

---

# **ÉVALUATION FORMATIVE DES CENTRES COMMUNAUTAIRES DE FORMATION**

---

Rapport sommaire des constatations et des conclusions de  
l'évaluation formative des centres communautaires de  
formation

**Évaluation et exploitation des données  
Politique stratégique  
Développement des ressources humaines Canada  
mars 1997**



---

## REMERCIEMENTS

---

*La présente évaluation a été réalisée par CS/RESORS Consulting, Ltd., de Vancouver. L'équipe d'évaluation se composait des personnes suivantes : chef d'équipe, Marylee Stephenson, ph.d.; agents principaux de recherche : Brian McGowan, Jill Cory, John Kafka et Danny Foster (ces deux derniers du Cornerstone Planning Group); gestionnaire de la base de données / analyste statistique : David Groden; équipe de sondage par téléphone : Points of View Research.*

*Nous tenons à remercier :*

*Le Comité directeur de l'évaluation, qui compte des membres en Colombie-Britannique et à Ottawa, et les trois gestionnaires contractuels;*

*Les membres du conseil d'administration et du personnel de tous les CCF, particulièrement les huit CCF où nous avons passé plusieurs jours aux fins des études de cas;*

*Les nombreuses personnes dans les collectivités desservies par des CCF partout dans la province qui nous ont accordé leur temps et nous ont fait part de leurs vues;*

*Les anciens participants qui ont été interviewés par téléphone.*

*L'évaluation s'est révélée un processus long et complexe, mais l'aurait été encore davantage sans la bonne volonté et la collaboration de toutes ces personnes.*



---

# TABLE DE MATIÈRES

---

## **SOMMAIRE**

### **RÉPONSE DE LA DIRECTION**

- I. Introduction : raison d'être et mandat de l'évaluation**
- II. Méthodologie de l'évaluation**
- III. Constatations de l'évaluation**
  - A. Constatations descriptives de l'évaluation des CCF
  - B. Constatations de l'évaluation au niveau des CCF



---

# SOMMAIRE

---

---

## Raison d'être et mandat de l'évaluation

---

C'est dans son budget du 22 février 1994 que le gouvernement fédéral a annoncé le Programme des initiatives stratégiques. En Colombie-Britannique, le *Ministry of Education, Skills and Training* (ministère de l'Éducation, des Habiletés et de la Formation – MEHF) s'est associé en partenariat avec le gouvernement fédéral, dans le cadre du programme *Skills Now* de la province, pour ouvrir des Centres communautaires de formation (CCF). La première phase d'une évaluation en trois phases de l'initiative CCF vient d'être menée à bien et le présent rapport en constitue un sommaire, qui a été rédigé à la suite de la version préliminaire du rapport intégral (*Technical Report*). Voici quels étaient les objectifs de l'évaluation dans son ensemble :

- déterminer la mesure dans laquelle l'initiative CCF a atteint ses objectifs initiaux;
- déterminer si le financement des CCF est utilisé efficacement;
- déterminer la mesure dans laquelle les CCF ont adopté des formules nouvelles et novatrices pour répondre aux besoins des collectivités;
- déterminer la mesure dans laquelle le partenariat entre le gouvernement fédéral, la province et les collectivités a aidé l'initiative CCF à atteindre les objectifs énumérés ci-dessus;
- recueillir des données sur les activités et l'exploitation des CCF.

---

## Méthodologie de l'évaluation

---

L'évaluation était de nature formative. La recherche sur laquelle elle s'appuie a tablé sur des données de cinq grandes catégories, assorties des méthodes de collecte appropriées. Voici quelles ont été les sources des données et les méthodes de collecte :

1. **Études de cas (8)**<sup>1</sup> : Entrevues avec le personnel, les clients et les partenaires dans la collectivité, et examen de la documentation;

---

1 Il s'agit de North Island (Port Hardy, Port McNeill, Port Alice), North Cariboo (Quesnel), North Coast (Prince Rupert), Sparwood, Revelstoke, Vancouver East, Prince George, Peace (Dawson Creek).

2. **Examen d'autres CCF (13)** : Entrevues avec le personnel, un nombre plus restreint de partenaires;
3. **Entrevues avec des intervenants clés au niveau de la province et au niveau du programme (13)** : Entrevues avec des représentants des ministères et organismes fédéraux et provinciaux, des associations de formation du secteur public, etc.
4. **Examen de documents et de données administratives à l'échelle du programme** : Examen de documents et de données administratives au sujet du programme et au sujet de projets particuliers qui ont été fournis par les CCF à titre individuel et par le Groupe de travail de l'évaluation et les directeurs de programme du Ministère. Il s'agissait notamment des plans d'activité et de formation, des contrats avec le MEHF, de correspondance, de rapports d'étape, etc.
5. **Entrevues téléphoniques avec d'anciens participants** : 306 entrevues menées auprès de répondants choisis dans le cadre des études de cas de huit CCF.

En tout, 222 intervenants clés et 306 participants ont été interviewés. Les résultats ont été analysés au moyen d'une étude de contenu des entrevues ainsi que de données administratives et de données sur les documents. Un rapport préliminaire, publié sous forme de rapport technique, a été rédigé, puis le présent rapport sommaire.

---

## Constatations de l'évaluation

---

Le rapport sommaire ainsi que le rapport technique, qui est beaucoup plus vaste, font un examen approfondi de la structure du programme des CCF, de leur exploitation et de la mesure dans laquelle leurs objectifs ont été atteints dans les collectivités. Le présent condensé constitue en fait un précis des constatations de l'évaluation. Celles-ci seront présentées en fonction des quatre objectifs établis par la direction du programme, puis en fonction de thèmes d'évaluation plus vastes, notamment la raison d'être du programme, ses répercussions et ses effets, la réalisation des objectifs et les solutions de rechange pour améliorer le programme.

---

## A. Constatations de l'évaluation : Réalisation des objectifs des CCF

---

### Objectif 1

*Faire office de point de convergence pour accroître l'accès à la formation et pour ouvrir la voie vers de nouvelles possibilités en matière de formation; rehausser la valeur des services; servir de point d'accès à l'information sur le marché du travail et répondre aux besoins en matière de formation de membres de groupes cibles.*

Même s'il ne faut pas oublier que les CCF de la province n'en sont pas tous à la même étape d'implantation et qu'ils exercent leurs activités dans des contextes différents, il semble évident, aux yeux des évaluateurs, que dans l'ensemble, les CCF accomplissent d'importants progrès dans la réalisation du premier objectif. Un grand nombre font office de point de convergence pour les efforts de la collectivité visant à accroître les possibilités de formation. La plupart des membres de leur conseil d'administration et de leur personnel sont très sensibilisés à l'importance de ne pas répéter la formation existante ou de faire concurrence aux fournisseurs de formation du secteur public ou du secteur privé. Si un CCF offre de la formation qui est déjà *dispensée* par d'autres sources, c'est qu'elle n'est pas *accessible* dans un lieu ou selon un format ou un horaire qui répond aux besoins du groupe de clients desservis par le CCF dans une situation donnée.

Collectivement, les CCF jouent un rôle secondaire comme point d'accès à l'information sur le marché du travail. La collecte et l'analyse d'IMT ne relèvent généralement pas de la compétence du personnel. En ce qui concerne le ciblage des services, les CCF se sont révélés très efficaces collectivement lorsqu'il s'agissait de déterminer les besoins en matière de formation, particulièrement les besoins dont la satisfaction allait représenter une source de revenu, et d'y répondre. De tous les facteurs qui influencent le ciblage des services, le plus important est la possibilité de recouvrement des coûts. S'il y a moyen d'aller chercher des recettes en desservant un groupe particulier – que ses membres soient employés ou non – c'est généralement sur ce groupe que les CCF cibleront leur programmation.

### Objectif 2

*Accroître l'apport de la collectivité et sa participation aux décisions relatives aux questions de la formation et de l'adaptation en établissant des plans de formation CCF; en évaluant l'environnement communautaire; et en mettant sur pied des processus de consultation et de décision.*

Les CCF ont abordé cet objectif, mais il reste encore beaucoup à faire pour l'atteindre. La plupart des CCF sont déterminés à atteindre l'objectif, mais la charge de travail des membres du conseil et du personnel ainsi que leurs compétences techniques et leurs intérêts ne permettent généralement pas aux CCF de procéder à des consultations exhaustives et systématiques auprès de la collectivité et de faire participer cette dernière aux processus décisionnels. C'est donc le conseil d'administration qui assure l'apport de la collectivité.

### *Objectif 3*

*Accroître la compétitivité dans le marché mondial en offrant des services qui encouragent l'utilisation de la technologie; faire partie d'un réseau interconnecté à l'échelle de la province; et compter sur les services, les groupes et les individus qui s'intéressent déjà au domaine de la technologie dans les collectivités locales et collaborer avec eux.*

C'est peut-être trop demander aux CCF locaux que de les charger d'accroître notre compétitivité mondiale, même si on a relevé des cas où la formation offerte par un CCF avait aidé la succursale d'une entreprise internationale à améliorer les compétences de son personnel. En ce qui concerne l'exploitation des technologies électroniques, les CCF ont fait une excellente utilisation de leur base technologique. Ils l'utilisent pour la formation qu'ils dispensent eux-mêmes et s'associent régulièrement avec des fournisseurs de formation au niveau local, au niveau national et au niveau international, tant dans le secteur public que dans le secteur privé. Ils font régulièrement participer la collectivité à l'exploitation des technologies, par le biais de diverses séances d'initiation et d'autres activités. À notre avis, c'est l'objectif que les CCF réussissent le plus efficacement à satisfaire à l'heure actuelle.

### *Objectif 4*

*Ne plus compter sur les fonds du gouvernement pour financer leurs frais d'exploitation, ce, en allant chercher des revenus et en misant sur les fonds du secteur privé; en créant des partenariats et en collaborant avec la collectivité; et en administrant leurs fonds de façon responsable.*

Pratiquement tous les CCF sont fermement déterminés à atteindre la plus grande autonomie financière possible. Cependant, il ne suffit pas de viser cet idéal pour l'atteindre. Les conditions locales doivent y être propices (une solide base industrielle intéressée à exploiter les ressources en matière de formation des CCF, un nombre suffisant de stagiaires dont la formation est financée et qui peuvent donc être une source de revenu, etc.), et elles ne le sont pas dans un grand nombre de collectivités. À une ou deux exceptions près, les CCF

obtiennent les meilleurs résultats possibles dans la réalisation de cet objectif, à leur étape respective de développement. Dans l'ensemble, les membres du personnel possèdent diverses compétences concernant le monde des affaires, la formation et le développement économique communautaire. Ils obtiennent de très bons résultats lorsqu'il s'agit de créer des partenariats et de collaborer avec les intervenants de la collectivité. Cependant, nous croyons que cet objectif n'est pas réaliste pour tous les CCF, et qu'il faudra en tenir compte dans l'élaboration de toute politique ou de tout programme, à l'avenir.

En ce qui concerne l'administration des fonds, l'évaluation a révélé qu'un grand nombre de CCF éprouvent encore certaines difficultés lorsqu'il s'agit de tenir des dossiers financiers complets et à jour. C'est là une tâche difficile, étant donné toutes les sources de financement, les genres de contrat et l'éventail des participants desservis, mais il y a nettement place pour amélioration à ce chapitre.

---

## **B. Conclusions de l'évaluation du programme des CCF**

---

### ***Raison d'être du programme***

Dans l'ensemble, le programme des CCF correspond complètement aux objectifs des membres du partenariat fédéral, provincial et communautaire. Chaque partenaire désire renforcer l'employabilité des participants et la solidité économique des collectivités. La formation est un outil essentiel pour atteindre cet objectif. Ainsi donc, en se concentrant sur la facilitation de la formation au niveau communautaire, les CCF épousent parfaitement la raison d'être du programme.

De plus, la raison d'être de l'initiative CCF, telle qu'elle a été implantée à l'échelle de la province, est pleinement justifiée en ce qui concerne les besoins en matière de formation des collectivités, et la conception du programme, ses processus et sa structure correspondent clairement à cette raison d'être. Les CCF ne mettent pas en danger les services de formation locaux, pas plus qu'ils ne viennent les répéter, en ce sens que leur capacité d'optimiser la programmation locale va à l'encontre d'une stricte répétition des services. Cependant, comme un grand nombre de collectivités n'ont pas défini clairement ce que signifie la « concurrence » et le « chevauchement », il serait très utile, en théorie comme dans la pratique, que les divers paliers de gouvernement clarifient leurs définitions de ces notions puis les communiquent pleinement à tous les intéressés.

## **Répercussions et effets du programme**

Les CCF ont fait preuve de dynamisme dans la définition des besoins et ont remporté un certain succès dans les mesures qu'ils ont prises pour les satisfaire. Ce faisant, ils ont beaucoup compté sur leur propre base technologique. Il y a eu certaines frictions entre les CCF et les fournisseurs de formation du secteur public et du secteur privé dans quelques collectivités. Cependant, dans un grand nombre de cas, les CCF ont établi des partenariats efficaces qui ont permis de réduire ou d'éliminer ces frictions.

On peut donc considérer que le programme des CCF a eu des répercussions et des effets positifs sur la culture des milieux locaux de la formation et sur les personnes qui ont recours à la formation et aux services connexes. La formation offerte est généralement très ciblée sur les besoins définis et la qualité des services semble pleinement adéquate pour combler ces besoins.

## **Réalisation des objectifs du programme**

Dans l'ensemble, le programme des CCF a en général atteint les quatre objectifs énumérés ci-dessus. Les participants qui avaient un emploi ont eu tendance à demeurer employés, et quelque 30 % de ceux qui étaient en chômage au moment de la formation ont depuis trouvé du travail. Il est clair que les participants employés ont l'impression qu'ils ont de meilleures chances de conserver leur emploi, et une bonne proportion des participants sans emploi s'attendent à ce que la formation augmente leur chance de trouver un emploi à l'avenir. Ainsi, le programme a atteint tout un éventail d'objectifs. La qualité des services est généralement bonne et les résultats sont positifs. Le seul objectif qui peut présenter des limites inhérentes dans *certaines* collectivités est celui de l'autonomie financière complète dans un milieu économique vulnérable.

## **Solutions de rechange pour améliorer le programme**

La raison d'être du programme des CCF est rationnelle, ses buts et objectifs correspondent aux politiques et aux priorités fédérales et provinciales, et les CCF tiennent compte des besoins de la collectivité au chapitre de l'accroissement du bien-être économique. La structure et les processus sur lesquels repose le programme dans son ensemble peuvent lui permettre d'atteindre ses buts et ses objectifs. Les évaluateurs estiment donc qu'il ne sera pas nécessaire de modifier le programme en profondeur ou trouver des solutions de rechange pour en atteindre les objectifs.

---

## RÉPONSE DE LA DIRECTION

---

Le ministère de l'Éducation, des Habilités et de la Formation et Développement des ressources humaines Canada ont publié récemment un rapport intitulé *Évaluation formative des centres communautaires de formation*, dans le cadre de l'Accord sur les initiatives stratégiques. Le rapport porte sur la raison d'être, les répercussions et les effets, et la réalisation des objectifs de l'initiative des Centres communautaires de formation (CCF). Il contient également un certain nombre de recommandations qui portent notamment sur l'élaboration de politiques et les activités des CCF, en réponse à un certain nombre de problèmes associés à la gestion de cette initiative. Vous trouverez ci-dessous la réponse de la direction à chacune des ces recommandations :

---

### Élaboration de politiques

---

---

#### A. Mandat et objectifs des CCF

---

##### ***Recommandation issues de l'étude***

Les gouvernements fédéral et provincial devraient clarifier le mandat et les objectifs des CCF par rapport à ceux des fournisseurs de cours des secteurs public et privé afin d'éliminer les incohérences actuelles ou éventuelles concernant les dédoublements, la concurrence, le droit de premier refus, et certains objectifs des CCF.

##### ***Réponse de la direction***

En vertu de leur mandat, les CCF doivent déterminer les besoins de formation dans leur collectivité respective, puis répondre à ces besoins en collaboration avec les fournisseurs de cours des secteurs public et privé. Le ministère de l'Éducation, des Habilités et de la Formation revoit en ce moment le mandat et les objectifs des CCF, et il communiquera tout changement d'orientation aux principaux intervenants concernés.

---

## B. Choix des futurs sites de CCF

---

### *Recommandation issues de l'étude*

Les gouvernements fédéral et provincial doivent s'assurer que le choix des nouveaux sites se fera en fonction d'une évaluation « indépendante » des besoins locaux.

### *Réponse de la direction*

À l'heure actuelle, on ne prévoit pas ouvrir de nouveaux Centres communautaires de formation au cours de l'exercice 1997-1998.

---

## Activités des CCF

---

---

## A. Dispositions en matière de financement

---

### *Recommandation issues de l'étude*

Les deux gouvernements devraient clarifier leurs engagements en matière de financement et les communiquer aux CCF. Ils devraient également indiquer s'ils aideront les CCF à se mettre à niveau sur le plan technologique.

### *Réponse de la direction*

Développement des ressources humaines Canada et le ministère de l'Éducation, des Habiletés et de la Formation verseront chacun un montant de 20,13 millions de dollars aux CCF au cours de la période de cinq ans que durera l'Accord sur les initiatives stratégiques (1994-1999), sous réserve de la disponibilité des fonds et de l'approbation des budgets nécessaires. Les deux gouvernements communiquent leurs engagements en matière de financement pour les CCF aux réunions du conseil d'administration des CCF et du « consortium ». De plus, les deux gouvernements ont l'intention de verser les fonds nécessaires à la mise à niveau technologique des CCF.

---

## B. CCF -- Communications

---

### *Recommandation issues de l'étude*

Les gouvernements fédéral et provincial devraient clarifier le statut du « consortium » et en informer par écrit les CCF.

### *Réponse de la direction*

Développement des ressources humaines Canada et le ministère de l'Éducation, des Habilités et de la Formation appuient le rôle du « consortium » des CCF qui consiste à établir et à maintenir des contacts et des relations de travail efficaces avec les CCF et les organismes des secteurs public et privé afin d'aider à développer et à promouvoir les services des CCF. Les deux gouvernements se sont engagés à verser un total de 124 200 \$ pour soutenir les activités du « consortium » pendant l'exercice 1997-1998.

### ***Recommandation issues de l'étude***

Les deux gouvernements devraient appuyer la tenue régulière de réunions ou de vidéoconférences destinées à promouvoir le partage du savoir-faire et de l'information entre les CCF.

### ***Réponse de la direction***

La responsabilité première de l'amélioration des communications entre les CCF revient au « consortium » des CCF. De plus, les gouvernements fédéral et provincial ont appuyé la tenue de réunions, telles les assemblées générales annuelles et les réunions du conseil de direction du « consortium », destinées à promouvoir le partage du savoir-faire et de l'information entre les CCF, et ils continueront à le faire.

---

## **C. Conseil d'administration des CCF - activités de développement**

---

### ***Recommandation issues de l'étude***

Développement des ressources humaines Canada et le ministère de l'Éducation, des Habilités et de la Formation devraient verser périodiquement des fonds destinés à financer les activités de développement du conseil d'administration.

### ***Réponse de la direction***

Les deux gouvernements ont versé au « consortium » des CCF des fonds pour l'élaboration d'un manuel de directives portant sur les activités de développement du conseil d'administration et les questions opérationnelles, et il financera les activités de développement du conseil d'administration par l'entremise du « consortium » au cours de l'exercice 1997-1998.

Nous espérons que la présente a permis de préciser la volonté des deux gouvernements de contribuer au fonctionnement efficace des CCF. Pour obtenir

de plus amples renseignements, n'hésitez pas à communiquer avec Dawn McKay, du ministère de l'Éducation, des Habiletés et de la Formation, au (250) 356-7700, ou Myrna Partridge, de Développement des ressources humaines Canada, au (604) 666-9555.

---

# ÉVALUATION FORMATIVE DES CENTRES COMMUNAUTAIRES DE FORMATION

---

L'évaluation des Centres communautaires de formation (CCF) a été un projet intensif de grande échelle; le rapport de ses constatations a donc été long et détaillé. Une fois la version préliminaire du rapport livrée, il a été décidé qu'il serait utile d'avoir un « rapport sommaire » des constatations qui serait plus facilement accessible à une vaste gamme de lecteurs. Le présent rapport a donc été rédigé suite à cette décision. Il reprend tous les grands points du rapport intégral, mais met l'accent sur les faits saillants des constatations descriptives et des conclusions évaluatives. La version préliminaire du rapport intégral, le *Technical Report*, n'est pas annexée.

---

## I. Introduction : raison d'être et mandat de l'évaluation

---

C'est dans son budget du 22 février 1994 que le gouvernement fédéral a annoncé le Programme des initiatives stratégiques. En Colombie-Britannique, le *Ministry of Education, Skills and Training* (ministère de l'Éducation, des Habiletés et de la Formation – MEHF) s'est associé en partenariat avec le gouvernement fédéral, dans le cadre du programme *Skills Now* de la province, pour ouvrir des Centres communautaires de formation (CCF). La première phase d'une évaluation en trois phases de l'initiative CCF vient d'être menée à bien. Voici quels étaient les objectifs de l'évaluation dans son ensemble :

- déterminer la mesure dans laquelle l'initiative CCF a atteint ses objectifs initiaux;
- déterminer si le financement des CCF est utilisé efficacement;
- déterminer la mesure dans laquelle les CCF ont adopté des formules nouvelles et novatrices pour répondre aux besoins des collectivités;
- déterminer la mesure dans laquelle le partenariat entre le gouvernement fédéral, la province et les collectivités a aidé l'initiative CCF à atteindre les objectifs énumérés ci-dessus;
- recueillir des données sur les activités et l'exploitation des CCF.

---

## II. Méthodologie de l'évaluation

---

L'évaluation était de nature formative, c'est-à-dire qu'elle allait permettre «... d'améliorer un programme, une politique, un groupe ou des employés (s'il s'agit

d'une évaluation auprès du personnel), ou encore un produit particulier »<sup>2</sup>. La recherche sur laquelle elle s'appuie a utilisé des données de cinq grandes catégories, assorties des méthodes de collecte appropriées. Voici quelles ont été les sources des données et les méthodes de collecte :

1. **Études de cas (8)** :<sup>3</sup> Un programme intensif d'entrevues sur place avec le directeur du CCF, le personnel, les stagiaires s'il y en a au moment des entrevues, le président et les membres du conseil d'administration, d'autres intervenants de la collectivité (c.-à-d. des représentants du milieu des affaires, des syndicats, des groupes de développement économique communautaire, des Premières Nations, de ministères intéressés et des autorités municipales; en moyenne, 15 personnes ont été interviewées).
2. **Examen d'autres CCF (13)** : Tous les autres CCF; entrevues téléphoniques avec le directeur, le président ou certains membres du conseil d'administration, des intervenants clés dans la collectivité (à la suggestion du directeur / président du conseil d'administration; il s'agissait souvent du directeur du Centre local de ressources humaines, du directeur régional du programme *Skills Now* du MEHF, ou de représentants clés du monde des affaires); environ quatre entrevues au total dans chaque cas.
3. **Entrevues avec des intervenants clés au niveau de la province et au niveau du programme (13)** : Huit occupaient des postes de niveau supérieur au sein de Développement des ressources humaines Canada et au MEHF, qui étaient les partenaires fédéral et provincial de l'initiative des CCF. L'un est commissaire à l'emploi et quatre occupent des postes de directeur auprès de la College-Institute Educator's Association of C.B., de l'Advanced Education Council of B.C., du B.C. Labour Force Development Board (co-président du travail) et de l'Open Learning Agency.
4. **Examen de documents et de données administratives à l'échelle du programme** : Examen de documents et de données administratives concernant le programme en général et des projets particuliers, fournis par les CCF à titre individuel et par le Groupe de travail de l'évaluation et les directeurs de programme du Ministère. Il s'agissait notamment des plans d'activité et des plans de formation, des contrats avec le MEHF, de la correspondance, des rapports d'étape, etc. Les constatations tirées de cet examen apparaissent au début de chaque étude de cas et, en ce qui concerne les CCF qui n'ont pas fait l'objet d'une étude de cas, elles sont présentées à l'annexe A.

---

2 Patton, Michael. *Designing Qualitative Studies*, Sage Publications, 1990, p. 156 [traduction].

3 Il s'agit de North Island (Port Hardy, Port McNeill, Port Alice), North Cariboo (Quesnel), North Coast (Prince Rupert), Sparwood, Revelstoke, Vancouver East, Prince George, Peace (Dawson Creek).

5. **Entrevues téléphoniques avec d'anciens participants** : 306 entrevues ont été menées auprès de répondants choisis dans le cadre des études de cas de huit CCF.

En tout, 222 intervenants clés et 306 participants ont été interviewés. Les résultats ont été analysés au moyen d'une étude de contenu des entrevues ainsi que de données administratives et de données sur les documents. Un rapport préliminaire a été rédigé, puis le présent rapport sommaire.

---

### **III. Constatations de l'évaluation**

---

Les constatations de l'évaluation des CCF ont été divisées en deux catégories, soit les constatations descriptives et les constatations évaluatives. Il peut être utile de définir ces deux expressions. Les constatations descriptives résument les activités et les répercussions du programme, du point de vue des personnes qui y ont participé et à partir d'un examen des documents et des statistiques du programme. Ce volume considérable de données, recueillies par divers moyens, a été analysé systématiquement par les évaluateurs, qui en ont tiré une description exhaustive de ce qui a été entrepris par le biais du programme des CCF – tant à l'échelle de la province que dans les collectivités. En plus de permettre de décrire ce qui s'est passé, d'après les entrevues et l'examen de la documentation, cette analyse a permis de déterminer ce que les nombreux intervenants pensent des CCF, quel que soit leur angle d'observation. Il peut s'agir de membres du personnel supérieur des organismes gouvernementaux, du personnel des CCF, des leaders communautaires ou des personnes qui ont eu recours aux services des CCF. Il faut bien connaître les buts, les objectifs, les activités et les effets du programme pour comprendre et apprécier les constatations évaluatives qui suivent.

Les constatations évaluatives sont le résultat de l'évaluation du programme effectuée par les évaluateurs – quels ont été ses points forts, quels éléments ont donné de bons résultats et quels éléments n'ont pas fonctionné, ce qui devrait être fait à l'avenir. Ainsi, les constatations évaluatives tablent sur les constatations descriptives, qui servent de base pour répondre à des questions plus vastes sur la qualité et l'avenir du programme dans son ensemble. Nos constatations évaluatives seront présentées selon deux niveaux d'analyse. Le premier niveau concerne la réalisation des quatre objectifs établis par les gestionnaires du programme. La collecte des données a été axée sur ces quatre objectifs, c'est-à-dire le CCF qui doit servir de point de convergence pour satisfaire les besoins en matière de formation de la collectivité, faciliter la participation de la collectivité au processus décisionnel, exploiter davantage les technologies électroniques aux fins de la formation, et atteindre l'autonomie financière de façon à ne plus avoir besoin de financement de la part du gouvernement.

Après avoir présenté une évaluation de la réalisation de chacun de ces quatre objectifs, nous présenterons nos conclusions évaluatives pour le programme des CCF *dans son ensemble*. C'est là que nous aborderons la raison d'être du programme, ses répercussions et ses effets, la réalisation de ses objectifs, et les solutions de rechange proposées pour l'améliorer à l'avenir. De telles évaluations à deux niveaux nécessitent une relation sans lien de dépendance avec le programme, ainsi que l'application systématique des principes de la recherche et de l'évaluation aux constatations descriptives.

Nous commencerons par donner un aperçu des constatations descriptives de l'évaluation des CCF partout en Colombie-Britannique. Nous ferons d'abord une brève description du degré de mise en œuvre des divers CCF dans les collectivités. Nous examinerons ensuite les constatations par rapport aux quatre objectifs des CCF. Les constatations recueillies au niveau des collectivités reposent sur une analyse des résultats d'un programme intensif de collecte de données dans le cadre des huit études de cas, des autres entrevues et de l'examen de la documentation des CCF n'ayant pas fait l'objet d'une étude de cas, et, lorsqu'elles étaient pertinentes pour un objectif particulier, des constatations tirées des entrevues téléphoniques menées auprès d'anciens participants ayant profité des services des CCF. Les constatations relatives à tous les CCF en exploitation ont été agrégées et donc quelque peu généralisées. Pour chacun des quatre objectifs, nous donnerons d'abord les perspectives des CCF eux-mêmes puis de leurs partenaires et des intervenants de la collectivité, et ensuite les perspectives de répondants clés qui ont une vue générale du programme dans son ensemble. Dans le cadre de la description des CCF au niveau local, nous présenterons également certaines constatations tirées des entrevues téléphoniques auprès d'anciens participants, lorsqu'elles sont pertinentes.

L'examen de l'initiative CCF selon l'expérience qu'en ont eue les CCF au niveau local donne une bonne idée des activités et des répercussions du programme. Mais pour avoir une image exhaustive et équilibrée de l'initiative CCF, il est tout aussi important d'examiner les opinions de ceux qui ont fait l'expérience de l'élaboration et de la mise en œuvre du **programme** des CCF. Il s'agit d'une initiative provinciale des autorités fédérales et provinciales ayant pour objet de «...réduire les répercussions négatives de l'ajustement du marché du travail et du chômage dans les collectivités en bonifiant les programmes locaux, l'objectif final étant, pour les résidents de ces collectivités, de trouver ou de conserver un emploi. »

Des entrevues avec 13 répondants clés de divers ministères fédéraux et provinciaux, d'associations d'éducateurs publics, des milieux du travail, etc., ont suivi à peu près le même format que les entrevues menées dans le cadre des

études de cas et auprès des autres CCF n'ayant pas fait l'objet d'une étude de cas. Elles ont porté sur ce que pensaient les répondants de la réalisation des objectifs de l'initiative CCF. Comme ces répondants avaient une vue générale du programme, ils ont été priés de nous dire ce qu'ils pensaient des CCF et de la réalisation de leurs objectifs du point de vue de la stratégie et de la conception du programme, puis de commenter la mise en œuvre au niveau communautaire.

Finalement, les constatations tirées des entrevues téléphoniques auprès de 306 personnes ayant suivi la formation offerte par les CCF sont présentées.

---

## **A. Constatations descriptives de l'évaluation des CCF**

---

### ***Degré d'implantation de l'initiative CCF au niveau des collectivités***

Le degré d'implantation des CCF variait considérablement au moment de la collecte des données d'évaluation (entre juillet et octobre 1996). Ces variations s'expliquent en partie par le temps qui s'était écoulé depuis l'ouverture de chaque CCF, le contexte dans lequel ils ont été implantés de même que la formule d'implantation que la direction et le conseil d'administration ont retenue.

Les CCF participent à de nombreux genres d'activités liées à la formation lorsqu'ils s'efforcent d'aider les particuliers et les collectivités à relever les défis du changement économique. Tous participent, à un degré ou à un autre, à des activités visant à faciliter l'accès à la formation et à en ouvrir la voie. Certains CCF ont également mis sur pied leurs propres programmes de formation, qui sont dispensés par leur personnel ou par une équipe composée d'employés et de formateurs à contrat. Les CCF travaillent également à aider la collectivité à mieux comprendre les nouvelles technologies de formation et à se familiariser avec elles. Beaucoup tiennent des séances d'initiation gratuites sur les ressources technologiques qu'ils offrent (par exemple, le « café Internet », une halte-accueil à l'heure du lunch, des démonstrations de vidéoconférence). Dans le cadre de leurs activités de production de revenus, ils offrent en location des locaux ou de l'équipement à des groupes communautaires, des entreprises, des services gouvernementaux et des formateurs indépendants (du secteur public ou du secteur privé).

## Réalisation des objectifs des CCF

### Objectif 1

*Faire office de point de convergence pour accroître l'accès à la formation et pour ouvrir la voie vers de nouvelles possibilités en matière de formation; rehausser la valeur des services; servir de point d'accès à l'information sur le marché du travail et répondre aux besoins en matière de formation de membres de groupes cibles.*

Premièrement, compte tenu des réponses recueillies au **niveau des CCF dans la collectivité**, la plupart des répondants estiment que les genres d'activités visées par cet objectif correspondent à un besoin réel dans la collectivité. Que la collectivité soit riche ou pauvre en ressources de formation, elle peut avoir des besoins en matière de coordination des efforts. Les répondants sont également nombreux à affirmer qu'il faut offrir une formation plus souple, plus réceptive, qui permet de relever les défis en matière de contenu, de style d'apprentissage et d'horaires d'un apprenant adulte qui tente de conserver son emploi ou de trouver du travail. La majorité des répondants estiment que les CCF sont bien placés pour s'acquitter de cette fonction.

La plupart des CCF participent à une vaste gamme d'activités de partenariat et offrent eux-mêmes ou prennent des dispositions pour faire offrir un éventail de possibilités de formation dans la collectivité. La plupart offrent des cours d'éducation de base des adultes faisant appel à des ressources informatisées comme PLATO. Comme les CCF ne peuvent attribuer de certificats pour ce genre de formation, ils l'offrent en partenariat avec le conseil scolaire local ou un collège communautaire. Certains CCF ont conclu des contrats avec le ministère de l'Éducation, des Hâbleries et de la Formation ou avec le Centre de ressources humaines du Canada de la localité, afin d'offrir du counselling professionnel ou des cours de préparation à l'emploi. D'autres offrent de la formation à contrat destinée aux clients de l'Aide au travail indépendant. Ils offrent fréquemment une formation de base ou une formation plus perfectionnée en informatique, de même que de la formation relative à des progiciels particuliers.

On utilise de plus en plus souvent la technologie électronique pour offrir des cours via l'Internet. On a relevé plusieurs exemples de CCF ayant acheté un cours sur la façon d'exploiter Internet et l'ayant offert à contrat à l'industrie locale. On a recours aux vidéoconférences pour offrir des cours et des ateliers à distance, par exemple des séminaires de gestion donnés par des animateurs de réputation internationale, ainsi que de la formation sur l'établissement des prix des produits commerciaux en provenance du Midwest des États-Unis.

La majorité des CCF rehaussent la valeur des ressources existantes en matière de formation en donnant accès à leurs propres technologies électroniques, en aidant à faire connaître les cours offerts en partenariat, ou en étant ouverts les soirs ou les fins de semaine. Les cours offerts sont parfois les mêmes (éducation de base des adultes, etc.), mais le fait que la formation soit dispensée en dehors des heures conventionnelles et dans un milieu confortable, répondant aux besoins des adultes, est souvent considéré comme un atout important que le CCF exploite pour rehausser la valeur de la formation locale.

En ce qui concerne leur rôle de point d'accès pour l'information sur le marché du travail, sept CCF jouent un rôle significatif dans leur collectivité à cet égard, ce qui est attribuable en grande partie au fait que le CRHC local leur ait confié à contrat la prestation de tels services. Il s'agit notamment de l'accès aux guichets-emplois, de l'exploitation de kiosques sur le marché de travail, de tableaux d'affichage des offres d'emplois, de counselling de carrière et de services aux bénéficiaires de prestations d'assurance-emploi. Dans un certain nombre d'autres collectivités, les répondants étaient d'avis que ce ne sont pas des activités auxquelles le CCF peut ou doit se mêler à un degré important. Selon ces répondants, on peut obtenir cette information auprès d'autres sources dans la collectivité, sources que le CCF peut exploiter et dont il peut accroître l'accessibilité. Ils sont d'avis que les CCF n'ont ni le temps, ni l'argent, ni les compétences nécessaires pour établir et maintenir des services locaux d'IMT à jour.

Le ciblage des groupes clients varie considérablement d'un CCF à l'autre. Les priorités de ciblage sont établies par les conseils d'administration, mais selon les répondants, l'exigence qui est imposée aux CCF de devenir financièrement autonomes dans les cinq ans joue pour beaucoup dans les décisions, et va parfois même jusqu'à entraver la réalisation des autres objectifs. En d'autres mots, les CCF sont très incités à se concentrer sur des services producteurs de revenus. Il peut s'agir de formation dispensée à des personnes qui sont subventionnées par leur employeur pour se perfectionner, ou qui sont parrainées pour recevoir de la formation pendant qu'ils touchent des prestations d'a.-e., ou encore des bénéficiaires de divers programmes d'adaptation financés par des mécanismes comme *Forest Renewal B.C.* ou les Services d'aide à l'adaptation de l'industrie. Du fait de cette importance qui est accordée à la production des revenus, il arrive parfois que le CCF ne cible pas ses services sur les personnes qui ne sont pas parrainées ou qui n'ont pas les moyens d'acheter eux-mêmes la formation.

Des entrevues avec le personnel et les conseils d'administration de même que les résultats du **sondage téléphonique auprès d'anciens participants** ont tendance à confirmer que les CCF mettent l'accent sur les clients parrainés / employés. Comme nous l'indiquons dans l'introduction de l'analyse du sondage

téléphonique (qui figure en annexe), l'échantillon n'est pas vraiment représentatif, étant donné la façon dont les CCF ont pu nous fournir des noms. Compte tenu de ces limites qui nous empêchent de généraliser les résultats du sondage téléphonique, celui-ci n'en montre pas moins que sur les 306 répondants, la formation avait été payée par les employeurs dans 42,5 % des cas, par le stagiaire lui-même dans 20,9 % des cas et par l'A.-e. dans 11,4 % des cas. En d'autres mots, près de 75 % des participants avaient été parrainés ou disposaient de leurs propres ressources financières. En outre, 61,8 % des répondants au sondage téléphonique étaient employés à plein temps au moment de la formation et 10,1 % étaient employés à temps partiel. Le reste, soit 28,1 %, étaient en chômage au moment où ils ont reçu la formation.

Il y a eu relativement peu de changement dans la situation professionnelle des répondants qui étaient employés entre le moment de la formation et le moment de l'entrevue. Les employés sont demeurés employés, mais la majorité ont signalé que la formation les aiderait à conserver leur emploi à l'avenir, car ils sont en mesure de répondre à la demande croissante de compétences technologiques de pointe.

Cependant, on a constaté des changements certains dans la situation professionnelle des 86 répondants qui étaient *sans emploi* au moment où ils ont participé à la formation offerte par le CCF. Que ce nombre de répondants soit représentatif ou non du nombre de chômeurs en proportion du nombre total de personnes desservies par les CCF, il n'en demeure pas moins qu'au moment des entrevues, 30,2 % avaient trouvé de l'emploi à plein temps ou à temps partiel. De surcroît, lorsqu'on a demandé à ces répondants si les services des CCF les avaient aidés à trouver un nouvel emploi, la vaste majorité ont répondu que la formation les avait effectivement aidés. Selon la majorité des personnes qui étaient sans emploi au moment de la formation, cette dernière serait très utile pour les aider à trouver de l'emploi à l'avenir – qu'il s'agisse d'un emploi dans leur domaine ou de n'importe quel autre genre d'emploi. Ainsi, aux yeux des répondants, les CCF jouent un rôle important dans l'amélioration de l'employabilité des personnes employées et des chômeurs – même si ces derniers représentent une minorité de la clientèle desservie.

En ce qui concerne les répondants dans la collectivité, ils ont été nombreux à parler du manque de clarté du mandat des CCF. En d'autres mots, ils se demandent si, dans certains cas, les services offerts par les CCF ne sont pas identiques aux services offerts par des fournisseurs de formation du secteur privé ou du secteur public, ou ne leur font pas une concurrence directe. Les opinions varient beaucoup parmi les répondants lorsqu'on leur demande si les CCF font véritablement la concurrence à d'autres fournisseurs de formation. Mais quelles que soient leurs opinions au sujet de la concurrence, du partenariat

ou des moyens de faciliter l'accès à la formation ou d'en ouvrir la voie, la plupart des répondants pensent qu'il est essentiel que les politiques et les règlements du gouvernement à ce sujet soient clarifiées.

Presque tous les **répondants clés au niveau du programme** étaient d'avis que le premier objectif était approprié pour les CCF. Dans certaines collectivités, il y a des ressources nombreuses et différentes en matière de formation qui manquent souvent de coordination. D'autres collectivités, par ailleurs, ont peu de ressources et peuvent profiter d'un intermédiaire comme le CCF qui fait office de point de convergence permettant à la collectivité de se concerter pour rehausser ses ressources en matière de formation. Les rares répondants qui n'étaient pas d'accord ont affirmé que le premier objectif n'était approprié que dans la mesure où le CCF se contentait de *faciliter* la formation sans la *dispenser* lui-même. Un répondant a même affirmé qu'il aurait été préférable que le gouvernement mette sur pied une composante d'intervention communautaire au sein du système collégial à qui cette fonction serait confiée.

Même si la plupart des répondants clés estiment que le rôle de point de convergence était approprié pour les CCF, un certain nombre sont d'avis qu'il n'était pas réaliste de s'attendre à ce que tous les CCF puissent s'acquitter efficacement de ce rôle. À leur avis, les CCF qui s'en acquittent bien ont tendance à afficher une combinaison de divers facteurs : une excellente gestion, un conseil d'administration représentatif et dynamique et une définition claire et mutuellement acceptée du mandat du CCF. En outre, s'il y avait dans la collectivité des antécédents de collaboration parmi les intervenants locaux et si la collectivité reconnaissait clairement les avantages qu'elle pourrait éventuellement tirer de ces fonctions de point de convergence, c'étaient là d'autres atouts. Un grand nombre de ces conditions favorables se retrouvaient dans certaines collectivités, mais pas dans toutes, et c'est peut-être manquer de réalisme que de s'attendre à ce que les CCF puissent tous atteindre cet élément du premier objectif, du moins de l'avis de certains répondants.

En ce qui concerne le renforcement de la valeur des programmes existants, tous les répondants clés qui ont donné leur avis sur la question estimaient que c'était un objectif approprié pour les CCF. Ils pensent que dans de nombreux cas, les CCF jouent un rôle important lorsqu'il s'agit d'assurer l'accès à de nouveaux cours, de rehausser le contenu des cours et leur prestation par le biais de la technologie, d'offrir de la formation en dehors des heures conventionnelles et dans un milieu confortable, axé sur les besoins des adultes. Lorsque la collectivité disposait d'une vaste gamme de ressources de formation qui pouvaient être rehaussées de cette façon, et lorsque le CCF avait réussi à établir des relations positives de collaboration parmi des fournisseurs de formation, les répondants jugeaient que c'était une attente réaliste pour les CCF. Si la collectivité disposait de peu de ressource de formation, le CCF pouvait

contribuer à combler certaines lacunes. Un répondant a affirmé que dans certains cas, cette notion de valeur ajoutée avait été interprétée par certaines personnes opposées à la création des CCF comme si les CCF ne devaient pas dispenser eux-mêmes de formation, mais qu'ils avaient pour seul rôle de rehausser la valeur de la formation *existante*; d'après ces personnes, les CCF n'étaient donc pas autorisés à offrir eux-mêmes de la formation, même selon des formules de rechange (p. ex., des cours informatisés en apprentissage autonome, la formation le soir, la formation en petits groupes, etc.).

En ce qui concerne le rôle de point d'accès pour l'information sur le marché du travail, tous les répondants clés ont affirmé qu'il s'agissait d'un rôle approprié pour les CCF, car il existe des besoins certains dans les collectivités à cet égard. Cette lacune est attribuable en partie à la diminution de la présence fédérale dans ce domaine et en partie à la nécessité de connaître en détail les besoins immédiats et à plus long terme d'une collectivité *donnée* en matière d'IMT. Cependant, comme pour un grand nombre des composantes de cet objectif, les répondants avaient certaines réserves, notamment en ce qui concerne les aptitudes particulières qu'il faut posséder pour mettre en place et préserver des services d'IMT de grande qualité. On pensait généralement que le personnel local des CCF n'avait ni les compétences techniques, ni le temps, ni les ressources financières nécessaires pour offrir de tels services. Cependant, les répondants étaient d'avis que le CCF pourrait jouer un rôle important lorsqu'il s'agit de communiquer les données existantes d'IMT à la collectivité, notamment par le biais de ses propres technologies ainsi que d'activités de counselling de carrière.

Compte tenu de tous les éléments du premier objectif, la majorité des répondants clés estiment qu'il s'agit d'un objectif approprié, mais que les possibilités de l'atteindre intégralement sont mixtes. Les répondants semblent être convaincus que la plus grande partie des CCF font tout ce qui peut être fait, mais également qu'il y a certains obstacles importants qui entraveront la réalisation intégrale de l'objectif, notamment des facteurs comme le manque de clarté du mandat ou le rôle des CCF par rapport à celui des autres fournisseurs de formation. Les répondants pensent également qu'il y a des contradictions inhérentes entre le premier objectif et le quatrième (autonomie financière).

#### *Objectif 2*

*Accroître l'apport de la collectivité et sa participation aux décisions relatives aux questions de la formation et de l'adaptation en établissant des plans de formation CCF; en évaluant l'environnement communautaire; et en mettant sur pied des processus de consultation et de décision.*

Tous les **répondants des CCF et de la collectivité** ont affirmé que le principal mécanisme qui permettrait d'atteindre cet objectif était le conseil d'administration. On s'attend que la composition des conseils d'administration des CCF soit représentative des divers groupes d'intervenants de la collectivité et que leurs membres fassent jouer leur savoir-faire dans le processus décisionnel. Ils doivent également agir à titre de communicateurs pour faire connaître les activités et les ressources du CCF dans la collectivité. En général, les répondants estiment que les conseils d'administration ont été relativement efficaces dans ce rôle, mais ils ont fréquemment mentionné qu'il était important de veiller à ce que la composition des conseils soit véritablement représentative de toute la gamme des intérêts de la collectivité, y compris des membres de groupes désignés. Dans certaines collectivités, on peut penser que la composition du conseil privilégie davantage les milieux de la formation du secteur public, et dans d'autres, on peut penser que les conseils sont plus (ou moins) représentatifs du secteur des affaires. Mais peu importe la situation, s'il y a déséquilibre, les répondants pensent que des efforts devraient être faits pour rétablir l'équilibre de sorte que les CCF soient véritablement représentatifs. Les répondants ont également affirmé qu'il est essentiel que les conseils mettent véritablement la main à la pâte. Comme de nombreux CCF sont encore en train d'élaborer des politiques, des procédures et des activités, les répondants pensent que la charge de travail des membres des conseils est exceptionnellement lourde. Comme il s'agit de conseils composés de bénévoles, il peut parfois être difficile, à l'occasion, d'obtenir le niveau de participation nécessaire.

Certains CCF ont procédé à des évaluations des besoins en matière de formation dans la collectivité, et d'autres CCF se proposent d'en faire. Les résultats de ces évaluations servent à orienter les décisions. Cependant, plusieurs CCF aimeraient être en mesure de faire des évaluations plus systématiques et plus exhaustives. Ils en sont cependant empêchés par des contraintes de temps, d'argent et de compétences techniques.

Tous les **répondants clés au niveau du programme** qui ont donné leurs points de vue au sujet du deuxième objectif sont d'avis qu'il est à la fois approprié et réaliste, même si les CCF n'en sont pas tous rendus au même point en ce qui concerne sa réalisation. Les répondants se sont concentrés sur le rôle des conseils d'administration dans la réalisation de l'objectif. Un conseil d'administration représentatif et dynamique en est la clé. Les CCF qui ont un conseil crédible, dynamique et « équilibré » ont tendance à remporter l'adhésion des divers secteurs de la collectivité. Les répondants estimaient que certains CCF étaient dotés de conseils de ce genre. Ils ont également mentionné quelques exemples de CCF dont le conseil n'était pas pleinement représentatif ou dont le conseil avait pris des décisions relativement aux priorités et aux activités des CCF qui n'étaient pas conformes aux objectifs de l'initiative CCF

dans son ensemble (p. ex., certains conseils n'étaient pas pleinement déterminés à atteindre l'autonomie financière).

Plusieurs répondants clés ont fait remarquer que comme les niveaux de dotation dans les CCF étaient modestes, la charge de travail des conseils d'administration était considérable. Les répondants estimaient que cela limitait la capacité du CCF de consulter la collectivité aussi pleinement qu'il le voudrait. Il se peut que ni le conseil d'administration, ni le personnel n'ait le temps nécessaire pour établir des processus de consultation.

### *Objectif 3*

*Accroître la compétitivité dans le marché mondial en offrant des services qui encouragent l'utilisation de la technologie; faire partie d'un réseau interconnecté à l'échelle de la province; et compter sur les services, les groupes et les individus qui s'intéressent déjà au domaine de la technologie dans les collectivités locales et collaborer avec eux.*

Les **répondants des CCF et de la collectivité** ont abordé cet objectif selon deux perspectives. Certains pensent que c'est trop demander aux CCF que de vouloir qu'ils accroissent notre compétitivité internationale - et qu'il peut être très difficile de mesurer cet objectif. Mais les répondants ont affirmé que si l'on peut tenir pour acquis qu'une population active plus qualifiée accroît la compétitivité des entreprises, alors on peut considérer que les CCF apportent une contribution à la réalisation de cet objectif. On a par ailleurs relevé plusieurs exemples de CCF qui avaient expressément contribué à accroître la compétitivité d'une industrie locale qui était un joueur dans le marché mondial. Le CCF avait travaillé avec l'entreprise pour définir les besoins en matière de formation dont la satisfaction permettrait à l'entreprise d'apporter des améliorations importantes, afin de se tenir à la fine pointe de l'évolution de la technologie. Quant à elle, l'entreprise peut demeurer dans la collectivité et soutenir la concurrence dans un nouveau marché.

À un niveau plus prosaïque, la majorité des CCF sont déjà en passe d'exploiter la technologie aux fins de la formation. Les CCF situés dans des petites collectivités plus éloignées sont généralement la seule source de ce genre de technologie et en sont également la source la plus accessible, même dans les collectivités où la technologie est déjà implantée dans d'autres milieux. Une grande partie de la formation offerte par les CCF est informatisée, que ce soit la formation dispensée directement par le centre ou en partenariat avec les milieux de l'éducation dans le secteur public, les milieux d'affaires ou les pouvoirs publics. Dans les centres qui disposent de services de vidéoconférence et d'Internet, on utilise de plus en plus ces moyens. La vidéoconférence est

utilisée pour la formation, pour des réunions et pour des entrevues d'emploi lorsque les entreprises ou les organismes n'ont pas les moyens de payer les frais de déplacement des candidats. Internet est utilisé à des fins d'orientation publique, pour donner accès à l'information sur le marché du travail, de même que pour la formation technique et la mise à niveau des connaissances.

La technologie est souvent mise à profit aux fins de l'établissement de partenariats avec des services de formation existants ou lorsqu'il s'agit d'en rehausser la valeur. Par exemple, un certain nombre de services privés de formation ont été en mesure de rehausser la qualité de leurs services parce qu'ils pouvaient utiliser les installations et la technologie électronique du CCF, et ainsi élargir leurs activités. Selon les participants qui suivent actuellement de la formation, les cours informatisés d'EBA se révèlent très efficaces pour les aider à atteindre leurs objectifs en matière d'éducation. Ils estiment que c'est un moyen souple et convivial d'apprendre, et ils apprécient beaucoup le milieu d'apprentissage professionnel et axé sur les besoins des adultes qu'offrent les CCF.

À deux exceptions près, tous les **répondants clés au niveau du programme** estimaient qu'il s'agit là d'un objectif approprié pour les CCF. Ils pensaient également que c'est un objectif réaliste, même si quelques-uns affirment que l'aspect « marché international » de l'objectif risque d'être un défi de taille à relever. Les répondants se sont montrés très positifs en ce qui concerne l'utilité de la technologie des CCF pour rehausser les capacités technologiques dans les petites collectivités éloignées et pour faciliter le rattrapage scolaire des participants qui en ont le plus besoin.

En ce qui concerne la participation à des réseaux interconnectés, un certain nombre de répondants clés ont affirmé qu'il s'agit d'un objectif approprié, mais que sa réalisation est toujours entravée par des difficultés techniques dans de nombreuses collectivités. Certaines collectivités n'ont toujours pas accès aux vidéoconférences ni à Internet. De plus, certains répondants ont affirmé que le réseau à grande distance ne fonctionnait pas (ou qu'il fonctionnait, mais qu'il n'était pas utilisé - les répondants ne s'entendaient pas sur la situation), et que le *Provincial Learning Network* (réseau provincial d'apprentissage) ne serait pas opérationnel avant 1997.

Les rares répondants clés qui estimaient que le troisième objectif n'était pas approprié ou réaliste pour les CCF ont donné deux grandes raisons pour justifier leur opinion. L'une était que les fonds auraient été mieux utilisés s'ils avaient été affectés à la mise à niveau des services des fournisseurs existants (p. ex., les collèges). La deuxième, c'est que l'on n'a pas démontré l'existence d'un lien entre la formation technologique et la compétitivité économique, de sorte qu'il n'est pas réaliste de s'attendre à ce que les CCF puissent établir un tel lien.

#### Objectif 4

*Ne plus compter sur les fonds du gouvernement pour financer leurs frais d'exploitation, en allant chercher des revenus et en misant sur les fonds du secteur privé; en créant des partenariats et en collaborant avec la collectivité; et en administrant leurs fonds de façon responsable.*

La plupart des **répondants au niveau des CCF dans les collectivités** estiment qu'il s'agit d'un objectif approprié, et environ le quart pensent même qu'il est effectivement réalisable. Les répondants qui sont de cet avis se trouvent dans des collectivités qui ont déjà une base industrielle locale relativement stable et réceptive à la formation. Ils disposent également de gestionnaires et d'un personnel qui ont un grand esprit d'entrepreneuriat, et qui ont été en mesure de forger des liens solides avec l'industrie locale. Ils ont pu collaborer avec l'industrie pour déterminer ses besoins en matière de formation, puis élaborer des programmes qui répondent à ces besoins ou en faciliter l'accessibilité. De plus, ils ont réussi à mettre des fonds de côté pendant qu'ils recevaient encore du soutien gouvernemental, ce qui facilitera leur transition vers l'autonomie financière.

Environ la moitié des CCF sont d'avis que l'objectif est approprié, mais ils ne pensent pas qu'il soit pleinement réalisable. Ils croient que le gouvernement devra trouver des moyens pour mesurer leur succès relatif, compte tenu des conditions locales. En d'autres mots, certaines collectivités n'ont tout simplement pas la base industrielle nécessaire pour aller chercher des fonds suffisants pour la formation. En outre, si le CCF s'occupe beaucoup de faciliter la formation, d'établir des partenariats avec des fournisseurs de formation du secteur public ou du secteur privé, et de desservir une clientèle qui a de grands besoins, de telles activités ne se prêtent pas à la production de revenus. Les répondants ne sont pas contre cet objectif, mais expriment des réserves certaines sur sa valeur concrète.

Environ le quart des CCF n'envisagent pas d'atteindre l'autonomie financière à un degré appréciable. Ils estiment qu'il ne leur sera pas possible d'atteindre cet objectif en raison de la situation économique difficile dans la collectivité, et également parce qu'un grand nombre des activités qu'ils désirent offrir - à une vaste proportion de clients ayant des besoins importants - ne sont pas propices à la réalisation de l'objectif. Dans un cas seulement, la majorité des répondants interrogés sont d'avis que le CCF n'est pas vraiment déterminé à atteindre l'autonomie financière. La plupart de ces répondants pensent qu'aux yeux du conseil d'administration de ce CCF, la priorité la plus importante est de desservir

les clients ayant des besoins très nombreux et que la responsabilité de financer ces efforts ne relève pas du CCF, mais du gouvernement.

La question de l'autonomie financière a soulevé un grand débat au niveau local sur ce qui est considéré comme une contradiction fondamentale entre l'objectif 1 et l'objectif 4. Encore là, il s'agit de questions relatives au mandat, à la concurrence et au ciblage des priorités. Les opinions sont très partagées sur ces questions, et un grand nombre de répondants souhaitent que les politiques, les pratiques et la réglementation soient clarifiées aux paliers fédéral et provincial pertinents.

Dans l'ensemble, les **répondants clés au niveau du programme** appuient la notion d'autonomie financière par les CCF, mais voient une contradiction fondamentale au moment de la réalisation de cet objectif - compte tenu des besoins des collectivités que la plupart des CCF doivent desservir. En d'autres mots, les CCF devaient être implantés dans les collectivités qui avaient des besoins considérables en matière de formation, mais pas beaucoup de ressources à ce chapitre. Les répondants affirment que les CCF sont là pour aider les collectivités dont la population active est aux prises avec de graves problèmes d'adaptation, et dans la plupart des cas, ces collectivités sont petites et assez éloignées. La plus grande partie de la population active dans ces collectivités est peu instruite. Les collectivités comptent sur quelques rares grandes industries, mais autrement, la plus grande partie de l'activité économique est attribuable à des petites entreprises.

Compte tenu de ces facteurs, les répondants se demandent si le vaste groupe des personnes insuffisamment instruites qui ont besoin de formation ont un revenu ou d'autres sources de soutien qui leur permettent de payer des frais de formation assez élevés pour apporter une contribution importante à la réalisation de l'objectif de l'autonomie financière des CCF. Ils ont fait remarquer qu'à des frais généraux de 15 %, le CCF devrait avoir un chiffre d'affaires d'environ un million de dollars par année pour couvrir le coût de ses installations et de son personnel. On se demande également si ces collectivités économiquement vulnérables auraient une base industrielle suffisamment vaste et assez déterminée à offrir de la formation à ses employés par l'intermédiaire des CCF pour contribuer à la réalisation de l'objectif de la pleine autonomie financière. Finalement, des questions ont été soulevées au sujet du rôle des CCF - seront-ils des services gouvernementaux ou des entreprises privées? Cela nous ramène aux questions du chevauchement des services et de la concurrence entre le gouvernement et le secteur public, ou entre les CCF et les autres fournisseurs de formation dans le secteur public.

Les répondants clés connaissaient certains CCF qui avaient accompli des progrès importants en matière de production de revenus, mais ils estimaient

également qu'il y a des limites certaines à ce qui peut être accompli dans un grand nombre de localités. Certains pensent que les bailleurs de fonds devront peut-être prévoir une certaine flexibilité en ce qui concerne cet objectif.

Divers répondants clés estiment également qu'il y a manque d'uniformité dans les politiques fédérales et provinciales au sujet de l'utilisation des services de formation des CCF. Dans certaines collectivités, il y a de solides partenariats entre les bureaux de DRHC ou de la Formation professionnelle, qui achètent régulièrement des services de formation. Dans d'autres collectivités, le CCF ne peut pas même être envisagé pour dispenser de tels services. Les répondants qui ont abordé cette question aimeraient que chaque palier de gouvernement clarifie sa politique et que les politiques ainsi clarifiées soient appliquées uniformément à l'échelle de la province.

En résumé, la plupart des répondants clés sont d'avis que l'ensemble des services offerts par les CCF dans les collectivités sont nécessaires et bénéfiques pour ces collectivités. Ils pensent que les CCF devraient faire tout ce qu'ils peuvent pour récupérer leurs coûts, mais qu'il y a des limites à ce que l'on peut s'attendre à ce chapitre, étant donné le contexte global dans lequel la plupart des CCF exercent leurs activités.

### ***Orientations futures et autres modèles de programmation***

À la fin des entrevues, on a demandé aux répondants quels étaient, à leurs yeux, les points forts du programme des CCF, les éléments qui apportaient la plus grande contribution à la réalisation de ses objectifs, ainsi que les améliorations qu'ils pouvaient suggérer pour l'avenir. On leur a ensuite demandé s'il y a un autre modèle de programmation qui serait préférable pour atteindre les mêmes objectifs.

Pratiquement tous les répondants, ceux des CCF dans la collectivité comme ceux du programme dans son ensemble, ont affirmé que les points forts du modèle des CCF étaient sa base communautaire ainsi que sa souplesse et sa réceptivité face aux besoins en matière de formation. À leur avis, l'intégration des technologies de formation et de communication était un atout certain dans les collectivités. Comme on s'attend à ce que la formation à distance et l'apprentissage distribué revêtent de plus en plus d'importance à l'avenir, les CCF seront bien placés pour prendre la tête de file dans ce domaine, ce qui profitera aux collectivités.

Quant aux améliorations qui permettraient d'accroître l'efficacité des CCF à l'avenir, elles correspondaient à quatre thèmes :

- Réévaluer l'objectif de l'autonomie financière, tant du point de vue de ce qu'on peut attendre des CCF (compte tenu des divers contextes dans lesquels ils exercent leurs activités) que de celui de la résolution des problèmes liés au mandat, à la concurrence de même qu'à l'ampleur et à l'uniformité du soutien de la part des deux paliers du gouvernement;
- En ce qui concerne le soutien gouvernemental nécessaire, les répondants estiment qu'une façon de le concrétiser serait, de la part des services gouvernementaux, de recourir systématiquement aux technologies offertes par les CCF (p. ex., vidéoconférence);
- Clarifier les objectifs de l'initiative des CCF, évaluer la réalisation des objectifs et mettre sur pied ou fermer des CCF locaux en fonction de ces objectifs clarifiés;
- Mieux faire connaître les CCF à l'échelle de la province, pour favoriser l'utilisation accrue des services et de la technologie de l'éducation à distance, au fur et à mesure qu'elle prendra de l'expansion;
- Offrir davantage de soutien et d'orientation aux conseils d'administration des CCF, notamment accroître la représentativité, les compétences techniques et la participation pour faire en sorte que les membres des conseils soient pleinement déterminés à s'acquitter de leurs fonctions et capables de le faire, étant donné le rôle important qu'ils jouent dans la réalisation des objectifs.

Personne n'a proposé de solution de rechange complètement différente du modèle actuel. Deux répondants ont dit qu'il aurait été préférable que les CCF soient intégrés directement au système collégial ou qu'une fonction d'intervention communautaire comme celle des CCF soit intégrée au système collégial.

---

## **B. Constatations de l'évaluation au niveau des CCF**

---

Dans la présente section, nous revenons à la réalisation de chacun des objectifs du programme des CCF pour donner les résultats d'une évaluation du degré dans lequel les CCF répondent eux-mêmes à ces objectifs. Dans la section suivante, nous présenterons les conclusions de notre évaluation du programme dans son ensemble.

## **Constatations de l'évaluation : La réalisation des objectifs par les CCF**

### *Objectif 1*

*Faire office de point de convergence pour accroître l'accès à la formation et pour ouvrir la voie vers de nouvelles possibilités en matière de formation; rehausser la valeur des services; servir de point d'accès à l'information sur le marché du travail et répondre aux besoins en matière de formation de membres de groupes cibles.*

Rappelons que les CCF en sont à des étapes différentes de mise en œuvre dans la province, et qu'ils exercent leurs activités dans des contextes différents; il semble cependant clair, aux yeux des évaluateurs, que dans l'ensemble, les CCF ont fait des progrès substantiels dans la réalisation du premier objectif. Un grand nombre d'entre eux font office de point de convergence pour les efforts des collectivités visant à accroître les possibilités de formation. En général, les membres des conseils d'administration et du personnel sont très conscients de l'importance de ne pas répéter la formation existante ni faire concurrence à des fournisseurs de formation du secteur public ou du secteur privé. Ils s'occupent activement et systématiquement d'inclure ces autres ressources dans les services de formation offerts par l'entremise du CCF, chaque fois que c'est faisable et approprié. On ne s'entend pas toujours, dans la collectivité, sur la question de savoir si les CCF se limitent à rehausser la valeur des services de formation existants, s'ils répètent les ressources locales en formation ou s'ils leur font concurrence. Cependant, de l'avis de l'évaluateur, dans la plupart des cas, lorsque les CCF offrent de la formation déjà *dispensée* ailleurs, il s'agit d'une formation qui n'est pas *accessible* de la part desdites sources dans un endroit ou selon un format ou des horaires qui répondent aux besoins du groupe de participants auquel le CCF offre des services dans une situation donnée.

À titre collectif, les CCF jouent un rôle mineur comme point d'accès à l'information sur le marché de travail. Ce service est en train de subir de profondes transformations dans la province, car Développement des ressources humaines Canada y a réduit considérablement les services d'IMT de ses Centres de ressources humaines. Aucun mécanisme de grande envergure qui pourrait reprendre cette fonction à l'échelle de la province n'a encore été implanté. Dans certaines collectivités, les CCF travaillent étroitement avec les CRHC et il y a donc partage de l'information. Et certains CCF ont eux-mêmes aidé des employeurs ou des groupes communautaires à cerner les tendances de l'emploi ou encore à dresser des inventaires des aptitudes ou à faire des évaluations des besoins en matière de formation. Cependant, il se peut qu'aux yeux de certains CCF, cela ne constitue pas une activité nécessaire ou appropriée. Quoi qu'il en soit, la collecte et l'analyse de l'IMT ne correspondent

généralement pas aux compétences techniques du personnel. Ainsi, les services d'IMT sont des activités localisées et les CCF ne sont pas assez nombreux à les offrir pour nous permettre d'affirmer que le programme dans son ensemble atteint cet élément du premier objectif.

Lorsqu'il est question du « groupe cible » des CCF, il faut noter que chaque CCF détermine ses propres groupes clients, selon divers facteurs, notamment une évaluation des besoins locaux, une évaluation des meilleurs moyens que le CCF peut mettre en œuvre pour atteindre son objectif d'autonomie financière, ainsi que la nature des réseaux et des relations de travail avec les intervenants de la collectivité. Selon la description du programme des CCF que l'on trouve dans l'information relative aux Initiatives stratégiques aux fins des demandes de propositions, les CCF ont été conçus pour fournir des services qui répondent aux besoins locaux en matière de formation et d'actualisation des compétences de la population active. Il n'est pas question de groupes prioritaires, que ce soit les employés, les sous-employés ou les chômeurs. Ainsi, il y a des CCF pour lesquels le principal groupe cible est celui des travailleurs employés dans une importante industrie de la région, et pour d'autres, ce sont les chômeurs de la même industrie dans une autre région. Certains CCF ont ciblé les bénéficiaires de l'aide sociale et d'autres ont mis l'accent sur les propriétaires, les gestionnaires et le personnel des entreprises de détail.

Aux yeux des évaluateurs, il semble que parmi tous les facteurs qui déterminent le ciblage des services, celui qui a exercé la plus grande influence était la possibilité de récupérer les coûts. S'il y avait moyen d'aller chercher des revenus en offrant de la formation à un groupe de travailleurs déjà employés pour aider une entreprise à perfectionner les compétences de son personnel, ou s'il y avait moyen de décrocher un contrat visant à offrir du counselling et des services de rattrapage à des chômeurs recevant le soutien de divers programmes gouvernementaux de formation, alors le CCF établissait ses programmes en conséquence. Les relations avec les intervenants locaux ont également joué un rôle, particulièrement dans le cas des bénéficiaires de l'a.-e. Dans certaines collectivités, le CCF avait conclu des contrats pour offrir des services de recherche d'emploi et des services connexes. Dans d'autres collectivités, le personnel local du CRHC ou du MEHF a pu penser que de tels services ne devraient pas être offerts par les CCF, dont les activités étaient déjà financées par le gouvernement. Dans ces collectivités, les CCF n'étaient pas autorisés à soumissionner afin d'offrir leurs services à ces clients.

Étant donné la gamme des groupes-cibles desservis par les CCF, l'évaluation ne devrait pas consister à se demander *quels* groupes ont été desservis, mais plutôt si le CCF a *déterminé les besoins locaux* puis a *pris des mesures efficaces* pour y répondre. En général, il semble que les CCF ont accompli des progrès substantiels dans la réalisation de cet objectif, selon les résultats du

sondage auprès des anciens participants et selon les réponses des répondants dans les CCF et des répondants au niveau du programme. Certains CCF se sont montrés plus efficaces, en raison de facteurs comme un solide esprit d'entreprise chez leurs gestionnaires, ou encore des milieux d'affaires ou des milieux industriels plus réceptifs aux genres de service de formation que les CCF peuvent dispenser. Et dans certains cas, les consultants en formation du CRHC ou du MEHF dans la localité ont utilisé directement les services du CCF. Les CCF qui ont moins bien réussi à répondre à cet élément de l'objectif 1 en étaient généralement aux premières étapes d'implantation, ils n'avaient pas de leaders des milieux industriels locaux au sein de leur conseil d'administration, ou, dans un ou deux cas, ils ne paraissaient pas pleinement déterminés à atteindre l'objectif de l'autonomie financière.

### *Objectif 2*

*Accroître l'apport de la collectivité et sa participation aux décisions relatives aux questions de la formation et de l'adaptation en établissant des plans de formation CCF; en évaluant l'environnement communautaire; et en mettant sur pied des processus de consultation et de décision.*

Les CCF se sont attaqués à cet objectif, mais il reste beaucoup à faire pour le réaliser. Nous sommes convaincus que la plupart des CCF sont fermement déterminés à mettre en œuvre des processus et des activités de ce genre, mais que c'est trop demander à un conseil d'administration composé de bénévoles que de vouloir qu'il entreprenne toutes ces activités – et qu'il les entreprenne efficacement. Cela est attribuable en partie au fait que les CCF viennent d'être créés et qu'ils n'ont pas encore été en mesure d'élargir leurs réseaux et leurs processus consultatifs bien au-delà des membres du conseil. La composition des conseils n'est pas toujours aussi diversifiée que prévu; les membres du conseil et du personnel sont très occupés et n'ont pas toujours les compétences en matière d'évaluation et de planification dont le CCF a besoin. En outre, pour mener des consultations à l'échelle de la collectivité, il faut beaucoup de temps et posséder des compétences très spéciales. Par ailleurs, il y a souvent d'autres organismes dans la collectivité, par exemple les Sociétés d'aide au développement des collectivités ou les Chambres de commerce, qui ont peut-être déjà pris la tête de file de ce genre de consultation. Il se peut que les CCF ne soient pas très incités à mettre en place des processus de consultation au-delà des processus informels qui passent par leur conseil d'administration et un réseautage informel au sein de la collectivité. Ainsi, même si des progrès ont été réalisés, les CCF ont généralement eu tendance à se contenter de réagir plutôt que d'agir dynamiquement dans leurs efforts pour respecter cet objectif. Cependant, nous nous attendons à ce que, au fil du temps, les CCF soient de plus en plus en mesure de respecter cet objectif.

### Objectif 3

*Accroître la compétitivité dans le marché mondial en offrant des services qui encouragent l'utilisation de la technologie; faire partie d'un réseau interconnecté à l'échelle de la province; et compter sur les services, les groupes et les individus qui s'intéressent déjà au domaine de la technologie dans les collectivités locales et collaborer avec eux.*

Nous sommes d'accord avec les répondants qui ont affirmé que demander aux CCF locaux d'accroître la compétitivité des entreprises et des collectivités dans le marché international, c'est viser très haut. Cependant, dans certains cas, les services offerts par le CCF ont contribué à renforcer les entreprises présentes dans les marchés internationaux. L'argument selon lequel l'amélioration des compétences et des niveaux de scolarité des travailleurs permet de renforcer la compétitivité de la main-d'œuvre en général semble également raisonnable. On peut donc dire que les CCF ont contribué à la réalisation de ces éléments du troisième objectif.

À un niveau plus pointu, cependant, il est clair que les CCF encouragent effectivement l'utilisation des technologies électroniques à des fins de formation et d'amélioration des niveaux de scolarité. Ils ont pratiquement tous des programmes d'orientation destinés à l'ensemble de la collectivité. Ils utilisent leurs services de vidéoconférence à un plus grand degré, même s'il y a eu certains problèmes techniques à résoudre. Leurs programmes de formation sont généralement informatisés, et ils utilisent de plus en plus souvent les ressources nationales et internationales en matière de formation offertes par Internet. Ils sont souvent la seule source facilement accessible de vidéoconférence et de formation Internet dans la collectivité. (Il peut y avoir d'autres sources, mais les CCF semblent les plus facilement accessibles, des points de vue des horaires, de la situation géographique et des coûts.) Même s'il y a eu certaines frictions au sujet du chevauchement des services ou de la concurrence qu'ils font à d'autres fournisseurs de services de formation, on a également relevé des exemples de CCF qui accroissaient la capacité des services et des groupes existants dans le domaine de la technologie. C'est donc à notre avis l'objectif que les CCF atteignent le plus efficacement.

### Objectif 4

*Ne plus compter sur les fonds du gouvernement pour financer leurs frais d'exploitation, en allant chercher des revenus et en misant sur les fonds du secteur privé; en créant des partenariats et en collaborant avec la collectivité; et en administrant leurs fonds de façon responsable.*

Pratiquement tous les CCF sont fermement déterminés à atteindre la plus grande autonomie financière possible. Cependant, il ne suffit pas de viser cet idéal pour l'atteindre. Les conditions locales doivent s'y prêter. Au niveau le plus fondamental, il doit y avoir un « marché » suffisamment robuste pour les services distinctifs offerts par le CCF. Nous parlons de services *distinctifs* parce qu'il ne relève pas du mandat des CCF de répéter des services existants et de tout simplement écraser la concurrence pour atteindre l'autonomie financière. Il doit y avoir une demande suffisante à l'égard des services uniques du CCF, qui, même s'ils sont similaires, n'en sont pas moins distinctifs du fait de la valeur ajoutée que représentent les horaires souples, les milieux de formation non conventionnels et l'utilisation innovatrice des technologies électroniques.

De l'avis des évaluateurs, à une ou deux exceptions près, les CCF ont accompli, dans la réalisation de cet objectif, les progrès qu'on pouvait attendre à leur stade respectif d'implantation. Collectivement, les membres du personnel possèdent diverses compétences techniques relatives au milieu d'affaires, à la formation et au développement économique communautaire. Ils obtiennent de très bons résultats lorsqu'il s'agit de forger des partenariats et de collaborer avec les intervenants de la collectivité. Cela a représenté beaucoup de travail acharné, mais des progrès considérables ont été réalisés à l'égard de ces partenariats. Lorsqu'il y avait des possibilités d'aller chercher des revenus et de tableur sur des fonds privés (et publics), les CCF les ont reconnues et les ont exploitées. Cependant, nous croyons qu'il n'est pas réaliste de s'attendre à ce que chacun des CCF réalise cet objectif. Comme nous en discuterons de façon plus détaillée lorsque nous aborderons l'évaluation d'éléments comme la raison d'être du programme, ses répercussions, son efficacité et les solutions de rechange pour l'avenir, il ne semble pas approprié d'imposer cet objectif à tous les CCF lorsqu'ils doivent également tenir compte des conditions locales – qui, en soi, les empêchent d'aller chercher suffisamment de revenus pour atteindre l'autonomie financière.

En ce qui concerne l'administration des fonds, nous ne sommes pas des vérificateurs et nous ne pouvons commenter de façon détaillée cet aspect de l'objectif 4. Cependant, d'après notre recherche, il nous semble qu'un grand nombre des CCF éprouvent encore certaines difficultés à tenir des dossiers financiers complets et à jour. C'est là une tâche difficile, compte tenu de toute la gamme des sources de financement, des genres de contrats et de l'éventail de personnes à desservir, mais il y a nettement place à l'amélioration dans ce domaine. Une meilleure administration financière se traduira par une meilleure capacité de rendre des comptes et une planification plus rentable au niveau local et au niveau du programme.

## **Conclusions de l'évaluation : Le programme des CCF**

Dans cette section, nous allons nous inspirer de nos constatations descriptives et évaluatives au sujet de la réalisation des quatre objectifs par les CCF à titre individuel pour examiner les quatre questions d'évaluation à l'échelle du programme. Ces questions, qui ont constitué le fondement du cadre d'évaluation, correspondent aux lignes directrices du gouvernement fédéral pour les évaluations :

- Raison d'être du programme (la pertinence du programme par rapport aux buts et objectifs en matière de politique et la conception du programme);
- Répercussions et effets du programme (les répercussions de l'initiative, c'est-à-dire ses effets sur les participants ou les projets à titre individuel et, en général, ses répercussions à court terme);
- La réalisation des objectifs du programme (dans quelle mesure l'initiative a été implantée; quelle a été l'efficacité de ces processus);
- Les solutions de rechange qui permettraient d'améliorer les programmes (recommandations et modèle des meilleures pratiques); ces éléments feront l'objet d'un rapport distinct, mais nous commenterons la question dans la présente section.

### **Raison d'être du programme**

Il y a deux éléments à évaluer en ce qui concerne la raison d'être du programme. Premièrement, est-ce que le programme des CCF correspond adéquatement aux buts et objectifs stratégiques des autorités fédérales et provinciales ainsi qu'aux objectifs et aux besoins des collectivités dans lesquelles sont implantés les CCF? En deuxième lieu, il faut se demander si la conception de *ce programme en particulier* est appropriée pour répondre à ces buts et objectifs. En d'autres mots, est-ce que la structure et l'exploitation des composantes des CCF permettent de façon logique et concrète d'atteindre les objectifs prévus pour l'ensemble du programme? Nous verrons chacune de ces questions à tour de rôle.

Premièrement, il faut se souvenir que la raison d'être du programme des Initiatives stratégiques du gouvernement fédéral était la réforme du système de sécurité sociale. Les activités financées en vertu des Initiatives stratégiques devaient trouver de nouveaux moyens d'aider les particuliers aux prises avec de graves problèmes liés au marché du travail à surmonter ces obstacles et ainsi moins dépendre du système de sécurité sociale. Au niveau provincial, par le biais de son programme *Skills Now*, le gouvernement de la Colombie-Britannique a recours à divers moyens pour « préparer la population active de la

province à aborder le XXI<sup>e</sup> siècle ». Le programme des CCF est l'un de ces moyens.

À notre avis, le programme des CCF dans son ensemble à l'échelle de la province correspond étroitement aux objectifs des partenaires des paliers fédéral, provincial et communautaire. Chacun désire renforcer l'employabilité des particuliers et la solidité économique des collectivités. La formation est un outil essentiel pour atteindre ce but. Par conséquent, l'initiative des CCF, qui a pour objet de faciliter la formation au niveau communautaire, correspond tout à fait à la raison d'être du programme.

Mais qu'en est-il du modèle du programme en soi – l'importance qu'il accorde aux conseils d'administration communautaires, à la participation de la collectivité au processus décisionnel, à la détermination des besoins en matière de formation, à l'utilisation de la technologie offerte par le biais d'installations communautaires? Ces processus et cette structure sont-ils logiques pour atteindre les objectifs de l'initiative? Même si l'on trouve dans la province des ressources nombreuses et variées en matière de formation, il est clair aux yeux des évaluateurs que dans de nombreuses collectivités, particulièrement les plus petites, il y a des lacunes certaines dans le genre de services que les CCF peuvent offrir. Dans ces collectivités, il n'existe tout simplement pas de tels services de formation, ou s'il y en a, ils ne correspondront pas toujours aux besoins particuliers des employeurs ou des chômeurs qui ne se sentent pas à l'aise dans un cadre d'apprentissage plus conventionnel (p. ex., une formation en classe, des relations apprenants / enseignants traditionnelles, des points d'entrée et de sortie fixes pour les programmes, etc.). De plus, du fait qu'un grand nombre de CCF comptent sur l'apport de leurs conseils d'administration pour prendre des décisions et sur les efforts de leurs directeurs pour évaluer les besoins en matière de formation, ils sont capables d'apporter des solutions rapides, souples et innovatrices aux besoins cernés.

Ainsi, la raison d'être de l'initiative des CCF, telle qu'elle a été implantée à l'échelle de la province, est pleinement justifiée en ce qui concerne les besoins à satisfaire, et la conception, les processus et la structure du programme correspondent étroitement à cette raison d'être. Le programme ne semble pas mettre en danger les services locaux de formation, ni les chevaucher. La capacité des CCF de rehausser la valeur des programmes locaux fait beaucoup pour empêcher le chevauchement pur et simple des programmes. Cependant, comme, dans de nombreuses collectivités les notions de « concurrence » et de « chevauchement » ne sont pas claires, tant en théorie que dans la pratique, il serait utile que les divers paliers de gouvernement clarifient leurs propres définitions de ces concepts puis les communiquent intégralement à tous les intéressés.

## ***Répercussions et effets du programme***

Les questions sur lesquelles repose l'évaluation des répercussions et effets du programme sont les suivantes : est-ce que l'initiative des CCF a permis d'accroître le contrôle que peut exercer la collectivité sur les questions liées à l'éducation et à la formation dans le contexte local; est-ce que les CCF ont réussi à rehausser la « culture de la formation » locale par le biais des technologies; et est-ce qu'ils ont répondu efficacement aux besoins locaux en matière de formation.

Étant donné le rôle de leurs conseils d'administration et en raison des efforts intensifs de partenariat et de réseautage de la plupart des directeurs et membres du personnel des CCF, on peut dire que ces derniers ont réalisé des progrès importants lorsqu'il s'agissait d'accroître le contrôle que la collectivité peut exercer sur les questions de l'éducation et de la formation. Ils ont défini activement les besoins et se sont efforcés d'y répondre, avec un certain succès. Ils comptent beaucoup sur leur propre base technologique pour satisfaire les besoins. Il y a eu quelques frictions entre les CCF et les formateurs du secteur public et du secteur privé dans un certain nombre de collectivités. Cependant, dans un grand nombre de ces cas, les CCF ont établi des partenariats efficaces qui ont permis de réduire ou d'éliminer ces frictions. Nous croyons même que les autres ressources de formation ont pu elles aussi y trouver des possibilités d'apprentissage, en ce sens qu'un grand nombre d'entre elles sont maintenant davantage conscientes de l'importance de faire preuve de plus de souplesse et de réceptivité dans leurs propres services pour répondre aux besoins particuliers de leurs groupes clients.

Nous croyons qu'il n'y a pas de « culture de l'apprentissage » solide dans un grand nombre d'entreprises ou parmi un grand nombre des membres de la population active à l'échelle de la province. C'est la présente évaluation et un grand nombre des autres évaluations que nous avons faites, de même que notre étude des questions de l'adaptation et de la formation en général, qui nous amènent à cette conclusion. En conséquence, le défi que les CCF doivent relever, à savoir rehausser la culture d'apprentissage dans la collectivité, est de taille. Quoiqu'il en soit, dans plusieurs collectivités, les CCF y ont bien réussi. Ils ont réussi auprès de grandes entreprises, de petites sociétés, de syndicats et de personnes qui étaient employées, sous-employées, en chômage, ou qui envisageaient de réintégrer la population active après une absence de plusieurs années. Les partenariats et les contacts informels des CCF ont tendance à renforcer les efforts des leaders communautaires, des éducateurs et des bureaux du gouvernement (CRHC, MEHF/*Skills Now*) pour mieux faire connaître l'importance de l'éducation et de l'actualisation des compétences tout au long de la vie. Les capacités technologiques des CCF jouent un rôle clé lorsqu'il s'agit de faciliter cette actualisation. Les nouvelles technologies présentent un intérêt

inhérent pour les travailleurs d'aujourd'hui, dès qu'ils peuvent surmonter leur crainte initiale de ne pas pouvoir les utiliser. Mais les programmes des CCF visent à réduire cette angoisse et ils le font de façon assez efficace.

En général, les CCF répondent aux besoins déterminés en matière de formation, et leurs programmes sont conçus pour satisfaire ces besoins selon des moyens qui sont intéressants et bénéfiques pour leur clientèle. Il semble donc que les CCF s'acquittent efficacement de leur responsabilité de satisfaire les besoins en formation de leurs clients. Il faut préciser que les clients ne sont pas seulement les participants qui suivent de la formation, mais également les nombreux employeurs ou les bureaux des CRHC ou du MEHF qui appuient leurs travailleurs / clients lorsque ces derniers reçoivent une formation offerte par l'entremise des CCF. Pour preuve, on a constaté un degré élevé de satisfaction face aux services des CCF de la part des clients des deux catégories – les participants qui reçoivent la formation et ceux qui leur assurent du soutien pour les y aider.

Ainsi, on peut dire que les répercussions et les effets du programme des CCF sur la culture de la formation dans la localité et sur les clients qui ont recours à la formation et aux services connexes sont positifs. La formation dispensée est généralement très étroitement axée sur les besoins déterminés et la qualité des services semble entièrement adéquate pour satisfaire ces besoins.

### ***Réalisation des objectifs du programme***

Les buts et objectifs du gouvernement fédéral et des autorités provinciales n'étaient pas complètement compatibles. En d'autres mots, au niveau fédéral, le Programme des initiatives stratégiques était axé sur les personnes qui dépendent du système de sécurité sociale, c'est-à-dire les personnes qui touchent des prestations de soutien du revenu. (Nous ne considérons pas le régime d'assurance-emploi comme un programme de sécurité sociale, mais à notre avis, autant le gouvernement fédéral que les autorités provinciales cherchent à aider les travailleurs qui touchent des prestations d'assurance-emploi à trouver du travail le plus rapidement possible, et ainsi à retrouver leur autonomie.) Les buts et objectifs provinciaux du programme des CCF semblent de plus grande portée. Les personnes visées comprennent certainement les bénéficiaires du soutien du revenu, mais comme en témoigne l'importante gamme des programmes qui composent l'initiative *Skills Now*, les objectifs du gouvernement de la Colombie-Britannique à l'égard des CCF sont beaucoup plus vastes. Comme nous l'avons vu plus tôt, l'initiative des CCF ne représente que l'un des moyens mis en œuvre dans le cadre de *Skills Now* pour aider la population active de la Colombie-Britannique à être prête à s'adapter au XXI<sup>e</sup> siècle. À ce titre, les services de formation sont très diversifiés et répondent aux besoins des travailleurs, des personnes sous-employées, des

chômeurs et des nouveaux membres de la population active qui ont besoin de soutien en matière de formation. Les employeurs font souvent partie intégrante de ces programmes provinciaux de formation, car leurs besoins en la matière sont déterminés et des programmes de formation sont élaborés à l'intention de leur main-d'œuvre<sup>4</sup>.

D'après ce que nous avons pu apprendre du profil des clients des CCF dans leur ensemble, il semble que les objectifs du programme fédéral à l'égard de son principal groupe cible soient satisfaits, au même degré que le sont les objectifs du gouvernement provincial.

Il est vrai qu'il semble y avoir sous-représentation (si tel est le cas) des personnes recevant des prestations de soutien du revenu. D'après nos discussions avec les consultants en formation du MEHF, ceux-ci encouragent les clients à suivre de la formation ou des cours de rattrapage scolaire au CCF, mais ils ne peuvent pas les y obliger. (Il se peut que la nouvelle composante *Youth Works* du programme *B.C. Benefits* donne lieu à une utilisation accrue de services comme ceux des CCF de la part des jeunes, en ce sens qu'après avoir touché des prestations de soutien de revenu pendant un certain temps, les jeunes devront entreprendre une formation pour continuer d'être admissibles.) En outre, et quoi qu'il en soit, les obstacles à l'employabilité auxquels font face les personnes qui touchent du soutien du revenu sont très difficiles à surmonter, et les CCF n'offrent pas de services d'intervention communautaire qui pourraient encourager les BSR à en faire une plus grande utilisation.

Par contraste, les travailleurs parrainés par un employeur, les prestataires de l'assurance-emploi et une petite proportion de clients qui assument eux-mêmes les frais des services les utilisent beaucoup et, selon nous, de plus en plus. Cela s'explique en très grande partie par les efforts faits par les CCF pour atteindre l'autonomie financière. Ils font de la promotion auprès de tels groupes. Ils conçoivent leurs programmes à l'intention de ces groupes. Ils créent un environnement d'apprentissage qui présente de l'intérêt pour ces participants et leurs employeurs.

Mais peu importe les proportions de personnes employées ou de chômeurs/BSR qui reçoivent des services des CCF, il n'en demeure pas moins que le gouvernement fédéral et la province sont déterminés à accroître l'employabilité – autant des personnes employées que des chômeurs.

Ainsi, compte tenu de toutes ces constatations, et après avoir évalué la mesure dans laquelle le programme des CCF avait atteint les objectifs fédéraux et provinciaux, nous concluons que l'élaboration et la mise en œuvre du

---

4 Les programmes de formation *Small Business* et *Sectoral Partnership Training* sont des exemples de tels programmes axés sur les employeurs.

programme des CCF et des centres à titre individuel ont permis d'accomplir des progrès substantiels dans la réalisation desdits objectifs. Le programme dans son ensemble est impressionnant. Des progrès ont été faits à l'égard des quatre objectifs, même si, à notre avis, la pleine réalisation de l'objectif de l'autonomie financière pour chacun des CCF présente des limites inhérentes.

### ***Solutions de rechange pour améliorer les programmes***

La raison d'être du programme des CCF est rationnelle; ses buts et ses objectifs correspondent aux politiques et priorités fédérales et provinciales, et ils tiennent compte des besoins des collectivités en matière d'accroissement du bien-être économique. Les structures et les processus du programme des CCF dans son ensemble conviennent à la réalisation de ses buts et objectifs. Certains objectifs sont plus faciles à réaliser que d'autres, étant donné les circonstances propres à chaque localité, comme nous l'avons vu à diverses reprises dans le présent rapport. Il n'est donc pas nécessaire, à notre avis, d'apporter des changements importants au programme, ni de trouver des moyens de rechange pour la réalisation de ses objectifs.

Pratiquement tous les programmes pourraient profiter de certaines modifications, après un examen systématique de leurs activités. C'est là un des grands intérêts du processus d'évaluation. Nous avons fourni, sous pli séparé, nos recommandations en ce qui concerne les orientations futures du CCF, comme le prévoit notre mandat. Cependant, il peut être utile d'examiner brièvement certains des éléments qui ont été pris en considération dans les recommandations. À notre avis, l'initiative des CCF dans son ensemble profiterait :

- d'une clarification de ses rôles et responsabilités en matière de formation par rapport à ceux des fournisseurs de formation du secteur public et du secteur privé;
- de l'adoption de normes précises mais différentes pour chaque CCF à titre individuel en ce qui concerne la réalisation de l'objectif de l'autonomie financière; ces normes refléteraient l'objectif de l'autonomie, tout en tenant compte des possibilités très limitées de réalisation dudit objectif dans de nombreuses collectivités. Ces normes feraient l'objet d'une obligation contractuelle et seraient réexaminées et modifiées au gré des circonstances;
- de la mise sur pied de systèmes de gestion de l'information complets, uniformes et comparables pour tous les CCF;
- de l'établissement d'un plan à long terme permettant de veiller à ce que les technologies électroniques de tous les CCF demeurent à jour, sans entraver indûment la capacité des CCF de satisfaire leurs exigences respectives en matière d'autonomie financière;

- de communications et de consultations systématiques périodiques entre tous les CCF, pour leur permettre de partager des idées, de régler des problèmes et d'accroître leur capacité de répondre à tous les objectifs du programme.

Les façons de concrétiser ces avantages sont examinées dans les recommandations et dans l'examen des meilleures pratiques. Mais, pour l'instant, étant donné la solidité du principe de base sur lequel repose le programme et la façon dont l'initiative a été mise en œuvre dans son ensemble, il est évident qu'il n'est pas nécessaire d'envisager des solutions de rechange de grande échelle pour répondre aux objectifs du programme.