné les demandeurs-bénéficiaires sondés.

²³ Exclusion des réponses « Ne sais pas ».

Figure 19 : Public cible pour la diffusion des résultats des projets



Remarque : Comme les propositions peuvent avoir plusieurs publics cibles, ces pourcentages ne totalisent pas 100 % et ne doivent pas être interprétés comme étant mutuellement exclusifs.

Source : IRCC, Sondage auprès des demandeurs-bénéficiaires du PRCMI

Outre les groupes participant aux opérations du volet des projets financés du PRCMI, la connaissance des résultats relatifs à ce dernier était limitée aux personnes prenant part aux projets. Les personnes interrogées ont indiqué qu'une grande partie de la diffusion des connaissances sur les projets financés du PRCMI se faisait à l'échelle opérationnelle entre les promoteurs et les organisations partenaires ou au sein de la direction générale responsable d'IRCC. Lorsqu'on leur a demandé comment leur organisation diffusait de l'information sur ses projets financés, 71 % des personnes sondées parmi les demandeurs-bénéficiaires ont déclaré avoir reçu un rapport sur papier (interne ou externe), 57 % ont indiqué avoir eu accès à des séances d'information (p. ex. en personne, conférences Web), 43 % ont mentionné des rapports accessibles en ligne (internes ou externes), et 43 % ont déclaré utiliser les médias sociaux²⁴.

Les avis étaient partagés en ce qui concerne les connaissances acquises dans le cadre des projets financés, les réponses des organisations participantes étant plus positives que celles des personnes interrogées et des promoteurs d'IRCC. Toutes les personnes sondées parmi les demandeurs-bénéficiaires ont déclaré, dans une certaine mesure ou en bonne partie, qu'elles-mêmes ainsi que leur organisation avaient acquis des connaissances dans le cadre des projets financés du PRCMI. En outre, 75 % des promoteurs sondés ont déclaré dans une certaine ou une large mesure que leur direction générale ou eux-mêmes avaient acquis des connaissances dans le cadre des projets parrainés. Toutefois, 25 % des promoteurs sondés et aucune personne interrogée ont été en mesure de déterminer les connaissances acquises dans le cadre des projets financés du PRCMI ou les programmes qui ont su tirer profit de ces derniers.

²⁴ Cela ne fait pas référence aux exigences d'un projet à mi-parcours et au rapport final des bénéficiaires du projet qui figurent dans les ententes de subvention.

Conclusions et recommandations

Dans l'ensemble, le volet des projets financés du PRCMI sert d'outil au Ministère en vue d'appuyer les activités qui contribuent aux relations bilatérales et multilatérales d'IRCC. Ce volet permet de soutenir des activités liées à des événements, à l'échange d'information et au renforcement des capacités. Le programme est également géré au moyen des mécanismes et des processus nécessaires en place.

Bien qu'il y ait eu des avantages associés aux différents projets financés du PRCMI, la portée et les objectifs de ceux-ci varient, car leurs résultats ne sont pas compilés ou communiqués de façon uniforme, ce qui fait qu'il est difficile de présenter des résultats cohérents et de vérifier les réalisations globales du programme. Dans cette perspective, le programme peut être renforcé dans quatre domaines clés.

Reconfirmation de l'objectif et efficacité des mécanismes de surveillance du programme

L'objectif général du volet des projets financés du PRCMI, qui vise à permettre à diverses initiatives d'être admissibles au financement, dilue le but du programme, rendant difficile la détermination du besoin précis auquel répond le programme. À l'heure actuelle, le volet des projets financés du PRCMI contribue à la réalisation des objectifs associés à la diplomatie migratoire et aux relations bilatérales et multilatérales internationales. Le Ministère tirerait profit d'un examen de l'objectif et du fondement théorique du programme du volet Projets financés du PRCMI afin de mieux harmoniser le fonctionnement du programme avec les besoins auxquels il est le plus apte à répondre.

À la suite de l'examen de l'objectif du volet des projets financés du PRCMI, le Ministère pourrait également tirer avantage d'une révision des résultats escomptés quant au programme et aux stratégies connexes de mesure du rendement. Les résultats actuels sont très généraux et, en fin de compte, trop ambitieux pour être atteints au moyen d'un petit budget. En l'absence d'un objectif clair et de résultats de programme réalisables, il est difficile d'établir clairement des mesures pour évaluer le rendement du programme qui permettraient de démontrer des résultats de programme plus solides. Cette situation a créé une contradiction dans la mesure où le programme fonctionne, mais qu'il est difficile d'en déterminer le niveau et l'incidence sur les résultats escomptés. Des résultats clairement définis et mesurables aideraient le programme à établir sa place au sein du Ministère de même que la valeur qu'il offre.

Recommandation 1 : IRCC devait examiner l'objectif et le fondement théorique du programme pour le volet des projets financés du PRCMI afin de s'assurer que les ressources du programme sont utilisées de façon stratégique.

Recommandation 2 : En se fondant sur les résultats de la recommandation 1, IRCC devrait élaborer un cadre de mesure du rendement pour le volet des projets financés du PRCMI, qui définit mieux les résultats escomptés ainsi que les indicateurs et outils de mesure correspondants.

Estimation du niveau d'effort

Compte tenu de l'importance relativement faible du programme (environ 700 000 \$ par année), le Ministère entreprend de nombreux processus et étapes pour administrer et superviser le processus de demande du volet des projets financés du PRCMI. Au vu du travail exécuté pour administrer le processus d'AP, réunir les comités d'examen, présenter les propositions à ces derniers, puis négocier et développer celles-ci en vue d'aboutir à des ententes de subvention, le niveau d'effort déployé ne correspond pas au montant du financement administré. La simplification des méthodes de demande de soumissions et des examens de surveillance pourrait favoriser une administration plus souple des fonds, permettant ainsi par le fait même de mieux répondre aux besoins du programme. Toutefois, les promoteurs et les demandeurs-bénéficiaires sondés avaient des avis partagés sur la transparence et la neutralité du processus de sélection, et il faut en tenir compte au moment d'élaborer des processus révisés.

En outre, pour l'année de demande 2021–2022, la Direction générale des RII a lancé un processus de demande simplifié, axé sur les principaux secteurs de financement, pas sur l'administration d'un AP. Le Ministère tirerait avantage d'un examen de ce processus simplifié afin de déterminer s'il s'agit d'un niveau d'effort plus approprié pour le niveau de financement, tout en maintenant une bonne gestion des programmes.

Recommandation 3 : IRCC devrait repenser le processus de proposition de projets financés du PRCMI afin de mieux harmoniser le niveau d'effort avec la portée du programme et le montant administré, tout en veillant à ce que le processus de sélection soit transparent.

Amélioration de la communication de l'information

En dépit des défis liés à l'objectif général du volet des projets financés du PRCMI, les projets financés ont été jugés utiles pour les employés du Ministère. L'information provenant des projets financés dépend de la diffusion de celle-ci par le promoteur, si elle n'a pas déjà été rendue disponible par le bénéficiaire du financement. Les connaissances acquises dans le cadre des projets financés pourraient être améliorées si une stratégie de diffusion systématique était mise en œuvre. Une telle initiative permettrait également à un plus grand nombre d'employés d'IRCC d'avoir accès aux résultats et aux renseignements du projet et d'améliorer les connaissances organisationnelles.

Afin d'accroître l'utilisation potentielle de l'information obtenue dans le cadre du volet Projets financés du PRCMI à l'échelle du Ministère, IRCC devrait entreprendre des initiatives afin de s'assurer qu'elle est stockée dans un endroit centralisé, ce qui en faciliterait l'accès, peu importe la date à laquelle le projet a été lancé.

Recommandation n° 4 : À l'appui du renforcement de la diffusion des résultats de chaque projet financé du PRCMI, IRCC devrait :

- a) mettre en œuvre un répertoire central d'information accessible à tous les employés d'IRCC;
- b) créer et déployer une stratégie de communication pour diffuser et promouvoir l'information.

Annexe A : Tableaux

Tableau 1 : Profil des projets financés, par programme (PEPM c. PRCMI)

| | | PEPM De 2012–2013 à 2016–2017 | PRCMI De 2017–2018 à 2020–2021 | Total De 2012–2013 à 2020–2021 |
|---|--|-------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| Type de projet | Programme | | | |
| | Élaboration des politiques | 14 % | 36 % | 28 % |
| | Recherche | 36 % | 16 % | 22 % |
| | Soutien technique | 0 % | 20 % | 13 % |
| | Conférence ou atelier | 55 % | 44 % | 48 % |
| | Site Web | 0 % | 7 % | 5 % |
| | Formation | 5 % | 11 % | 9 % |
| | Autre | 0 % | 2 % | 2 % |
| Secteur géographique prioritaire | Amérique du Nord et Amérique centrale | 59 % | 42 % | 48 % |
| | Amérique du Sud | 0 % | 18 % | 12 % |
| | Europe | 5 % | 7 % | 6 % |
| | Afrique | 0 % | 7 % | 5 % |
| | Moyen-Orient et Afrique du Nord | 0 % | 9 % | 6 % |
| | Asie | 5 % | 4 % | 5 % |
| | Océanie | 9 % | 2 % | 5 % |
| | Échelle mondiale | 36 % | 38 % | 37 % |
| Sujet | Visiteurs | 0 % | 7 % | 5 % |
| | Travailleurs temporaires | 0 % | 7 % | 5 % |
| | Immigration | 18 % | 4 % | 9 % |
| | Ordre humanitaire | 9 % | 0 % | 3 % |
| | Réinstallation | 9 % | 18 % | 15 % |
| | Asile | 9 % | 22 % | 18 % |
| | Établissement | 18 % | 9 % | 12 % |
| | Passeport | 0 % | 9 % | 6 % |
| | Migration générale | 36 % | 40 % | 39 % |
| | Autre | 36 % | 44 % | 42 % |
| Population cible | Population canadienne | 0 % | 9 % | 6 % |
| | Gouvernement canadien | 32 % | 33 % | 33 % |
| | Population d'un autre pays | 5 % | 36 % | 25 % |
| | Gouvernements étrangers | 73 % | 69 % | 70 % |
| | Organisations internationales | 68 % | 38 % | 48 % |
| | Milieu universitaire | 23 % | 16 % | 18 % |
| | Réfugiés | 0 % | 9 % | 6 % |
| | Autre | 14 % | 16 % | 15 % |
| Direction générale responsable* | Direction générale de l'admissibilité | 0 % | 7 % | 4 % |
| | Direction générale de l'immigration | 0 % | 7 % | 4 % |
| | Direction des relations internationales et intergouvernementales | 0 % | 49 % | 33 % |
| | Réseau international | 0 % | 18 % | 12 % |
| | Direction générale de l'orientation du programme d'immigration | 0 % | 7 % | 4 % |
| | Direction générale de la migration et de la santé | 0 % | 4 % | 3 % |
| | Aucune | 100 % | 0 % | 33 % |
| | Direction générale de la recherche et de l'évaluation | 0 % | 2 % | 1 % |
| | Direction générale des affaires des réfugiés | 0 % | 20 % | 13 % |
| | Direction générale des politiques d'établissement et d'intégration | 0 % | 4 % | 3 % |

* Remarque : (1) Les promoteurs n'étaient pas toujours inscrits pour les années de financement administrées par le PEPM. (2) Les directions générales qui parrainent conjointement des projets figuraient parfois. Les totaux ne représenteront pas 100 %.