

Évaluation formative de l'Initiative des partenariats sectoriels (IPS)

Rapport final

*Évaluation de programmes
Vérification et évaluation
Politique stratégique et planification
Ressources humaines et Développement des compétences Canada*

décembre 2004

**SP-AH-678-12-04F
(also available in English)**

Papier

ISBN : 0-662-74929-4

N° de cat. : HS28-29/2005F

PDF

ISBN : 0-662-74930-8

N° de cat. : HS28-29/2005F – PDF

HTML

ISBN : 0-662-74931-6

N° de cat. : HS28-29/2005F – HTML

Table des matières

Sommaire	i
Réponse de la direction	ix
1. Introduction	1
1.1 Méthodologie	1
1.2 Enjeux de méthodologie	6
1.2.1 Groupes de réflexion et recension de la littérature	6
1.2.2 Recours aux enquêtes de Statistique Canada et à l'analyse agrégée des données.....	7
2. Le Programme : Contexte et profil	9
2.1 Contexte	9
2.2 L'Initiative des partenariats sectoriels	9
2.2.1 Programme des conseils sectoriels	10
2.2.2 Le rôle des conseils sectoriels	12
2.2.3 Les conseils exemplaires	15
2.3 Caractéristiques qui influencent l'évaluation de l'IPS	16
2.3.1 Nombre d'années d'existence et taille des conseils sectoriels	16
2.3.2 Nature des conseils individuels	17
2.3.3 Autres variations entre les conseils sectoriels	17
3. Constatations de l'examen des objectifs et de la conception du programme 19	
3.1 Constatations de l'examen des résultats et des indicateurs de l'IPS.....	19
3.2 Constatations de l'examen des caractéristiques opérationnelles de l'IPS ..	21
3.2.1 Cadre de référence pour le ciblage	21
3.2.2 Chevauchements et doubles emplois.....	24
3.2.3 Incidence différentielle.....	27
3.2.4 Correspondances entre les caractéristiques et les objectifs du programme.....	29
4. Constatations de l'examen de l'accessibilité des données aux fins de l'évaluation sommative	31
4.1 Détermination des résultats et des indicateurs de rendement à examiner dans le cadre de l'évaluation sommative	31
4.2 Accessibilité et qualité des données aux fins de l'évaluation sommative ..	33

4.3	Lacunes dans les données accessibles et approches possibles pour l'évaluation sommative.....	37
4.3.1	Lacunes pouvant être comblées au moyen d'information qualitative	37
4.3.2	Lacunes pouvant être comblées par des données/des observations provenant des entreprises/organisations du secteur.....	39
4.3.3	Lacunes pouvant être comblées par des données/des observations provenant du secteur de l'enseignement/de la formation.....	41
5.	L'évaluation sommative : enjeux, questions, indicateurs, méthodes et sources	43
5.1	Enjeux qui sous-tendent la stratégie présentée ici	43
5.2	Autres questions à examiner dans le cadre de l'évaluation	50
6.	Options pour l'évaluation sommative.....	55
	Option 1 : Dont le principal élément serait une enquête auprès des employeurs/des syndicats	58
	Option 2 : Intégration de données de sources externes et élargissement du travail d'examen des conseils sectoriels.....	60
	Option 3 : Moins d'importance à l'enquête auprès des employeurs/des syndicats et au travail au niveau des conseils sectoriels, plus d'importance aux données indépendantes, aux résultats à plus long terme	62
	Option 4 : Tout l'éventail des méthodes.....	64
7.	Conclusion.....	69
	ANNEXE A : Répartition des conseils qui ont fait partie du groupe de travail et qui ont été visités	73
	ANNEXE B : Modèle logique de l'IPS	75
	ANNEXE C : Modèle logique générique des conseils sectoriels.....	77

Liste des tableaux

Tableau 1 Résultats et indicateurs s’y rapportant (à mesurer dans le cadre de l’évaluation)	31
Tableau 2 L’évaluation sommative de l’IPS : enjeux, questions, indicateurs, méthodes et sources.....	44

Sommaire

Introduction

En juillet 2003, Développement des ressources humaines Canada (DRHC) — qui s'appelle maintenant Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC) — a amorcé une évaluation formative de son Initiative des partenariats sectoriels (IPS), qui est gérée par la Direction des partenariats en ressources humaines (DPRH). Cette évaluation formative avait pour but de poser les jalons de l'évaluation sommative du programme qui aura lieu en 2006-2007, notamment :

- en déterminant la clarté et la mesurabilité des objectifs et résultats attendus du programme;
- en déterminant le caractère adéquat des mesures de sauvegarde mises en place pour éviter les chevauchements et les doubles emplois, afin d'assurer une incidence véritablement différentielle et de veiller à ce que les activités du programme soient ciblées de façon appropriée;
- en déterminant les données actuellement accessibles et la faisabilité de recueillir de nouvelles données aux fins de l'évaluation du programme.

Finalement, l'évaluation formative propose une stratégie pour l'évaluation sommative de l'IPS.

Description du Programme

L'Initiative des partenariats sectoriels (IPS), lancée en 1993, compte deux grands volets :

- *Le Programme des conseils sectoriels* : les conseils sectoriels ont recours au financement de projet de RHDCC et d'autres sources pour mettre sur pied leurs propres organisations, tout en mettant en œuvre des initiatives particulières visant à relever les défis en matière de ressources humaines auxquels fait face un secteur industriel, par exemple l'élaboration de normes professionnelles, des programmes de stages pour les jeunes, les compétences de base à partir desquelles les programmes d'études seront élaborés, ainsi que des programmes s'adressant à des clientèles cibles particulières. Le Budget de décembre 2001 annonçait un complément de financement pour aider les conseils sectoriels à mettre en valeur leurs capacités à titre d'organisations et entreprendre certaines activités de base qui dépendaient jusque-là d'un financement de projet incertain. Pour continuer d'être admissibles à ce financement d'infrastructure, les conseils sectoriels doivent répondre aux critères de « l'exemplarité ».
- *Le financement de projet consenti à des activités sectorielles* : L'IPS fournit également du financement de projet à d'autres organisations de l'industrie qui lancent des activités sectorielles.

Méthodologie de l'évaluation

Les méthodes suivantes ont été utilisées pour réunir de l'information concernant les trois questions sur lesquelles l'évaluation formative allait se pencher et pour élaborer la stratégie de l'évaluation sommative :

- **Un examen des documents**, qui a permis de réunir de l'information sur les objectifs, la conception et les activités du programme.
- **La constitution d'un groupe de travail des conseils sectoriels**, chargé de recueillir l'apport d'un groupe choisi de conseils sectoriels, principalement sur les questions suivantes :
 - la clarté des objectifs et les définitions ad hoc des principaux termes;
 - le caractère adéquat du ciblage du programme;
 - les indicateurs du rendement les plus appropriés à utiliser pour l'évaluation sommative;
 - les critères à utiliser pour le regroupement des conseils sectoriels;
 - l'élaboration d'un sondage à l'intention de tous les conseils sectoriels.
- **La détermination de l'accessibilité des données**, au moyen :
 - d'un *examen des conclusions de l'exercice de validation du CGRR de 2002*, qui a permis de recueillir une information détaillée sur les systèmes de données de trois conseils (environnement, tourisme et construction);
 - des *visites* à quatre autres conseils (biotechnologie, textile, entretien des aéronefs ainsi qu'entretien et réparation automobiles), pour déterminer la portée et la qualité des données qu'ils recueillent ou qu'ils pourraient recueillir et qui seraient utiles dans le cadre de l'évaluation sommative;
 - d'un *questionnaire électronique* distribué à 21 conseils sectoriels (dont 17 ont répondu) au sujet de leurs activités, de leurs relations de travail avec des partenaires du secteur, et des genres d'information/de données qu'ils ont dans leurs bases de données;
 - d'un examen et d'une évaluation des données accessibles de *sources externes* autres que les conseils sectoriels, par ex. les enquêtes de Statistique Canada.

Principales constatations de l'examen des résultats attendus et des indicateurs de l'IPS

L'évaluation formative a permis de constater qu'il y a des liens clairs entre la plupart des résultats de l'IPS d'une part et les résultats et les indicateurs génériques des conseils sectoriels d'autre part, qu'ils sont clairs et suffisamment définis par leurs indicateurs de rendement pour pouvoir être évalués.

Certains résultats, bien qu'ils soient clairement définis, présentent des complications parce que les activités pertinentes varient beaucoup d'un conseil sectoriel à l'autre. Il reste à décider de la meilleure façon de recueillir et d'agrèger des ensembles de données communs à tous les secteurs aux fins de l'évaluation.

Troisièmement, la question de la représentativité des partenariats a besoin d'être clarifiée pour que les évaluateurs puissent déterminer globalement dans quelle mesure les conseils sectoriels, collectivement, sont représentatifs.

Enfin, par rapport au résultat de l'IPS qui concerne la diffusion et l'adoption de normes professionnelles et d'un programme d'études de base, il faudra prendre une décision, au moment de la planification de l'analyse des données de l'évaluation sommative, au sujet du degré de détail et d'intégralité que doivent posséder les normes professionnelles pour être jugées suffisantes en vertu de ce résultat et au sujet des autres produits ou pratiques qui pourraient être compris dans ce résultat. De plus, on voudra peut-être établir des critères intersectoriels pour déterminer à partir de quel moment on peut considérer que les normes professionnelles sont en voie d'être adoptées à l'échelle nationale.

Principales constatations de l'examen de la conception opérationnelle de l'IPS

Le programme est-il assorti d'un cadre de référence approprié en matière de ciblage?

L'évaluation a permis de constater que l'IPS est assortie de critères clairs relatifs à des mécanismes de ciblage et d'examen suffisants pour déterminer les progrès réalisés par rapport à son objectif global de 50 % du marché du travail canadien et pour cerner les secteurs en expansion et en contraction dans les industries. Les évaluateurs ont toutefois fait remarquer que l'approche « réactive » à l'égard des nouveaux conseils qu'il serait possible de mettre sur pied présente un risque inhérent, à savoir que des secteurs industriels importants ou d'autres sphères d'intervention possibles qui bénéficieraient de l'approche du conseil sectoriel ne soient pas repérés, ou ne reçoivent pas le soutien nécessaire pour parvenir à un point tel qu'ils seraient intéressés à mettre sur pied un conseil sectoriel et capables de le faire. En outre, divers enjeux ont été relevés en ce qui concerne la pertinence et le caractère approprié de la cible des 50 % elle-même et les répercussions de l'approche du ciblage sur le plan de l'équité pour les entreprises et les travailleurs de secteurs qui ne sont pas représentés par des conseils sectoriels. Ces questions devront être examinées dans le cadre de l'analyse des conclusions de l'évaluation sommative qui concernent le succès de l'Initiative.

Le programme est-il assorti de mesures de sauvegarde permettant de limiter le risque de chevauchements et de doubles emplois?

L'évaluation a permis de constater que le risque de chevauchements et de doubles emplois à l'échelle nationale est minime, et que les mesures de sauvegarde intégrées au programme sont suffisantes pour permettre de repérer rapidement les cas possibles et de les éviter par l'entremise du programme lui-même. Toutefois, au niveau provincial, il y a risque de chevauchements et de doubles emplois. Un cas relevé en Nouvelle-Écosse, où le bureau régional de DRHC/RHDCC a financé des conseils sectoriels locaux, est inquiétant, car le double emploi a été soutenu à l'interne au sein du ministère¹. Cet exemple laisse penser qu'à tout le moins, des communications plus systématiques et de meilleure qualité s'imposeraient au sein du ministère au sujet du programme des conseils sectoriels.

Le programme est-il assorti de mesures de sauvegarde permettant de veiller à ce que son incidence soit véritablement différentielle?

Une méthode explorée par la Direction de l'évaluation des programmes pour déterminer si l'incidence d'un programme est véritablement différentielle consiste à vérifier si les fonds du programme fédéral se sont ajoutés au financement préexistant d'autres sources ou s'ils l'ont déplacé ou s'y sont substitués. La mesure de l'effet différentiel du financement suppose qu'il existe de l'information sur les investissements préalables à l'égard des activités cibles, et que cette information continue d'être accessible tout au long de la période de financement, pour que des comparaisons puissent être faites et un suivi assuré et que les causes des augmentations ou des diminutions des investissements puissent être déterminées.

L'évaluation formative a permis de constater que la DPRH ne s'est pas expressément préoccupée de l'effet différentiel dans la planification de ses programmes, et qu'à ses yeux, c'est par l'entremise du processus d'évaluation que l'effet différentiel de l'IPS allait être mesuré. Des discussions préliminaires à ce sujet ont permis d'établir que les gestionnaires de la Direction de l'évaluation des programmes et de la DPRH doivent discuter plus à fond de la question et s'entendre sur une approche qui permettra de l'aborder dans le cadre de l'évaluation.

Y a-t-il un lien clair et logique entre les caractéristiques du programme et ses objectifs?

Les principales caractéristiques de l'IPS telle qu'elle a été renouvelée en 2002 sont l'instauration du volet du financement d'infrastructure permanent pour les conseils sectoriels et le renouvellement du volet du financement de projet. La question de savoir si les conseils sectoriels réussissent à recourir efficacement à ces deux volets de financement pour concrétiser les résultats attendus de l'IPS sera examinée dans le cadre de l'évaluation sommative, mais il n'y a pas de contradiction apparente entre le financement des conseils sectoriels et les objectifs de l'IPS.

¹ Le financement de ces organismes doit cesser à la fin de mars 2004.

C'est une approche relevant de l'initiative de l'industrie qui est privilégiée pour les conseils sectoriels, ce qui signifie que les objectifs de l'IPS en ce qui concerne la couverture du financement des conseils sont limités à une cible de 50 % du marché du travail sur une base agrégée d'ici 2006-2007. Nous avons constaté que, compte tenu de cette contrainte, le programme est assorti de suffisamment de mécanismes pour faire en sorte que la cible globale soit prise en considération dans les processus d'évaluation des demandes et les examens périodiques des conseils sectoriels existants. L'évaluation sommative devrait tabler sur ces sources d'information pour déterminer les progrès par rapport à la cible de 50 %, et ainsi évaluer le caractère approprié de la conception d'ensemble du programme.

Principales constatations découlant de l'examen de l'accessibilité des données en vue de l'évaluation sommative

L'évaluation formative a examiné les données actuellement accessibles et la faisabilité de recueillir de nouvelles données aux fins de l'évaluation sommative. Elle a permis de constater que même si certains conseils sectoriels ont des bases de données sur les résultats, les entreprises/organisations clientes demeurent la principale source d'information au sujet des changements dans les pratiques en matière de RH que les conseils sectoriels tentent d'opérer, et les enquêtes de Statistique Canada sont la principale source pour la mesure des résultats à plus long terme de l'IPS. Les évaluateurs ont en outre conclu que plutôt que d'exiger que les conseils sectoriels mettent en œuvre un plus grand nombre de mécanismes de collecte de données et tiennent des bases de données plus exhaustives, il y a moyen d'examiner les questions visées par l'évaluation au moyen de méthodes qualitatives et d'enquêtes normalisées qui peuvent être conçues et gérées par les évaluateurs, et qui, en principe, seraient intégrées aux enquêtes existantes ou prévues des conseils sectoriels auprès de leurs clients.

Dans le cadre de l'analyse de chaque indicateur de rendement aux fins de l'évaluation de l'IPS, certaines lacunes ont été relevées dans les données actuellement accessibles par l'entremise des conseils sectoriels et des enquêtes de Statistique Canada, et qui seraient nécessaires pour trouver une solution satisfaisante à cette question des indicateurs de rendement. Les évaluateurs ont conclu qu'il serait possible de combler ces lacunes en recueillant de l'information qualitative, des données/observations provenant des entreprises/organisations sectorielles ou encore des données/observations provenant des milieux de l'enseignement/de la formation.

Stratégie de l'évaluation sommative — quatre options

À l'issue d'un examen des données accessibles et des données nécessaires pour l'évaluation sommative, l'évaluation formative a permis de cerner quatre stratégies qui pourraient être envisagées pour l'évaluation sommative. Les méthodologies utilisées pourront différer selon l'option, de même que la portée de l'examen de chaque question.

Conclusion et prochaines étapes de l'élaboration de l'évaluation sommative de l'IPS

Plusieurs des enjeux énumérés dans le présent rapport ont besoin d'être examinés plus à fond en préparation de l'évaluation sommative. Ils pourront nécessiter des modifications ou des ajouts aux options actuelles pour l'évaluation sommative, et il conviendrait de les examiner le plus rapidement possible, pour que les préparatifs requis puissent être entrepris bien avant l'évaluation sommative, et que tout mécanisme de collecte de données qui se révélera nécessaire soit mis en place dans les meilleurs délais.

- Il faut envisager de confirmer la façon dont la « représentativité » des conseils sectoriels sera évaluée sur une base agrégée — y a-t-il des normes à l'échelle de tous les secteurs, ou est-ce à chaque conseil sectoriel de déterminer comment, à son avis, le secteur devrait être représenté?
- Il faudrait considérer les attentes relatives à l'élaboration des normes professionnelles, et se demander quels autres produits ou pratiques peuvent être jugés comparables à de telles normes. Il serait également nécessaire d'établir des critères intersectoriels pour déterminer à partir de quel moment on peut considérer que les normes professionnelles sont en voie d'être adoptées à l'échelle nationale.
- S'agissant de la cible d'une couverture de 50 % du marché du travail canadien, la DPRH devrait envisager d'y intégrer la notion de pénétration des conseils sectoriels et de décider sur quelle base cette pénétration devrait être mesurée.
- Il faudrait envisager d'examiner les éléments intersectoriels de l'IPS en complément du champ d'application de l'évaluation formative qui se concentre sur les approches sectorielles particulières.
- Le plus rapidement possible après l'approbation d'une stratégie pour l'évaluation sommative de l'IPS, il faudra examiner les données pertinentes de Statistique Canada pour confirmer la taille des échantillons et explorer des moyens de déterminer des secteurs comparables où il n'y a pas de conseils sectoriels, aux fins d'une analyse comparative.
- Si la stratégie d'évaluation retenue nécessite des enquêtes auprès des employeurs, il faudra s'attaquer rapidement aux travaux préparatoires, car une première enquête devra être effectuée d'ici 2006-2007.
- Outre les questions fondamentales sur lesquelles, d'après les évaluateurs, l'évaluation sommative devra se pencher et en fonction desquelles les quatre options proposées ont été conçues, divers autres enjeux que devra examiner l'évaluation sommative ont été avancés par la Direction de l'évaluation des programmes et par les experts qui ont fait l'examen par les pairs de l'évaluation formative de l'IPS. Il faudrait déterminer si l'évaluation sommative de l'IPS en mesurera le succès selon ces principes, et dans l'affirmative, quelle stratégie devrait être retenue à cette fin.

- Finalement, une recension complète de la littérature, y compris des expériences récentes d'autres gouvernements en matière d'approche sectorielle, devrait être menée dans les prochains mois, car ses conclusions contribueraient à valider ou à rehausser la stratégie d'évaluation actuellement proposée.

Réponse de la direction

Alderson-Gill & Associates Consulting Inc. ont effectué une évaluation formative de l'Initiative de partenariats sectoriels (IPS), programme de la Direction des partenariats en ressources humaines (PRH) de Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDC). Dans le cadre de cette évaluation, la direction de l'IPS a été invitée à réagir aux principales conclusions du rapport d'évaluation.

Globalement, l'évaluation formative de l'IPS est un exercice très utile; il donne à la direction l'assurance que les méthodes de conception et de mise en œuvre du programme favorisent l'atteinte des résultats visés. Nous sommes satisfaits de la qualité et de la profondeur du rapport d'évaluation formative et nous avons l'intention de prendre en compte les principales conclusions et propositions qui y figurent.

Introduction

Pour que l'exercice de réponse de la direction soit le plus utile possible, nous pensons qu'il est important, dès le départ, de fournir de l'information contextuelle sur l'IPS, de donner une brève description de l'approche qui a été adoptée pour la conception du programme de l'IPS - approche caractéristique puisque pilotée par les secteurs - et de justifier la raison d'être de cette approche. De plus, nous avons pensé qu'un bref exposé sur la Fiche d'évaluation exemplaire des conseils sectoriels et sur le cadre « générique » de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats - tout comme de leur rôle respectif à titre de mécanismes de promotion de la qualité et de la responsabilisation - permettrait de mieux saisir l'aptitude de la direction à influencer sur la réussite finale de l'IPS.

L'IPS est un programme adaptable et souple; on le fait sans cesse évoluer pour qu'il puisse s'adapter aux défis, souvent anticipés, qui se présentent. Les exercices d'évaluation doivent donc refléter sa nature évolutive.

Conscients de la réelle évolution de l'IPS, nous considérons que la nature même du programme, parce qu'il est piloté par les secteurs, est une source de points forts qui permettent de faire face aux problèmes de RH propres à chaque secteur. Nous comprenons bien les risques que peut comporter cette approche (précisés dans les principales conclusions ci-dessous); toutefois, nous avons aussi le sentiment que ces risques sont compensés par les avantages que confère l'approche « taillée sur mesure » en fonction des différents contextes sectoriels. De plus, grâce à des mécanismes comme la Fiche d'évaluation exemplaire (pour des raisons exposées plus en détail dans le rapport), nous pensons que les mesures de protection sont suffisantes pour parer aux problèmes susceptibles de provenir de l'approche de mise en œuvre déléguée du programme que nous avons adoptée. En bref, s'il est vrai que l'IPS est pilotée par les secteurs, la direction joue un rôle à part entière dans la définition de l'orientation générale du programme.

Pour terminer, il est important de préciser que la direction du programme a établi un régime de responsabilisations partagées qu'elle est en train de mettre en œuvre. Outre l'obligation qu'a imposé le Secrétariat du Conseil du Trésor d'établir un CGRR pour l'IPS, PRH a encouragé avec succès tous les conseils sectoriels à élaborer un CGRR pour leur organisation respective. Pour relier au cadre du programme les CGRR des différents conseils sectoriels (y compris les extrants, les résultats et les indicateurs de rendement connexes), un CGRR « générique » a également été élaboré. L'élaboration d'un CGRR générique a permis de définir plusieurs volets d'activités communs à la plupart des conseils sectoriels, ainsi que leurs extrants, leurs résultats et leurs instruments de mesure du rendement correspondants, ceci afin de centraliser l'information relative au rendement du réseau de conseils sectoriels. En fait, un outil de recueil de données composé d'un sondage électronique annuel et d'une base de données correspondante sera utilisé pour rassembler les données génériques sur le rendement de tous les conseils sectoriels. Ces trois piliers du régime de responsabilisations partagées (CGRR de l'IPS, CGRR des conseils sectoriels et CGRR générique) ont été conçus pour fonctionner en synergie et fournir à la direction des données de référence sur le rendement global et l'impact général du réseau des conseils sectoriels. Par ailleurs, l'information recueillie chaque année au moyen de l'outil de collecte de données du CGRR générique devrait s'intégrer aux efforts continus d'évaluation du programme.

Principales conclusions de l'évaluation formative de l'IPS

Examen des résultats visés et des indicateurs de rendement de l'IPS

1) Conclusion de l'évaluation

L'évaluation formative a permis de conclure que la plupart des résultats de l'IPS sont clairement liés aux résultats et aux indicateurs génériques des conseils sectoriels. Ils sont clairement énoncés et suffisamment bien définis par les indicateurs de rendement correspondants pour permettre une évaluation.

Réponse de la direction

Nous sommes d'accord.

2) Conclusion de l'évaluation

Certains résultats, malgré une définition claire, posent un problème parce que d'un conseil sectoriel à l'autre, les variations sont importantes dans les activités correspondantes. Il reste à définir quels sont les meilleurs moyens de recueillir et de réunir des ensembles d'information communs aux secteurs aux fins de l'évaluation.

Réponse de la direction

Nous sommes d'accord. Deux sources de données, le CGRR générique évolutif (mentionné dans l'introduction) et la Fiche d'évaluation exemplaire contribueront à déterminer et à

définir des dénominateurs de rendement communs aux secteurs, et faciliteront le recueil de certains ensembles d'information communs aux secteurs.

3) Conclusion de l'évaluation

La question de la représentativité des partenariats requiert certains éclaircissements pour que, dans le cadre de l'évaluation, on puisse effectuer une évaluation globale de la représentativité collective des conseils sectoriels.

Réponse de la direction

Nous allons continuer à travailler en étroite collaboration avec la Direction de l'évaluation des programmes pour définir et utiliser une variété de mesures permettant d'évaluer la représentativité. Au niveau de chaque conseil, toutefois, nous pensons que l'évaluation annuelle du critère exemplaire « représentatif » convient à l'évaluation de la représentativité des conseils. Les définitions des attributs exemplaires (y compris du terme « représentatif ») sont claires et précises; toutefois, l'évaluation doit prendre en compte le contexte spécifique de chaque secteur. Pour cette raison, chaque évaluation exemplaire est entreprise en collaboration avec le conseil sectoriel pour veiller à ce que les attributs soient raisonnablement atteints tout en tenant compte de la spécificité des secteurs. En bref, puisque nous tâchons d'en savoir plus sur la représentativité des partenariats dès le niveau du conseil et dans une perspective plus collective, nous aimerions en discuter avec la Direction de l'évaluation des programmes.

4) Conclusion de l'évaluation

Concernant le résultat de l'IPS relatif à l'établissement et à la diffusion de normes professionnelles et de programmes d'études, il faudra, au moment de la planification de l'analyse des données de l'évaluation sommative, décider du degré de précision et d'approfondissement à accorder aux normes professionnelles pour qu'elles puissent être jugées suffisamment conformes au résultat visé; il faudra également décider des autres produits ou pratiques à éventuellement inclure dans ce résultat. Il pourrait également être intéressant d'établir certaines normes sectorielles qui permettraient d'établir le moment où l'observation de normes professionnelles pourrait être considérée comme ouvrant la voie à leur caractère national.

Réponse de la direction

Les programmes d'études et les normes professionnelles sont certainement des activités essentielles dans la plupart des conseils sectoriels; toutefois il peut arriver qu'un conseil doive donner la priorité à des préoccupations plus urgentes. Par conséquent, nous ne sommes pas convaincus de l'utilité d'établir une norme d'évaluation de ces activités dans l'optique de l'établir au niveau national. Il pourrait être possible, par exemple, qu'un conseil donné n'applique pas ces normes professionnelles nationales, sans toutefois qu'il ne le ressente comme une lacune; tout est fonction des besoins particuliers du secteur.

Par ailleurs, nos accords de financement et notre processus de Fiche d'évaluation exemplaire garantissent, lorsque cela est faisable d'un point de vue pratique, la portée nationale des activités et leur aptitude à s'adapter aux besoins réels et pertinents du secteur. Par conséquent, si un conseil détermine que les programmes d'études approfondis (ou à des degrés divers) ne figurent pas au nombre de ses besoins réels, il a la possibilité de reporter l'exercice, ce qu'il fait d'ailleurs, en faveur d'autres besoins plus urgents. De nouveau, cela fait l'objet de négociations annuelles avec les analystes de l'IPS et la direction dans le cadre des processus de séances stratégiques sectorielles et des Fiches d'évaluation exemplaire.

Cadre de ciblage

5) Conclusion de l'évaluation

L'évaluation a permis de conclure que l'IPS est dotée de critères de ciblage clairement énoncés et de suffisamment de mécanismes d'examen pour permettre, d'une part l'évaluation des progrès accomplis vers l'objectif global de 50 % du marché du travail canadien, et d'autre part le repérage des domaines d'expansion et de contraction dans les secteurs. Cependant, les évaluateurs ont noté qu'il existe un risque inhérent dans l'approche des conseils sectoriels qui consiste à s'adapter aux nouvelles perspectives : le risque que des secteurs d'industrie importants ou d'autres sphères d'intervention éventuelles qui tireraient parti d'une intervention du conseil sectoriel puissent ne pas être décelés ou ne pas recevoir le soutien nécessaire qui les amènerait à s'intéresser à la mise sur pied d'un conseil sectoriel et à y parvenir.

Réponse de la direction

Nous convenons de la possibilité d'un tel risque; ce point est au cœur de l'objectif de conception du programme. Il est fondamental de préciser toutefois que notre approche n'est pas uniquement une approche « d'adaptation ». Nous entreprenons des activités de sensibilisation dans des secteurs stratégiques de l'économie pour mobiliser les intérêts des secteurs à former des conseils sectoriels, même si les résultats en sont généralement mitigés et représentatifs des difficultés que posent les relations syndicales-patronales, la création de partenariats dans les secteurs qui ne disposent pas d'accord ou des problèmes de même nature concernant des entreprises concurrentes. À cette réalité s'ajoute le fait qu'on n'enregistre pas de rupture de la demande de la part des candidats éventuels aux conseils sectoriels.

Vu les pressions concurrentes qui s'exercent sur des budgets déjà limités, le choix des candidats aux conseils sectoriels pose un défi de taille. Le choix et la définition des priorités des secteurs reposent sur l'analyse de trois points essentiels : importance de la main-d'œuvre et pourcentage du marché du travail qu'elle couvre; PIB du secteur par rapport à l'économie globale; et importance des problèmes généraux du secteur, particulièrement en rapport avec le programme du gouvernement du Canada. Nous pensons que l'analyse de ces trois points en plus des critères d'admissibilité élémentaires suffit pour se garder de faire des choix de financement qui ne seraient pas stratégiques.

6) Conclusion de l'évaluation

L'évaluation a permis de conclure que le risque de chevauchement et de redondance est réduit au niveau national, et que les mesures de protection intégrées aux éléments de conception du programme sont suffisantes pour permettre de déceler rapidement les cas éventuels et de les régler grâce aux mécanismes prévus au programme. Au niveau provincial toutefois, il existe un risque de chevauchement et de redondance. Un cas en Nouvelle-Écosse est préoccupant, car le bureau régional de DRHC a financé des conseils sectoriels locaux alors qu'un soutien interne était assuré par le Ministère². Ce cas démontre pour le moins qu'il faut renforcer et systématiser la communication sur le programme des conseils sectoriels au sein du Ministère.

Réponse de la direction

Nous sommes d'accord. PRH établit actuellement un réseau de contacts régionaux/provinciaux qui rencontrent des problèmes comparables en matière de ressources humaines et de développement des compétences, et/ou qui travaillent sur des programmes similaires. L'un des volets de ce projet vise à recueillir de l'information auprès de ces contacts dans les domaines suivants : information sur les marchés du travail provinciaux; activités sectorielles régionales/provinciales; partenariats provinciaux syndicaux-patronaux; et autre information connexe et pertinente. La connaissance des activités régionales/provinciales revêt une importance stratégique pour RHDC pour deux raisons essentielles : en premier lieu, elle peut aider RHDC à réduire les chevauchements et les croisements; en second lieu, elle peut permettre d'optimiser les synergies et les partenariats (lorsque c'est souhaitable) avec les organisations.

Impact graduel du programme

7) Conclusion de l'évaluation

L'une des méthodes de la Direction de l'évaluation des programmes pour évaluer si l'impact d'un programme est graduel ou non consiste à vérifier si le financement assuré par le programme fédéral s'est fondé sur des niveaux de financement antérieurs assurés par d'autres sources, s'il a déplacé ces investissements antérieurs ou s'il s'y est substitué. Pour mesurer la reconduction graduelle d'un financement, il faut avoir accès à de l'information sur les investissements antérieurs du programme dans les activités ciblées, et il faut que cette information reste disponible tout au long de la période de financement de façon à ce qu'on puisse effectuer le suivi des comparaisons et des tendances, et repérer les sources de hausse ou de baisse des investissements.

L'évaluation formative a permis de conclure que PRH n'a pas explicitement tenu compte de cet aspect dans la planification de programme et que la direction considère le processus d'évaluation comme le mécanisme grâce auquel l'impact graduel de l'IPS sera mesuré. On a déterminé à l'issue de discussions préliminaires sur le sujet que les directeurs de la Direction de l'évaluation des programmes et de PRH doivent discuter de la question de façon plus approfondie et convenir d'une approche pour l'évaluation.

² Le financement de l'infrastructure de ces organismes doit cesser à la fin du mois de mars 2005.

Réponse de la direction

Nous sommes d'accord. Nous nous attendons à ce que la question de la mesure de l'impact graduel de l'IPS soit abordée dans l'évaluation sommative.

Par ailleurs, quelles que soient les approches finalement adoptées pour évaluer l'aspect graduel de l'impact de l'IPS, elles ne doivent pas uniquement porter sur le financement du programme, mais également, par exemple, sur les activités d'établissement de partenariats – et sur leurs conséquences – et sur d'autres effets éventuellement inattendus de l'intervention du gouvernement.

Concordance entre la conception et les objectifs du programme

8) Conclusion de l'évaluation

Les principales caractéristiques de conception de l'IPS depuis la refonte de 2002 sont la possibilité de financement de l'infrastructure par les conseils sectoriels et la disponibilité continue de financement de projet. La question de savoir si les conseils sectoriels appliquent ou non avec succès ces deux options de financement pour atteindre les résultats fera l'objet d'une étude dans le cadre de l'évaluation sommative, mais il n'y a aucun écart apparent entre le financement des conseils sectoriels et les objectifs énoncés de l'IPS.

Réponse de la direction

Nous sommes d'accord.

9) Conclusion de l'évaluation

En s'attachant à suivre une approche des conseils sectoriels pilotée par l'industrie, les objectifs de l'IPS liés au financement des conseils sectoriels sont limités à une cible globale du marché du travail de 50 % d'ici 2006-2007. Au vu de cette limite, on a conclu que les éléments de conception du programme prévoient suffisamment de mécanismes pour garantir que la cible globale est bien poursuivie par les processus d'examen de la mise en œuvre du programme et des examens périodiques des conseils sectoriels existants. L'évaluation sommative devrait exploiter ces sources d'information pour évaluer les progrès vers la cible de 50 %, comme un moyen d'évaluer la pertinence de la conception générale du programme.

Réponse de la direction

Nous sommes d'accord.

Examen de la disponibilité des données

10) Conclusion de l'évaluation

L'évaluation formative a donné l'occasion d'évaluer la disponibilité des données existantes et la possibilité de recueillir de nouvelles données, car ce processus sera indispensable pour

l'évaluation sommative du programme. L'évaluation a permis de conclure que certains conseils sectoriels tiennent à jour des bases de données contenant de l'information orientée vers les résultats, mais que les entreprises/organisations clientes demeurent la première source d'information sur les changements de pratiques en matière de RH que les conseils sectoriels essayent d'apporter, et que les sondages de Statistique Canada sont la première source d'information sur les mesures des résultats à long terme de l'IPS. Par ailleurs, l'évaluation a permis de conclure que, plutôt que d'exiger des conseils sectoriels qu'ils mettent en œuvre davantage de mécanismes de collecte continue de données et qu'ils tiennent à jour des bases de données plus conséquentes, les questions d'évaluation peuvent largement être traitées au moyen de quelques approches qualitatives et d'études normalisées qui peuvent être conçues et administrées par les évaluateurs, et qui, idéalement, pourraient être intégrées dans les sondages auprès des clients déjà existants ou planifiés par les conseils sectoriels.

Réponse de la direction

Nous sommes d'accord. Par ailleurs, dans le cadre du programme, on est en train d'établir (tel que mentionné dans la section du présent document exposant le contexte) un outil de collecte de données annuelle afin de faciliter le processus de compte rendu des conseils sectoriels sur un ensemble d'indicateurs de rendement génériques énoncés dans le CGRR générique du programme. Précisément, tous les indicateurs cités dans le CGRR générique ont été formulés sous la forme de questions de sondage qui seront soumises à tous les conseils une fois par an. Avec cet outil de sondage, on tâchera de recueillir auprès des sources principales (données d'entreprises/organisations du secteur) de l'information sur le rendement en lien avec les activités communes des conseils sectoriels.

11) Conclusion de l'évaluation

L'analyse de chaque indicateur de rendement a permis de déceler un certain nombre d'insuffisances dans les données actuellement disponibles par l'entremise des conseils sectoriels et des sondages de Statistique Canada. Il faut les combler pour qu'on puisse se fier aux indicateurs de rendement de façon satisfaisante. L'évaluation a permis de conclure que ces insuffisances peuvent être comblées par le recueil d'information qualitative, de données et d'observations auprès d'entreprises/organisations sectorielles, ou la collecte de données et d'observations auprès du secteur de l'enseignement/la formation.

Réponse de la direction

Nous sommes d'accord, et la méthode d'évaluation retenue devrait permettre de combler suffisamment ces besoins d'information qualitative, essentiellement par trois moyens : un sondage auprès d'employeurs et d'organisations syndicales (échantillon); des études de cas dans des établissements d'enseignement/de formation choisis pour évaluer les relations de travail avec les conseils sectoriels; et l'outil de collecte d'information annuelle sur le rendement générique qui facilitera le rassemblement d'information quantitative et qualitative et permettra de combler une partie du manque d'information existant.

1. Introduction

En juillet 2003, Développement des ressources humaines Canada (DRHC) — qui s'appelle maintenant Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDC) — a amorcé une évaluation formative de son Initiative des partenariats sectoriels (IPS), qui est gérée par la Direction des partenariats en ressources humaines (DPRH). Cette évaluation formative avait pour but de poser les jalons de l'évaluation sommative du programme qui aura lieu en 2006-2007, notamment :

- en déterminant la clarté et la mesurabilité des objectifs et des résultats attendus du programme;
- en déterminant le caractère adéquat des mesures de sauvegarde mises en place pour éviter les chevauchements et les doubles emplois, afin d'assurer une incidence véritablement différentielle au fil du temps et de veiller à ce que les activités du programme soient ciblées de façon appropriée;
- en déterminant les données actuellement accessibles et la faisabilité de recueillir de nouvelles données aux fins de l'évaluation du programme.

Le présent rapport propose une stratégie pour l'évaluation sommative de l'IPS inspirée d'un examen de ces éléments. On y trouve :

- la méthodologie utilisée pour faire l'examen et élaborer la stratégie;
- un bref profil de l'IPS, comme toile de fond;
- les constatations de l'examen;
- un tableau exposant les enjeux, questions, indicateurs, méthodes et sources de données/d'information aux fins de l'évaluation;
- des options pour la réalisation de l'évaluation sommative et leurs coûts relatifs.

1.1 Méthodologie

L'évaluation formative qui fait l'objet du présent rapport avait pour but de déterminer les méthodes appropriées à utiliser dans le cadre de l'évaluation sommative de l'IPS qui aura lieu en 2006-2007. À cette fin, nous avons besoin de divers genres d'information :

- De l'information sur le fonctionnement interne de l'IPS telle qu'elle est gérée par la DPRH, notamment les critères de la mise sur pied de conseils sectoriels, les buts généraux et objectifs opérationnels de l'IPS, les caractéristiques de l'Initiative, et tout mécanisme de collecte d'information/de données déjà en place ou prévu qui pourrait faciliter l'évaluation sommative;

- Le détail des résultats attendus et des indicateurs de rendement de l'IPS et des conseils sectoriels;
- Une analyse du fonctionnement des conseils sectoriels, notamment les genres d'activités qu'ils entreprennent; leurs relations de travail avec les employeurs, les enseignants et les formateurs, les étudiants et les travailleurs qui vivent des transitions, les associations de l'industrie, les syndicats et d'autres organismes qui s'intéressent au marché du travail dans leur secteur; la façon dont leur fonctionnement et leurs objectifs correspondent aux résultats et aux indicateurs de rendement globaux de l'IPS; et les genres d'information/de données que les conseils sectoriels recueillent et conservent, ou qu'ils seraient en mesure de recueillir et de conserver, à des fins d'évaluation, ainsi que leur qualité;
- Des données de sources externes (c'est-à-dire de l'extérieur des conseils sectoriels et de la DPRH) sur l'activité du marché du travail qui pourraient être utiles pour l'évaluation.

Les méthodes suivantes ont été utilisées pour recueillir cette information :

Examen des documents

Un examen des documents a permis de recueillir des renseignements généraux sur l'IPS, y compris :

- la présentation au Conseil du Trésor au sujet du Programme des conseils sectoriels;
- l'évaluation de l'IPS menée en 1997;
- le Rapport de 2000 du vérificateur général sur les subventions et contributions (qui a porté notamment sur l'IPS);
- le cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats de l'IPS;
- la stratégie générique de mesure du rendement des conseils sectoriels;
- des documents décrivant les modalités du financement d'infrastructure et du financement de projet de l'IPS et des modèles d'ententes.

Cet examen des documents a permis aux évaluateurs de dresser un profil du programme, en plus de servir de fondement à l'examen de ses résultats et indicateurs de rendement et de ses caractéristiques. Il a également servi de point de départ à l'examen des stratégies à envisager pour qu'on puisse disposer de sources de données et d'information adéquates.

Le groupe de travail des conseils sectoriels

Il a été déterminé d'entrée de jeu, dans le cadre de l'évaluation formative, que la consultation des conseils sectoriels serait un élément important pour l'élaboration de la stratégie d'évaluation. Pour mener cette consultation le plus efficacement possible et minimiser le fardeau qu'elle représenterait pour la DPRH et les conseils, un groupe de travail composé de représentants de cinq conseils a été constitué; les conseils participants avaient été choisis

pour représenter un éventail de conseils nouveaux et anciens, petits et grands, de conseils dont le secteur industriel est clairement défini et d'autres dont la clientèle est plus vague³.

Un représentant de l'Alliance des conseils sectoriels (ACS) a également été invité, étant donné les connaissances approfondies de l'ACS au sujet des conseils sectoriels. Finalement, un représentant de la DPRH et un représentant de la Direction de l'évaluation des programmes ont également participé au groupe de travail à titre d'observateurs.

Les membres du groupe de travail se sont réunis une fois au début du projet, et par la suite, ils ont communiqué par courrier électronique et par téléphone.

L'objectif du groupe de travail était de recueillir les vues des conseils au sujet de l'examen d'enjeux comme les suivants :

- la clarté des objectifs et les définitions ad hoc des principaux termes;
- le caractère adéquat du ciblage du programme (c'est-à-dire les mécanismes mis en place pour faire en sorte que le programme rejoigne les particuliers et les groupes qu'il vise; le programme est assorti de résultats clairement définis que les projets financés sont censés atteindre);
- les indicateurs de rendement les plus prioritaires et les plus appropriés à utiliser pour l'évaluation sommative;
- les critères à utiliser pour le regroupement des conseils sectoriels;
- l'élaboration d'un sondage à l'intention de tous les conseils sectoriels.

Examen des systèmes de données

L'évaluation des systèmes de données pour mesurer les réalisations du programme a été l'aspect le plus important de l'évaluation formative. Ses principaux objectifs étaient les suivants :

- déterminer les indicateurs de rendement les plus appropriés lorsqu'il s'agit d'établir si l'IPS atteint ses résultats;
- déterminer quelles données sont déjà recueillies au sujet de ces indicateurs de rendement;

³ Une fois les conseils sélectionnés, nous leur avons demandé s'ils étaient intéressés à faire partie du groupe de travail. Tous ont accepté. On trouvera un complément d'information sur la répartition des conseils selon nos trois critères à l'annexe A. Le choix de cinq conseils pour faire partie du groupe de travail a été jugé adéquat, compte tenu des ressources limitées de l'évaluation et de la nature des questions qui devaient être examinées par cette méthode; en d'autres termes, l'évaluation formative ne devait pas se pencher sur les résultats ou les réalisations, mais sur des enjeux et des défis opérationnels et proposer des procédures pour l'évaluation sommative subséquente. Précisons que l'évaluation fournit de l'information générale autant que de l'information spécifique. En effet, le sondage auprès de 17 conseils a permis de dresser un tableau général des activités des conseils et de leurs capacités en matière de collecte de données, mais l'évaluation a également fait des « études de cas » (c'est-à-dire des examens sur place des systèmes de données) qui ont permis de recueillir davantage de détails concrets et de faire des analyses en profondeur des défis que doivent relever certains conseils lorsqu'il s'agit de mettre sur pied des systèmes de données appropriés aux fins des rapports sur le rendement et de la mesure des résultats, y compris les coûts en jeu.

- dans les cas où il existe déjà des systèmes de données au sujet des indicateurs de rendement, déterminer s'ils sont suffisamment fiables et exhaustifs pour produire des résultats utiles et justifiables.

Cette évaluation des systèmes de données a fait appel à deux méthodes principales.

Les données des conseils sectoriels

Dans un premier temps, il s'agissait d'évaluer, lors de visites sur place, les données et systèmes de données dont les conseils sectoriels disposent ou pourraient disposer. À cause de contraintes de temps et d'argent, nous n'avons pas pu visiter les 28 conseils sectoriels actuels pour l'évaluation formative. Nous avons plutôt visité un échantillon de conseils, en plus de collaborer avec le groupe de travail des conseils sectoriels dont il a été question ci-dessus.

Les conseils retenus pour les examens des systèmes de données comprennent les trois conseils qui ont participé à l'examen initial (mené en 2002) aux fins de la validation de leurs cadres respectifs de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats (CGRR)⁴, soit les suivants :

- Conseil canadien des ressources humaines de l'industrie de l'environnement;
- Conseil canadien des ressources humaines en tourisme;
- Conseil sectoriel de la construction.

Les quatre autres conseils sélectionnés pour l'examen des systèmes de données ont été choisis parmi ceux qui avaient été sélectionnés pour participer au groupe de travail⁵ :

- Conseil des ressources humaines en biotechnologie;
- Conseil des ressources humaines de l'industrie du textile;
- Conseil canadien de l'entretien des aéronefs;
- Service d'entretien et de réparations d'automobiles du Canada.

L'examen s'est concentré sur la détermination d'ensembles communs de données accessibles auprès des conseils qui constitueraient une base pour la réalisation d'une analyse agrégée (pour l'ensemble des conseils ou des groupes de conseils). Les examens propres aux secteurs se sont également penchés sur la possibilité de mettre en œuvre de nouveaux mécanismes de collecte de données axées sur les réalisations. Par exemple, certains conseils sectoriels font déjà des sondages auprès d'entreprises de leurs secteurs, et il semblerait possible, en élargissant légèrement ces sondages, de recueillir d'autres informations qui se prêteraient à l'évaluation. Certains conseils disposent également d'information au sujet d'étudiants et de travailleurs ayant participé à des projets particuliers (par ex., les participants à des

⁴ On trouvera de l'information sur la répartition des conseils selon les critères du nombre d'années d'existence, de la taille et de la clientèle à l'annexe A.

⁵ Les mêmes critères ont présidé à la sélection des conseils pour le groupe de travail et pour les visites sur place. On a communiqué avec les conseils sélectionnés pour leur demander s'ils étaient intéressés à participer à l'examen des données. Tous ont accepté. Le renvoi 1, qui porte sur la taille de l'échantillon des conseils, s'applique également ici.

programmes de placement en emplois subventionnés) qui pourraient servir de base à la collecte de données de suivi.

Les examens sur place ont pris en moyenne trois jours, y compris le temps passé au siège social du conseil et le temps passé à examiner les documents fournis et à communiquer par courrier électronique ou par téléphone pour examiner les constatations.

Données de sources externes

Le second élément de l'examen des données était une évaluation des données accessibles de sources autres que les conseils sectoriels. On savait déjà que l'Enquête sur l'éducation et la formation des adultes — un supplément de l'Enquête de Statistique Canada sur la population active — avait été menée régulièrement depuis 1984 et qu'elle pouvait servir à analyser des enjeux se rapportant à la formation et à l'éducation. Par ailleurs, elle vise une période qui précède la mise sur pied des conseils sectoriels et qui suit leur implantation dans de nombreux secteurs industriels. De plus, l'Enquête sur la dynamique du travail et du revenu permet d'examiner l'adaptation du marché du travail selon les secteurs industriels et les professions dans les années 90, et l'Enquête sur le lieu de travail et les employés peut servir à examiner la formation dans le milieu de travail au niveau des industries. L'évaluation formative :

- a examiné ces sources de données et d'autres sources pertinentes possibles pour l'évaluation sommative;
- a déterminé les enquêtes vers lesquelles on pourrait se tourner pour obtenir des données;
- a déterminé si elles étaient adéquates;
- a envisagé leur accessibilité et le coût de leur utilisation.

Sondage auprès des conseils sectoriels

La dernière méthode utilisée dans le cadre de l'évaluation formative est un sondage auprès des conseils sectoriels. Cette méthode a été retenue parce qu'il s'agissait d'un moyen économique de recueillir des données communes auprès des conseils, tout en limitant le fardeau que ceux-ci devraient assumer. Un bref questionnaire a été expédié par courrier électronique à tous les conseils sectoriels; il portait sur le travail qu'ils effectuent, leurs relations de travail avec leurs partenaires du secteur, et les genres d'information/de données qu'ils conservent dans leurs propres bases de données. Le sondage a été conçu avec l'aide du groupe de travail des conseils sectoriels. En tout, 17 des 21 conseils sectoriels auxquels le questionnaire a été expédié ont répondu (taux de réponse de 81 %) ⁶.

⁶ Il y avait 26 conseils sectoriels au moment de l'évaluation formative, mais un venait à peine d'être annoncé au moment du sondage, un autre allait cesser d'exister sous peu et trois ne représentaient pas un secteur en particulier, mais plutôt une clientèle ou une profession donnée. Aux fins de l'évaluation, nous avons décidé de nous limiter au modèle du conseil axé sur un secteur en particulier. La possibilité d'examiner des enjeux intersectoriels sera examinée plus tard.

1.2 Enjeux de méthodologie

1.2.1 *Groupes de réflexion et recension de la littérature*

En plus des méthodes exposées ci-dessus, nous avons envisagé, au début de l'évaluation formative, d'organiser des groupes de réflexion composé de diverses parties prenantes (employeurs, enseignants/formateurs, étudiants, travailleurs qui vivent des transitions), mais la DPRH et le groupe de travail nous l'ont déconseillé, au motif que les parties prenantes ne seraient en mesure de commenter qu'une partie très limitée des enjeux à l'étude et qu'il valait mieux attendre l'évaluation sommative pour recourir à des groupes de réflexion, pour ne pas donner aux parties prenantes l'impression qu'elles sont « surconsultées ».

De surcroît, même si une recension de la littérature aurait fort probablement permis de recueillir de l'information pertinente pour l'élaboration de la stratégie de l'évaluation sommative, des contraintes de temps et de ressources nous ont obligés à faire des choix parmi les méthodes qui produiraient l'information la plus utile. Une recension approfondie de la littérature n'a pas été jugée faisable dans les circonstances. Il est fortement recommandé que, en complément de l'évaluation formative, une recension complète de la littérature soit faite avant les travaux visant à élaborer une méthodologie plus précise pour l'évaluation sommative.

Cette recension de la littérature devrait comprendre un examen de l'expérience du Canada et d'autres pays en matière d'approche sectorielle. Quand l'évaluation formative de l'IPS a été lancée, le programme des conseils sectoriels de la Grande-Bretagne (qui ressemble au programme canadien) n'avait pas encore été évalué. Nous n'avons donc pas pu nous prévaloir des leçons tirées de l'évaluation britannique dans le cadre de l'évaluation formative de l'IPS. Aux fins de l'évaluation sommative, il conviendrait d'envisager de s'informer des approches en matière d'évaluation retenues par la Grande-Bretagne et d'autres pays qui ont mis en œuvre des initiatives semblables.

L'évaluation du programme des comités sectoriels du Québec, qui a été menée en 2002, pourrait également nous donner des pistes intéressantes. Elle a été examinée lors des travaux préparatoires de l'évaluation formative de l'IPS. Fondée principalement sur une démarche qualitative, et notamment des entrevues auprès de personnes-ressources de premier plan et 22 études de cas, l'évaluation québécoise a confirmé certaines des observations dont s'est inspirée l'évaluation formative de l'IPS, à savoir :

- les variations importantes entre les secteurs et l'importance de les prendre en considération dans l'analyse des constatations;
- la nature transversale de certains enjeux du marché du travail, dont on a jugé qu'ils pouvaient se révéler importants;
- l'importance de reconnaître que de nombreux facteurs externes influencent les résultats que visent les conseils sectoriels et que les cibles et les attentes, ainsi que l'attribution, doivent être examinés dans ce contexte.

Il faudrait faire un examen plus approfondi de l'évaluation québécoise⁷ dans le cadre d'une recension de la littérature aux fins de l'évaluation sommative. Il faudrait également examiner l'ouvrage *Forging Business-Labour Partnerships: The Emergence of Sector Councils in Canada*⁸, et notamment l'article de Joel Cutcher-Gershenfeld sur les initiatives syndicales-patronales en Amérique du Nord.

1.2.2 Recours aux enquêtes de Statistique Canada et à l'analyse agrégée des données

Même si les méthodes auxquelles nous avons eu recours pour élaborer la stratégie d'évaluation nous ont permis de recueillir l'information nécessaire pour déterminer les enjeux, questions et méthodes dont s'inspirerait l'évaluation sommative et les données qui seraient accessibles au moment de sa réalisation, il y a des limites à ce qu'ont pu accomplir les évaluateurs dans le cadre de l'évaluation formative, notamment en ce qui concerne l'utilisation des enquêtes de Statistique Canada et la question de savoir comment les données devraient être présentées aux fins de l'évaluation sommative.

Premièrement, dans le cadre de l'examen des enquêtes de Statistique Canada, nous avons constaté que dans plusieurs cas, il pouvait y avoir des limites attribuables à la taille des échantillons, une fois les données ventilées par secteur industriel. Nous n'avons pas été en mesure, dans les circonstances, d'obtenir les données des enquêtes et de leur faire subir les analyses requises pour évaluer la taille des échantillons, de sorte que certaines de nos constatations devront être confirmées lorsque l'évaluation sommative sera entreprise.

Deuxièmement, il est ressorti de l'examen d'un échantillon de conseils sectoriels et du sondage que l'analyse agrégée des données représentera des défis, compte tenu des différences dans le fonctionnement des conseils. Nous y reviendrons plus tard dans ce rapport, mais il est important de mentionner ce problème ici, dans la présentation de la méthodologie, puisque les évaluateurs qui planifieront l'évaluation sommative doivent savoir que le cadre analytique devra être adaptable à mesure que de l'information/des données deviendront accessibles pour analyse. Pour certains enjeux, une analyse agrégée complète sera vraisemblablement possible, mais pour d'autres, il sera probablement plus indiqué de regrouper les données selon les genres de conseil sectoriel, plutôt que sous forme agrégée. Au moment de concevoir un cadre qui s'accommoderait de cette réalité, nous n'avons pas pu aller au-delà de ce point dans les travaux d'élaboration de la stratégie d'évaluation, parce qu'il aurait fallu procéder à des analyses de l'information/des données à un niveau de ventilation qui n'était pas possible, compte tenu de notre budget et de nos délais.

⁷ Charest, Jean. *Évaluation de la politique d'intervention sectorielle d'Emploi Québec, 1995-2001*, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et Université de Montréal, septembre 2002.

⁸ Sous la direction de Morley Gunderson et Andrew Sharpe, Toronto, Centre d'étude des niveaux de vie et Presses de l'Université de Toronto, c1998.

2. Le Programme : Contexte et profil

2.1 Contexte⁹

Au début des années 90, le gouvernement du Canada a reconnu que les transformations récentes qui venaient de secouer l'économie des pays industrialisés exerçaient des pressions nouvelles sur le marché du travail. Il fallait notamment que la main-d'œuvre canadienne s'adapte à une économie fondée sur le savoir de même qu'à la mondialisation des marchés. Pour que le marché du travail du Canada puisse relever ces défis, il devait fonctionner plus efficacement.

Le gouvernement a donc cherché à créer un environnement dans lequel :

- les entreprises pouvaient facilement embaucher les travailleurs dont elles avaient besoin quand elles en avaient besoin;
- les travailleurs pouvaient améliorer leur employabilité et passer d'un emploi ou d'une carrière à l'autre sans obstacle;
- l'intervention du gouvernement sur le marché du travail, lorsqu'elle était nécessaire, allait être efficace et rentable;
- l'égalité d'accès à la formation et à l'emploi était assurée;
- les établissements d'enseignement recevaient de l'aide pour adopter les compétences de base reconnues afin de soutenir les fournisseurs canadiens sur le marché mondial.

Les enjeux des ressources humaines se répercutent sur diverses parties prenantes — les employeurs, les travailleurs, les enseignants et les gouvernements — qui ont besoin de se concerter pour trouver des solutions qui leur conviennent. La Direction des partenariats en ressources humaines de RHDCC permet à ces groupes de se concerter en facilitant la création de partenariats au sein des divers secteurs en vertu de l'Initiative des partenariats sectoriels.

2.2 L'Initiative des partenariats sectoriels

L'Initiative des partenariats sectoriels (IPS) a été lancée en 1993 pour favoriser une culture propice à la formation au Canada et accroître les investissements du secteur privé dans la formation, en fonction de l'objectif stratégique suivant : « Raffermer les systèmes de perfectionnement des ressources humaines en travaillant en partenariat avec l'industrie, les provinces et le secteur de l'éducation afin que les Canadiens puissent disposer des compétences et du savoir nécessaires sur le marché du travail. »

⁹ L'information relative au contexte est inspirée de *Initiative des partenariats sectoriels (IPS) : Cadre de responsabilisation et de gestion axé sur les résultats* (Partenariats en ressources humaines, Programmes d'investissement dans la personne, Développement des ressources humaines Canada, le 22 juillet 2003) et d'autres documents internes utilisés à l'appui de la présentation au Conseil du Trésor relative au financement de l'IPS.

Les activités du programme, regroupées en deux grands volets, visent à :

- comprendre les enjeux en matière de ressources humaines (RH) et de compétences;
- favoriser la création de partenariats qui se pencheront sur les enjeux en matière de RH et de compétences par les moyens suivants :
 - accroître la capacité des secteurs;
 - inciter le système d'enseignement à être plus réceptif aux besoins du marché du travail;
 - faire du lieu de travail un lieu d'apprentissage.

Dans le cadre de ces deux grands champs d'action, l'IPS entreprend les activités suivantes :

- Recherche et analyse au sujet des tendances du marché du travail et des enjeux relatifs aux ressources humaines, par secteur et par groupe professionnel;
- Recherche, classification et description des compétences et professions;
- Création de partenariats nationaux et soutien de la capacité de s'attaquer aux enjeux en matière des RH.

L'IPS a déterminé deux résultats ultimes qu'elle espère influencer positivement, soit :

- un marché du travail efficace et efficient dans les secteurs visés;
- des Canadiens qui possèdent les compétences et le savoir nécessaires sur le marché du travail.

Les deux principaux volets sont le Programme des conseils sectoriels et les autres activités sectorielles (par ex., les études sectorielles).

2.2.1 Programme des conseils sectoriels

Le principal groupe d'intervenants de l'IPS est le réseau des conseils sectoriels, dont l'objectif est de réunir sur un terrain neutre des représentants du monde des affaires, des syndicats, des milieux de l'enseignement et d'autres groupes professionnels pour leur permettre de se pencher collectivement sur divers enjeux relatifs aux ressources humaines et aux compétences à l'échelle sectorielle. Depuis le lancement de l'IPS en 1993, les conseils sectoriels ont eu recours au financement de projet de DRHC/RHDCC et de divers autres ministères et organismes fédéraux, ainsi que des gouvernements provinciaux et de sources non gouvernementales, pour mettre sur pied leurs organisations, tout en mettant en œuvre des initiatives particulières visant à relever les défis en matière de ressources humaines auxquels fait face une industrie, par exemple l'élaboration de normes professionnelles, des programmes de stages pour les jeunes, les tronc communs de compétences à partir desquels les programmes d'études seront élaborés, ainsi que des programmes s'adressant à des clientèles cibles particulières.

Le Budget de décembre 2001 annonçait un complément de financement pour soutenir les conseils sectoriels « exemplaires » et élargir le réseau des conseils sectoriels à d'autres secteurs stratégiques de l'économie. Ces nouveaux investissements montraient que le gouvernement était convaincu que les conseils sectoriels représentent un mécanisme important pour concrétiser les priorités du Plan d'action en matière de compétences et d'apprentissage. Ce souhait a été répété dans *Le savoir, clé de notre avenir*, qui constitue l'un des éléments de la Stratégie d'innovation du Canada publiée en février 2002.

De nouveaux fonds ont été consentis pour la mise en œuvre du Programme des conseils sectoriels (PSC), qui verse du financement d'infrastructure aux conseils sectoriels pour les aider à mettre en valeur leurs capacités à titre d'organisations et entreprendre certaines activités de base qui dépendaient jusque-là d'un financement de projet incertain. Pour continuer d'être admissibles à ce financement d'infrastructure, les conseils sectoriels doivent répondre aux critères de « l'exemplarité ». Le programme continuait d'offrir du financement *de projet* aux conseils sectoriels exemplaires.

Le PSC s'inspire d'une politique davantage axée sur les partenariats, et conçue pour fournir du financement d'infrastructure aux conseils sectoriels qui continuent d'obtenir des résultats en ce qui concerne les enjeux des compétences et de l'apprentissage¹⁰.

Compte tenu des deux résultats recherchés, soit un marché du travail efficace et rentable dans tous les secteurs visés et des Canadiens qui possèdent les compétences et le savoir nécessaires sur le marché du travail, le PSC a quatre grands objectifs¹¹ :

- plus d'apprentissage et de perfectionnement des compétences dans l'industrie;
- un système d'enseignement plus sensibilisé et plus réceptif aux besoins de l'industrie;
- une industrie mieux en mesure de recruter et de conserver des travailleurs et de s'attaquer aux enjeux en matière de ressources humaines;
- la réduction des obstacles à la mobilité de la main-d'œuvre.

¹⁰ Les experts qui ont examiné cette évaluation formative ont fortement recommandé que l'évaluation sommative de l'IPS comporte un historique qui a) présenterait l'évolution des politiques du gouvernement fédéral au sujet des conseils sectoriels ainsi que les objectifs qu'il cherchait à atteindre; b) expliquerait les facteurs qui ont entraîné des changements dans les politiques; et c) déterminerait s'il y eu évolution de l'efficacité des politiques. Il est également recommandé que dans le cadre de l'évaluation sommative, une étude-bilan soit faite au sujet de l'expérience des anciens conseils qui ont échoué (en vertu de l'ancien modèle ou du nouveau modèle de l'IPS), en vue de cerner les facteurs qui expliquent leur disparition. Il faudrait élaborer la stratégie de cette étude-bilan. La formule des études de cas pourrait être envisagée.

¹¹ Modalités du Programme des conseils sectoriels.

2.2.2 Le rôle des conseils sectoriels

Les conseils sectoriels sont des organismes permanents conçus pour s'attaquer systématiquement aux enjeux en matière de ressources humaines. Un conseil sectoriel est un partenariat regroupant des intervenants de premier plan au sein d'un secteur ou qui se penche sur des enjeux intersectoriels. Les activités d'un conseil sectoriel sont toujours d'envergure nationale. Les conseils représentent :

- des industries traditionnelles comme le textile;
- des industries émergentes comme l'environnement et la biotechnologie;
- des groupes qui ne relèvent pas d'une industrie en particulier, comme le Forum pour la formation en commerce international (FITT).

La DPRH collabore avec des organisations de premier plan qui représentent tel ou tel secteur du marché du travail pour déterminer s'il est faisable et nécessaire de mettre sur pied un conseil sectoriel. Les critères permettant de déterminer si un secteur est admissible au programme seront présentés plus loin dans ce rapport. S'il est déterminé qu'en effet, un conseil serait une option viable, l'IPS fournit du financement pour l'établissement du conseil et l'amorçage de ses activités.

À l'heure actuelle, 28 conseils sectoriels sont financés par l'entremise du PSC. (On trouvera la liste complète de ces conseils et une brève description de chacun à l'annexe A du Rapport technique de l'évaluation formative). Les conseils sectoriels visent dorénavant environ 40 % de la population active canadienne¹², et l'objectif est d'atteindre 50 % d'ici 2007¹³.

Un sondage a été mené auprès de certains conseils sectoriels aux fins de ce cadre d'évaluation, ce qui nous a permis d'obtenir des estimations du budget annuel pour 15 conseils. Ces budgets annuels d'exploitation allaient de 330 000 \$ à 1,2 million de dollars; dans la plupart des cas, il se situait autour de 500 000 \$ et provenait principalement du financement d'infrastructure de l'IPS. Le financement de projet supplémentaire à la disposition des conseils sectoriels variait considérablement, certains indiquant qu'ils avaient très peu de fonds de projet, d'autres que leur budget de projet global était de plus de 5 millions de dollars. Dix des 15 conseils ont indiqué un budget total supérieur à un million de dollars.

Leur effectif variait considérablement lui aussi. Parmi les 17 conseils sectoriels ayant répondu à cette question, le nombre moyen de gestionnaires et d'employés était de 8,5.

¹² Cette proportion de 40 % représente la couverture possible des conseils sectoriels d'après le nombre de travailleurs dans le secteur, plutôt que la couverture réelle. L'évaluation aura notamment pour tâche de déterminer la « pénétration » des conseils dans leur secteur respectif. Ce ne sont pas toutes les entreprises qui sont membres des conseils sectoriels ou qui en sont des participants actifs, de sorte que certaines ne profitent peut-être pas de tous les avantages des conseils sectoriels, et d'autres n'en profitent pas du tout.

¹³ Les décisions relatives à l'affectation du financement aux conseils sont prises en fonction de cet objectif de 50 %, qui soulève diverses questions, notamment en ce qui concerne la mesure ainsi que la pertinence et le caractère adéquat du cadre de ciblage. Il faudra mener de nouvelles discussions avec la DPRH avant l'évaluation sommative pour déterminer les répercussions de l'objectif de 50 %. (On reviendra dans la conclusion du présent rapport sur la nécessité d'intégrer la notion de pénétration des secteurs dans les calculs faits pour déterminer la portée du programme).

Cinq conseils avaient plus de 10 employés, dont un qui en comptait 26 et un autre 20. Par ailleurs, 10 conseils sectoriels avaient 5 employés ou moins.

En ce qui concerne leurs activités en vertu de l'IPS, les grands objectifs des conseils sectoriels, collectivement, sont les suivants¹⁴ :

- définir et prévoir les besoins en matière de compétences;
- promouvoir l'apprentissage continu en milieu de travail;
- faciliter la mobilité et les transitions au sein du marché du travail;
- aider les travailleurs à acquérir les compétences et les connaissances nécessaires pour favoriser l'innovation et soutenir un avantage concurrentiel dans le nouveau contexte économique;
- encourager le secteur privé à prendre l'initiative de chercher lui-même des solutions aux problèmes en matière de compétences et à investir dans ces solutions.

Les conseils sectoriels s'occupent d'une vaste gamme d'activités et offrent des produits et services selon divers formats, notamment en ligne. Les champs d'action d'un conseil au cours d'une année seront déterminés par son conseil d'administration, selon les besoins de l'industrie ou du secteur définis dans le cadre d'études sectorielles, d'enquêtes ou d'autres travaux de recherche. Voici un aperçu des activités des conseils sectoriels :

- **Sensibilisation aux carrières** : Afin d'aider les particuliers et les conseillers en carrière, un certain nombre de conseils sectoriels ont conçu des programmes ou produits de sensibilisation aux carrières portant sur les professions de leur secteur.
- **Banques d'emploi** : Un certain nombre de conseils sectoriels ont créé des banques d'emplois (information sur le marché du travail) pour apparier l'offre et la demande d'emplois.
- **Reconnaissance professionnelle** : Grâce à la reconnaissance professionnelle, un employeur sait ce qu'il peut attendre d'un candidat à l'emploi, et par conséquent le salaire au moment du recrutement tiendra plus vraisemblablement compte des connaissances et des compétences du travailleur. Les conseils sectoriels ont adopté toute une gamme de stratégies en matière de reconnaissance professionnelle.
- **Normes professionnelles** : Une norme professionnelle est une définition généralement élaborée et acceptée par l'industrie au sujet des connaissances et des compétences indispensables pour accomplir convenablement les fonctions d'une profession. Les normes professionnelles permettront aux travailleurs de se déplacer plus facilement d'un pays à l'autre, tout en favorisant une plus grande normalisation des programmes de formation dans le monde. Les normes aident le Canada à améliorer ses programmes de formation en fonction des besoins de l'industrie canadienne, voire souvent de l'industrie internationale.

¹⁴ Voir le site Web de la DPRH sur le Programme des conseils sectoriels :
<http://www.rhdcc.gc.ca/asp/passerelle.asp?hr=/fr/pip/prh/corporatif/secteur/conseilsectoriel.shtml&hs=hzp>

- **Initiatives jeunesse** : Beaucoup de conseils sectoriels ont travaillé en partenariat avec DRHC/RHDCC à l'élaboration et à la mise en œuvre de projets un peu partout au Canada en vue d'aider les jeunes à acquérir de l'expérience de travail, à suivre de la formation en cours d'emploi ou tout simplement à se sensibiliser davantage à leurs options en matière de carrières.
- **Études sur les secteurs et les professions** : L'IPS finance une gamme d'études sur divers enjeux sectoriels en matière de ressources humaines. La nature de l'étude dépend des besoins du secteur; elle peut être aussi simple qu'un sondage ou aussi complexe qu'un examen de l'ensemble d'un secteur. La plupart des études sont d'envergure nationale et sont élaborées en partenariat avec les principales parties prenantes.
- **Troncs communs** : Établir des relations et des liens solides entre les entreprises et les établissements d'enseignement pour que les troncs communs des programmes d'études soient adaptés aux besoins de l'industrie.
- **Acquisition/amélioration de compétences** : Aider les conseils sectoriels et les autres groupes sectoriels à s'assurer que les travailleurs peuvent acquérir les compétences requises sur le marché du travail.
- **Projets de transition** : Intégrer un volet de planification des ressources humaines au soutien offert pour réussir la transition de l'école au travail et les transitions en milieu de carrière pour les travailleurs qui désirent investir dans l'apprentissage continu et avancer dans leur carrière (projets Jeunes stagiaires, par exemple).
- **Projets sectoriels nationaux d'adaptation** : Faire des évaluations des besoins, faire une exploration préliminaire des grands projets avant de les lancer, et établir des maillages entre activités (par ex., entre une étude sectorielle et la mise sur pied de l'infrastructure d'un conseil).
- **Projets d'avancement de carrière** : Aider des organismes non sectoriels à distribuer de l'information sur les carrières, les professions, l'apprentissage, le marché du travail et les compétences aux jeunes et aux adultes qui vivent des transitions.
- **Projets de reconnaissance des titres acquis à l'étranger** : La DPRH a entrepris d'obtenir l'approbation du Conseil du Trésor pour le financement d'un programme de reconnaissance des titres acquis à l'étranger (RTAE) qui se concentrerait sur les professions réglementées. Dans les professions non réglementées, la DPRH et les conseils sectoriels collaborent pour relever le profil de la RTAE auprès des employeurs, de l'industrie et du public. Les conseils sectoriels sont encouragés à intégrer les enjeux concernant les travailleurs qui ont acquis leur formation à l'étranger à leurs stratégies sectorielles et par conséquent, à déterminer l'efficacité de leurs industries respectives lorsqu'il s'agit d'intégrer ces travailleurs.
- **Projets axés sur les compétences essentielles** : Les projets axés sur les compétences essentielles agissent à divers niveaux :
 - sensibiliser les principales parties prenantes à l'importance et à l'utilité des compétences essentielles;

- intégrer la théorie et la pratique des compétences essentielles aux programmes;
- déterminer la fréquence et la complexité des compétences essentielles dans toutes les professions;
- soutenir l'élaboration d'outils pour favoriser l'acquisition de compétences essentielles.

Ces activités sont principalement financées par l'IPS et réalisées par les conseils sectoriels, mais d'autres organisations de l'industrie peuvent à l'occasion obtenir du financement de projet pour réaliser elles aussi des activités de ce genre.

2.2.3 Les conseils exemplaires

Conformément à l'engagement de financer des conseils exemplaires qui a été annoncé dans le Budget de 2001, DRHC/RHDCC a adopté quatre grands critères qu'un conseil doit satisfaire pour être déclaré exemplaire. La solidité administrative et l'utilisation efficace et efficiente des deniers publics sont des conditions préalables. De plus, le conseil doit être en mesure de démontrer qu'il est :

- **Réceptif** aux besoins de l'industrie. Les activités entreprises doivent répondre à des besoins réels et pertinents de l'industrie. Les conseils sont censés avoir cerné des besoins pressants en matière de ressources humaines et de compétences et démontrer qu'ils prennent des mesures pour les combler.
- **Représentatif** du secteur. Les conseils doivent relever manifestement de l'initiative de l'industrie et défendre les intérêts collectifs de la majorité des parties prenantes d'un secteur à l'échelle nationale.
- **Connecté** aux parties prenantes. Les conseils devront démontrer qu'ils ont établi des relations/partenariats fructueux avec des établissements d'enseignement et d'autres parties prenantes au-delà de leur sphère immédiate, par exemple d'autres ministères gouvernementaux.
- **Déterminé à obtenir des résultats** concrets et mesurables. Les conseils sont censés démontrer les résultats qu'ils ont atteints par rapport aux objectifs de leur plan d'activité et de leur cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR).

La DPRH a élaboré une fiche de pointage des conseils sectoriels exemplaires afin de mettre en œuvre un processus plus clair et plus rigoureux d'évaluation de l'exemplarité, tant pour RHDCC que pour les conseils eux-mêmes. Cette fiche de pointage fait davantage office de cadre de référence que de liste de vérification¹⁵.

¹⁵ La fiche de pointage fournira aux évaluateurs certaines données de base au sujet des activités et des extraits des conseils sectoriels, qui pourront servir à l'analyse des corrélations possibles entre les résultats attendus de l'IPS et les activités de l'IPS et des conseils sectoriels.

Compte tenu de certains problèmes de capacité, les conseils existants se sont vus accorder une période de transition de deux ans (à partir du 1^{er} avril 2002) pour répondre aux critères d'exemplarité et être admissibles au financement à long terme. Les nouveaux conseils se voient accorder un délai réaliste (négocié par la DPRH et le conseil) assorti de grands jalons pour atteindre et conserver l'exemplarité.

Les conseils qui ne répondent pas aux critères de l'exemplarité ou qui cessent d'y répondre ne seront pas admissibles au financement d'infrastructure à long terme. Ils continueront d'être admissibles au financement de projet dans le cadre des programmes existants de l'IPS, mais selon un ordre de priorité réduit.

2.3 Caractéristiques qui influencent l'évaluation de l'IPS

La nature et les activités des conseils sectoriels ainsi que leur efficacité lorsqu'il s'agit de contribuer à la réalisation des objectifs de l'IPS sont des éléments centraux de l'élaboration d'un plan d'évaluation adéquat. Diverses caractéristiques des conseils sectoriels en influenceront la conception.

2.3.1 Nombre d'années d'existence et taille des conseils sectoriels

Au Canada, les premiers conseils sectoriels ont vu le jour il y a plus de 15 ans, en réponse à des besoins urgents et changeants en matière de ressources humaines. Dans le cadre d'initiatives distinctes avec DRHC/RHDCC, trois conseils sectoriels ont été constitués dans les années 80, soit le Service d'entretien et de réparation automobiles du Canada (CARS), le Conseil canadien du commerce/de l'emploi dans la sidérurgie (CCCES) et l'Association des manufacturiers d'équipement électrique et électronique du Canada (AMEEEEC), qui reçoivent du financement de l'IPS depuis qu'elle a été lancée en 1993¹⁶.

Au début de janvier 1997, 23 secteurs ou groupes intersectoriels au sein de l'économie canadienne comptaient des conseils sectoriels. Il y en a maintenant 28. Certains n'existent que depuis peu, ce qui a probablement limité leur capacité de favoriser une pénétration efficace et la collaboration de tous les intervenants clés de leur industrie. Les conseils sectoriels établis de plus longue date auront eu évidemment beaucoup plus de temps pour opérer des changements dans leur secteur. De plus, certains conseils ont pris de l'expansion au point de compter un effectif supérieur à 10, alors que d'autres n'ont encore que quelques employés. Cela s'explique en partie par le nombre d'années d'existence des conseils, mais aussi par le genre de soutien que chacun a réussi à aller chercher dans l'industrie jusqu'à maintenant. Une analyse agrégée de leur incidence devra tenir compte de ces variations considérables.

¹⁶ Un quatrième conseil, le *Centre d'adaptation de la main-d'œuvre aérospatiale au Québec (CAMAQ)*, a lui aussi été mis sur pied dans les années 80 avec le soutien du gouvernement fédéral et de la province de Québec. Il est devenu par la suite un comité sectoriel.

2.3.2 Nature des conseils individuels

Les bénéficiaires admissibles au financement du PCS comprennent les conseils sectoriels, les conseils intersectoriels et les organismes sans but lucratif. La majorité des conseils sectoriels qui reçoivent ce financement s'intéressent à une industrie en particulier (par ex., le Conseil des ressources humaines en biotechnologie, le CARS, le Conseil sectoriel de la construction). D'autres, comme le Conseil canadien des ressources humaines de l'industrie de l'environnement ou des groupes professionnels comme le FITT, sont intersectoriels. De surcroît, les conseils n'exercent pas leurs activités isolément les uns des autres, et beaucoup ont une clientèle en commun. Ces variations influenceront également la façon dont les mesures agrégées seront utilisées pour illustrer l'incidence du programme.

2.3.3 Autres variations entre les conseils sectoriels

En plus des variations des points de vue de la taille, du nombre d'années d'existence et de la portée, les conseils sectoriels présentent d'autres différences considérables sur le plan des activités qu'ils entreprennent et des objectifs qu'ils visent, ce qui aura des répercussions importantes sur la planification de l'évaluation. Certains indicateurs de rendement de l'IPS concerneront directement les activités de la totalité ou de la quasi-totalité des conseils, tandis que d'autres ne seront pertinents que pour quelques conseils.

En outre, la mesure dans laquelle les conseils auront atteint divers résultats variera grandement, ce qui s'explique en partie par des différences dans le nombre d'années d'existence des conseils, mais également par leurs divers champs d'action, compte tenu de la situation de l'industrie et des ressources dont disposent les conseils.

3. Constatations de l'examen des objectifs et de la conception du programme

3.1 Constatations de l'examen des résultats et des indicateurs de l'IPS

Le cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats de l'IPS expose une série de résultats attendus et d'indicateurs de rendement qui ont servi de base à l'examen des objectifs du programme. En outre, la DPRH et des représentants des conseils sectoriels ont élaboré une stratégie générique de mesure du rendement des conseils sectoriels qui établit des résultats et des indicateurs pour les conseils eux-mêmes (voir l'annexe B — Modèle logique de l'Initiative des partenariats sectoriels (IPS) et l'annexe C — Modèle logique générique des conseils sectoriels).

Comme nous l'avons vu, l'élément central de l'IPS est le financement des conseils sectoriels, parallèlement aux partenariats avec les conseils en vue d'obtenir les résultats souhaités. Puisque la plus grande partie du travail auprès des parties prenantes est effectuée par les conseils sectoriels que l'IPS finance, les réalisations des programmes dépendent beaucoup de l'efficacité des conseils. Par conséquent, pour déterminer si les objectifs de l'IPS ont été atteints, il faut élaborer des mesures de l'efficacité des conseils sectoriels et analyser les données relatives à leurs résultats sur une base agrégée. Les résultats des conseils sectoriels peuvent donc être considérés comme un moyen dont les objectifs de l'IPS sont définis de façon plus pointue. Une étape importante de l'évaluation de la clarté des objectifs de l'IPS consiste donc à déterminer la mesure dans laquelle ils sont reflétés dans les résultats génériques des conseils sectoriels ainsi que la mesure dans laquelle ces résultats sont définis dans des termes qui sont sans équivoque.

En définitive, les objectifs sont les plus clairs lorsque nous pouvons comprendre comment déterminer s'ils ont été atteints. Ainsi, au moment de déterminer la clarté des objectifs de l'IPS, nous devons examiner les indicateurs de rendement des conseils sectoriels, pour nous assurer que les concepts et les termes utilisés ne sont pas ambigus. Ce faisant, nous serons également en mesure de déterminer, du moins en théorie, la mesurabilité des objectifs.

L'examen des objectifs de l'IPS a porté sur chaque résultat de l'IPS à tour de rôle, et a cherché à déterminer s'il y avait des liens entre les résultats des conseils sectoriels et les indicateurs de rendement, et à cerner toute ambiguïté apparente qui appelait des clarifications. L'évaluation s'est basée sur trois méthodes :

- Les évaluateurs ont examiné le CGRR de l'IPS et la stratégie générique de mesure du rendement des conseils sectoriels, pour déterminer la clarté du libellé et voir s'il s'y trouvait des ambiguïtés;

- Les termes ambigus ou les résultats/indicateurs de rendement qui manquaient de clarté ont été discutés avec le groupe de travail¹⁷ et le personnel de la DPRH;
- Les ambiguïtés ont été discutées plus à fond lors des visites de conseils sectoriels choisis, et des documents de référence de la DPRH jugés pertinents pour clarifier les termes qui ont été examinés.

Voici un sommaire des constatations de l'examen des objectifs de l'IPS¹⁸ :

- Il y a des liens clairs entre la plupart des résultats de l'IPS d'une part et les résultats et les indicateurs génériques des conseils sectoriels d'autre part, ils sont clairs et suffisamment définis par leurs indicateurs de rendement pour pouvoir être évalués.
- Certains résultats, bien qu'ils soient définis clairement, présentent des difficultés parce que les activités pertinentes varient beaucoup d'un conseil sectoriel à l'autre. Par exemple, certains conseils sectoriels produisent des normes professionnelles nationales, mais d'autres pas, et la plupart des conseils ne participent pour l'instant à aucun processus d'accréditation avec les établissements d'enseignement ou de formation. De plus, il sera difficile d'agréger le nombre d'entreprises ou d'organisations qui ont adopté tel produit ou service pour le programme dans son ensemble, en raison de vastes écarts dans le nombre de partenaires/ clients en cause. Un conseil sectoriel peut avoir des milliers de clients pour l'un de ses produits, et un autre, une trentaine ou une quarantaine seulement, ce qui n'empêchera pas le deuxième conseil d'estimer que cette clientèle, si limitée soit-elle, signale un succès considérable, car il peut ainsi influencer grandement les pratiques en matière de ressources humaines d'entreprises clés de l'industrie. Les évaluateurs ont conclu qu'il reste du travail à faire avant de pouvoir déterminer la meilleure façon de recueillir et d'agréger des séries communes d'information dans tous les secteurs aux fins de l'évaluation. Ce travail se fera en partie dans le cadre des autres composantes de la stratégie d'évaluation, mais il représentera également un élément important des travaux des analystes qui se pencheront sur les constatations préliminaires tirées des données et décideront de la meilleure façon de réunir et d'interpréter les constatations sur une base agrégée.
- La question de la représentativité des partenariats a besoin d'être clarifiée pour que les évaluateurs puissent déterminer globalement dans quelle mesure les conseils sectoriels, collectivement, sont représentatifs.
- Par rapport au résultat de l'IPS qui concerne la diffusion et l'adoption de normes professionnelles et d'un programmes d'études de base, il faudra prendre une décision, au moment de la planification de l'analyse des données de l'évaluation sommative, au sujet du degré de détail et d'intégralité que doivent posséder les normes professionnelles pour être jugées suffisantes en vertu de ce résultat et au sujet des autres produits ou pratiques qui pourraient être compris dans ce résultat, par exemple l'utilisation des descriptions de travail ou des profils des compétences produits par les conseils sectoriels, mais s'ils ne sont pas considérés comme des normes professionnelles

¹⁷ Le groupe de travail se composait de conseils sectoriels sélectionnés. Des représentants de la DPRH et de la Direction de l'évaluation des programmes en faisaient partie à titre d'observateurs.

¹⁸ On trouvera un complément d'information à ce sujet dans le *Rapport technique de l'évaluation formative de l'IPS*.

nationales formelles. De plus, on voudra peut-être établir des critères intersectoriels pour déterminer à partir de quel moment on peut considérer que les normes professionnelles sont en voie d'être adoptées à l'échelle nationale.

3.2 Constatations de l'examen des caractéristiques opérationnelles de l'IPS

L'évaluation formative a compris un examen de certains aspects des caractéristiques opérationnelles du programme, l'objet étant de déterminer dans quelle mesure celui-ci comporte des mécanismes et des mesures de sauvegarde afin que les fonds qui lui sont attribués soient ciblés efficacement de façon à répondre à des objectifs clairs, et que le risque que les fonds ne soient pas utilisés efficacement soit minimisé. Plus précisément, cet aspect de l'évaluation formative vise à répondre à quatre questions :

- Le programme est-il assorti d'un cadre de référence approprié en matière de ciblage?
- Le programme est-il assorti de mesures de sauvegarde permettant de limiter le risque de chevauchements et de doubles emplois?
- Le programme est-il assorti de mesures de sauvegarde permettant de veiller à ce que son incidence soit véritablement différentielle?
- Y a-t-il un lien clair et logique entre la conception du programme et ses objectifs?

Ces questions ont été examinées à partir de l'information provenant de trois sources, à savoir les documents de planification et d'autres documents pertinents du programme; des consultations auprès du personnel du programme; et des discussions avec les gestionnaires des conseils sectoriels dans le cadre de visites sur place aux fins de l'évaluation formative.

3.2.1 Cadre de référence pour le ciblage¹⁹

La DPRH a des choix à faire au sujet des conseils sectoriels auxquels elle consent du financement d'infrastructure et des projets particuliers qu'elle finance en vertu de l'IPS. Ces choix signaleront de quelle façon les fonds de l'IPS sont ciblés. Dans le cadre de l'évaluation formative, les critères sur lesquels reposent les décisions de financement de l'IPS ont été examinés, ainsi que les mécanismes en place pour veiller à ce que les cibles soient respectées.

Dans le cadre de l'IPS, le ciblage se fait en fonction de « sphères d'intervention » plutôt que de secteurs industriels. Dans la plupart des cas, il y a des liens clairs entre un conseil sectoriel et un secteur industriel facilement identifiable. Certains conseils représentent toutefois des groupes professionnels (le Conseil sectoriel de l'environnement, par exemple,

¹⁹ Le ciblage des fonds de l'IPS se distingue du ciblage qui peut présider à l'établissement de normes et d'attentes par rapport aux résultats dans des domaines précis de financement. Ce deuxième genre de ciblage sera examiné dans le cadre des composantes futures de l'évaluation formative.

qui vise un vaste éventail de secteurs d'activité). D'autres encore, comme le Conseil pour le développement des ressources humaines autochtones²⁰, représentent des clientèles distinctes ayant des défis particuliers à relever en matière de ressources humaines. Et enfin, certains conseils se concentrent sur un enjeu en particulier, comme le Forum pour la formation en commerce international (FITT).

Plutôt que de définir l'éventail complet des « sphères » auxquelles les conseils sectoriels pourraient s'intéresser et de promouvoir la mise sur pied de conseils hautement prioritaires, l'IPS répond à des manifestations d'intérêt de la part de groupes de l'industrie et des ressources humaines et évalue leur admissibilité à partir d'une série de critères. Cette démarche s'explique en partie du fait qu'il n'y a certainement pas de pénurie de groupes intéressés, et en partie du fait que les conseils sectoriels sont censés relever de l'initiative de l'industrie. Si, par l'entremise d'associations de l'industrie ou d'autres organismes de ce genre, un secteur a défini des problèmes en matière de ressources humaines qui doivent être réglés et a déterminé qu'un conseil sectoriel lui conviendrait, c'est un motif suffisant pour que l'IPS envisage de le financer. Le risque est que certains secteurs importants ne recevront peut-être pas de soutien, mais la nature des conseils, c'est-à-dire le fait qu'ils relèvent de l'initiative de l'industrie elle-même, est ainsi respectée; le principe est que l'IPS soutient des initiatives de RH proposées par l'industrie, plutôt que d'élaborer ses propres initiatives.

Le principal critère de sélection des conseils qu'utilise l'IPS est l'objectif selon lequel les conseils sectoriels doivent représenter 50 % du marché du travail canadien d'ici 2006-2007. À l'heure actuelle, ils en représenteraient environ 40 %²¹. On peut donc envisager le ciblage sous un autre aspect, à savoir que, du moins pour l'instant, puisque les manifestations d'intérêt dépassent les ressources du programme, celui-ci pourra atteindre cet objectif de 50 % sans avoir besoin de se montrer proactif pour susciter expressément de l'intérêt dans certains secteurs.

Au moment d'évaluer les manifestations d'intérêt, le programme s'appuie sur trois critères :

- Le pourcentage du marché du travail que le secteur représenterait; le PIB du secteur;
- L'importance du secteur pour le gouvernement du Canada (ce qui signifie que d'autres facteurs économiques et sociopolitiques sont pris en considération);
- La priorité est également accordée aux secteurs qui sont manifestement vastes — les fabricants d'automobiles et les manufacturiers et exportateurs canadiens en sont deux exemples.

Même si le programme a activement cherché à créer des conseils sectoriels dans plusieurs cas, il ne se montre habituellement pas proactif à cet égard. Cela ne signifie toutefois pas que la liste des conseils sectoriels s'allonge au hasard. Apparemment, le personnel du programme passe la liste en revue régulièrement pour déterminer si les conseils sectoriels existants répondent toujours aux trois critères énumérés ci-dessus, et examiner le

²⁰ Le rôle de ce conseil sera évalué dans le cadre de la Stratégie de développement des ressources humaines autochtones.

²¹ Ce pourcentage a été fourni par la DPRH, d'après le nombre d'employés dans les secteurs dotés d'un conseil sectoriel (6,1 millions en 2004) sur le nombre total de tous les employés canadiens (14,6 millions).

potentiel d'expansion ou de contraction de leur envergure dans certains secteurs, d'après des critères concernant la taille et d'autres critères propres à l'industrie. Par exemple, on envisage dans au moins deux secteurs d'étendre la portée des conseils à de nouvelles composantes des industries. Dans l'un de ces cas, à la suite de cette expansion, deux conseils pourront être fusionnés en un seul.

Les fiches de pointage des conseils exemplaires, élaborées dans le cadre du régime de financement d'infrastructure de 2002, sont censées être remplies annuellement pour chaque conseil, en collaboration avec les conseils et les agents de programme qui leur sont affectés. Elles comprennent un bref profil du secteur qui fait état de sa composition et actualise l'information relative au marché du travail desservi, le PIB du secteur et d'autres données descriptives le concernant. Ainsi, les gestionnaires du programme pourront examiner dans quelle mesure les cibles en matière de représentation du marché du travail sont atteintes, au niveau de chaque secteur et sur une base agrégée.

Le financement de projet est un domaine que l'IPS pourrait exploiter pour cibler des enjeux ou des approches prioritaires en matière de ressources humaines. Mais encore là, la nature des conseils, c'est-à-dire le fait qu'ils relèvent de l'initiative de l'industrie, est respectée. Les conseils sectoriels présentent des demandes de financement de projet une fois par année, et les demandes sont évaluées au mérite, d'abord par les agents de programme affectés aux conseils, puis par un comité composé de gestionnaires et de membres du personnel. Les projets sont ensuite classés par ordre de priorité et financés en fonction du budget de cette année-là. Pendant le processus d'examen, les possibilités de collaboration entre secteurs sont cernées et analysées.

En résumé, puisque le programme repose avant tout sur les besoins et les possibilités d'intervention définis par l'industrie, il n'établit pas d'objectifs quantitatifs relativement à des secteurs, des groupes cibles ou des professions en particulier. Le ciblage repose plutôt sur l'objectif consistant à faire en sorte que les conseils sectoriels représentent 50 % du marché du travail, et cet objectif sert de critère de sélection, sous réserve que les groupes ayant manifesté leur intérêt à l'égard du programme soient représentatifs, réceptifs et connectés à leurs clientèles, et qu'ils se concentrent sur la réalisation de résultats. S'agissant de ciblage, le programme examine la liste des conseils sectoriels en fonction de cet objectif de 50 %, tout en cherchant à déterminer les possibilités d'accroître l'efficacité de la prestation des services par le biais de l'expansion ou de la contraction des conseils. Dans certains cas, le programme se montre proactif à l'égard de secteurs particuliers, pour encourager la création de conseils, mais c'est l'exception plutôt que la règle.

Précisons que certains experts ont relevé des problèmes que pourraient soulever cet objectif de couverture de 50 % du marché du travail et son utilisation comme critère de création ou de sélection de nouveaux conseils. Premièrement, ils ont indiqué que l'objectif de 50 % du marché du travail semble arbitraire, puisque le but du programme est de contribuer à la satisfaction des besoins des secteurs. Deuxièmement, l'objectif pourrait bien avoir des effets incitatifs pernicieux. Par exemple, pour l'atteindre, il se peut que la DPRH finisse par financer des conseils qui ne le méritent pas, faute de solutions de rechange dans le secteur privé. Et finalement, cette formule de ciblage sera peut-être inéquitable pour les entreprises et les travailleurs de secteurs qui ne sont pas représentés par un conseil sectoriel. Même si l'équité entre les secteurs n'est pas un objectif officiel

du programme, cette question, ainsi que les autres mentionnées ici, devraient être examinées dans le cadre de l'analyse des constatations de l'évaluation sommative concernant la réussite de l'Initiative.

Mais nonobstant ces enjeux, l'évaluation formative a permis de constater que l'IPS a des critères de ciblage clairs et des mécanismes d'examen suffisants pour évaluer les progrès dans la réalisation de son objectif global de 50 % du marché du travail canadien, et pour déterminer les domaines où il pourrait y avoir expansion ou contraction des secteurs. Les évaluateurs font toutefois remarquer qu'il y a un risque inhérent dans tout programme qui se limite à répondre aux demandes des parties intéressées, plutôt que de rechercher des possibilités de façon plus proactive. Dans le cas qui nous occupe, le risque est que certains secteurs industriels ou d'éventuelles sphères d'intervention qui pourraient profiter de l'approche des conseils sectoriels ne seront pas reconnus, ou ne recevront pas le soutien nécessaire pour atteindre le point où ils seraient intéressés à mettre sur pied un conseil sectoriel et capables de le faire. Dans la mesure où l'IPS attend que ce soit l'industrie qui fasse les premiers pas, il serait peut-être bon que l'évaluation sommative se penche sur la raison d'être de cette approche en matière de ciblage.

3.2.2 Chevauchements et doubles emplois

Toutes les évaluations des programmes fédéraux doivent examiner la question des chevauchements et des doubles emplois, pour déterminer si les fonds fédéraux sont consacrés à des activités qui ne seraient pas entreprises autrement ou qui n'ont pas déjà été amorcées. De plus, cette partie de l'évaluation permet de déterminer s'il y aurait lieu de réaliser des économies en collaborant avec d'autres paliers de gouvernement et d'autres bailleurs de fonds dans des domaines d'intérêt commun.

Dans le cadre de notre évaluation formative, nous nous sommes concentrés sur les mécanismes que l'IPS a mis en place pour limiter le risque de chevauchements et de doubles emplois dans les activités financées. Les évaluateurs ont consulté le personnel du programme et examiné des documents pertinents, y compris les lignes directrices sur la présentation des demandes de financement, des contrats types de contribution et les modalités du financement.

Compte tenu des deux grands volets de l'IPS, soit le financement d'infrastructure et le financement de projet, on peut penser qu'il y aura deux genres de risque potentiel : le risque qu'un autre organisme ait entrepris de financer la même structure ou une structure semblable à celle d'un conseil sectoriel; et le risque que certaines activités d'un conseil sectoriel ou d'un groupe de conseils sectoriels fassent double emploi avec le travail d'autres intervenants au sein du marché du travail.

La DPRH signale qu'il n'y a pas de mécanisme de gestion de programme qui permettrait de déterminer systématiquement s'il y a un risque d'y avoir des chevauchements et des doubles emplois. Toutefois, elle estime que le risque de double emploi à l'échelle nationale est minime, parce que les conseils sectoriels sont tenus d'être représentatifs des principales parties prenantes dans leur secteur, et que tout organisme remplissant des fonctions semblables dans un secteur donné serait rapidement repéré. En fait, dans la plupart des

cas, les conseils sectoriels assument les fonctions de RH des organismes ou groupes industriels, syndicaux ou professionnels existants. Les organismes existants dont on pourrait penser que les activités font double emploi avec celles du conseil sectoriel auraient été des participants des activités mises en œuvre avant la création du conseil, et de l'avis de la DPRH, il serait très peu probable qu'ils continuent de s'occuper de certaines fonctions en double après la création du conseil sectoriel.

Lorsqu'un nouveau conseil sectoriel est envisagé par la DPRH, ses promoteurs sont tenus de démontrer qu'il sera généralement représentatif des principales parties prenantes du secteur, y compris les associations de l'industrie et d'autres organisations qui pourraient entreprendre des activités en matière de RH à l'échelle du secteur. Cela semblerait une mesure de sauvegarde suffisante pour éviter les doubles emplois à l'échelle nationale.

Il y a bel et bien un risque que les services de certains organismes provinciaux ou locaux fassent double emploi avec ceux des conseils sectoriels. En fait, la DPRH est au courant de deux cas significatifs de ce genre. Le premier se trouve au Québec, où un réseau parallèle de comités sectoriels a vu le jour selon un modèle semblable à celui qui a été mis sur pied par l'entremise de l'IPS. De l'avis de la DPRH, il n'y a rien que le gouvernement fédéral puisse faire pour empêcher une province de mettre sur pied un réseau de ce genre, et la présence d'un conseil sectoriel dans une province ne présente pas un degré suffisant de chevauchement pour justifier un réexamen de l'utilité des conseils sectoriels dont les activités sont dupliquées. La DPRH estime plutôt que la meilleure chose à faire dans les circonstances est de collaborer le plus étroitement possible avec les comités sectoriels du Québec pour faire en sorte que les initiatives puissent bénéficier d'économies dans la province. L'ACS, l'alliance des conseils sectoriels nationaux, entretient des contacts réguliers avec les comités sectoriels du Québec, pour faciliter cette démarche coopérative.

Il y a eu un second cas de chevauchement en Nouvelle-Écosse, où un bureau régional de DRHC/RHDCC fournissait du financement à des organisations provinciales offrant certains des mêmes services que les conseils sectoriels. L'information réunie aux fins de l'évaluation formative est limitée jusqu'à maintenant, mais dans l'état actuel des choses, il semble qu'il y ait neuf conseils de ce genre en Nouvelle-Écosse, et que la DPRH soit en train de travailler avec les bureaux régionaux de DRHC/RHDCC et les conseils en question pour voir s'il y aurait moyen d'intégrer leurs activités à celles des conseils nationaux pertinents. Pour l'instant, les évaluateurs ne disposent pas de suffisamment d'information pour déterminer le degré de chevauchement, mais la conclusion qui en a été tirée dans le cadre de l'évaluation formative est qu'il peut effectivement y avoir des cas de chevauchements au niveau provincial ou local. Lorsque ces chevauchements sont d'une ampleur telle que certaines organisations offrent sensiblement les mêmes activités qu'un conseil sectoriel national, il y a peu de chance que les organisations passent inaperçues; il n'y a pas beaucoup de risque non plus que des activités particulières fassent double emploi, étant donné les efforts de collaboration de la DPRH et de l'ACS.

Il y a également risque de chevauchements et de doubles emplois dans le cadre d'initiatives ou de projets particuliers au niveau provincial ou local et aussi parmi les conseils sectoriels nationaux eux-mêmes. Le programme a recours à divers moyens pour essayer de limiter ce risque. Premièrement, les demandes de financement de projet

doivent démontrer que le projet est nécessaire et indiquer toutes les contributions d'autres sources, gouvernementales ou autres, et ce, jusqu'à la fin du projet. Ainsi, le programme peut voir si d'autres organismes, par exemple des ministères ou des programmes provinciaux, s'intéressent aux activités envisagées. Le cas échéant, cet intérêt partagé peut être exploité. En ce qui concerne les doubles emplois entre conseils sectoriels nationaux, le processus d'approbation des projets est conçu expressément pour découvrir les similitudes dans les activités des projets et, le cas échéant, réunir leurs auteurs pour encourager la collaboration et réaliser les économies éventuelles. Par l'entremise de ce processus et de l'ACS, les conseils sectoriels sont censés se tenir au courant des activités des autres conseils sectoriels, pour pouvoir déterminer les possibilités de partage d'information et de collaboration²².

La DPRH dispose d'une autre mesure générale de sauvegarde, en ce sens que l'IPS ne finance que des services et des activités d'envergure nationale. Tout le financement de projet doit aller à des initiatives nationales. De plus, toute demande de financement doit démontrer que le projet répondra à un besoin dans le secteur, habituellement d'après les conclusions d'une étude sectorielle et de discussions subséquentes entre les principaux intervenants de l'industrie. Le risque qu'une initiative nationale semblable soit menée dans le secteur est donc éliminé à toutes fins pratiques.

L'évaluation a permis de constater que le risque de chevauchements et de doubles emplois à l'échelle nationale est minime et que les mesures de sauvegarde intégrées au programme sont suffisantes pour repérer rapidement les cas possibles et les régler dans le cadre même du programme. Au niveau provincial, toutefois, il y a risque de chevauchements et de doubles emplois. Un cas de ce genre en Nouvelle-Écosse, où le bureau régional de DRHC/RHDCC a financé des conseils sectoriels locaux, est inquiétant, parce que le double emploi a été appuyé à l'interne au sein du ministère²³. On peut en déduire à tout le moins que des communications meilleures et plus systématiques s'imposeraient au sein du ministère au sujet du programme des conseils sectoriels. La DPRH a indiqué qu'elle est en train de travailler avec les conseils provinciaux pour éviter les doubles emplois et exploiter les possibilités de collaboration. Toutefois, les évaluateurs qui feront l'évaluation sommative voudront peut-être examiner dans quelle mesure il existe des chevauchements et des doubles emplois au niveau provincial, et si ce phénomène a des répercussions du point de vue de l'incidence différentielle de l'IPS et du rapport coût-efficacité des fonds du programme. Un examen de ce genre devrait analyser tout avantage possible d'une collaboration entre les conseils sectoriels et les conseils provinciaux, et de toute collaboration interprovinciale.

²² L'évaluation n'a pas déterminé dans quelle mesure cette collaboration existe. C'est une question que l'évaluation sommative pourra peut-être examiner.

²³ Le financement de ces organismes devait cesser à la fin de mars 2004.

3.2.3 Incidence différentielle

Même si l'incidence différentielle des programmes est l'un des éléments examinés dans le cadre des évaluations menées à DRHC/RHDCC depuis des années, les méthodes d'évaluation de ce genre d'incidence sont encore à l'étude. Une méthode actuellement explorée pour déterminer si l'incidence d'un programme est véritablement différentielle consiste à examiner si les fonds (ou les intrants) du programme fédéral se sont ajoutés au financement préexistant d'autres sources ou s'ils ont déplacé le financement préexistant ou s'y sont substitués.

S'il est démontré que le niveau du financement d'autres sources diminue lorsque le programme fédéral entre en vigueur, le financement fédéral ne peut pas être considéré comme ayant une incidence pleinement différentielle. Si le niveau global de financement de toutes les autres sources se maintient (ou se poursuit selon les tendances d'avant le programme) pendant toute la période de référence, le financement fédéral peut être considéré comme étant pleinement différentiel. On encore, on pourrait constater que l'incidence différentielle du financement sera supérieure à 100 %, ce qui signifierait que d'autres sources ont fait des investissements supplémentaires pendant que l'initiative fédérale était en œuvre. Par « autres sources », on entend d'autres ministères fédéraux, d'autres gouvernements, des fondations, des partenaires du secteur privé ou tout autre partenaire.

Une évaluation du caractère différentiel du financement fédéral ne mesure pas l'incidence globale des activités ou des projets qui reçoivent le financement. Les évaluations doivent mesurer les réalisations et les résultats de ces activités/projets. Toutefois, les constatations relatives à l'incidence des activités du programme ou des projets financés doivent être replacées dans le contexte des tendances observées du financement de toutes les parties. Par exemple, même si on peut démontrer qu'un programme fédéral a affiché des résultats positifs, si le financement fédéral à l'origine de ces résultats s'est substitué au financement d'autres sources, on peut penser que ces résultats se seraient produits en l'absence du programme fédéral.

La mesure de l'effet différentiel du financement repose sur l'hypothèse voulant que de l'information soit disponible au sujet des investissements dans les activités cibles avant le programme, et que de l'information continue d'être disponible tout au long de la période de financement, de sorte que des comparaisons puissent être faites et des tendances suivies, et que les causes de l'augmentation ou de la diminution du financement puissent être déterminées.

La DPRH ne s'est pas expressément penchée sur cette question de l'incidence différentielle dans la planification du programme, estimant que c'était dans le cadre du processus d'évaluation qu'elle serait mesurée. Il est ressorti de discussions préliminaires à ce sujet que les gestionnaires de la Direction de l'évaluation des programmes et de la DPRH devront continuer de discuter de cette question et de s'entendre sur une approche qui permettra de l'examiner dans le cadre de l'évaluation. Nous exposerons ici les paramètres de la question de l'incidence différentielle dans le contexte de l'IPS, et nous proposerons quelques approches à envisager, à des fins de discussion.

L'une des grandes composantes de l'IPS est le financement d'infrastructure. Avant 2002, certains conseils sectoriels avaient atteint l'autosuffisance, en ce sens qu'ils couvraient leurs coûts de fonctionnement. D'autres continuaient d'avoir besoin de l'aide financière du programme, au-delà des fonds de projet. Parmi les sources de financement autres que l'IPS, on retrouvait les frais d'adhésion annuels et d'autres contributions (en espèces et en nature) des membres des conseils, les services payants et les ventes, ainsi que le financement de projet consenti par d'autres programmes fédéraux et provinciaux.

Une façon d'examiner l'incidence différentielle du financement de l'IPS serait d'établir les sommes investies dans les conseils de toutes sources avant 2002 (moins le financement opérationnel provenant de l'IPS) pendant une période prédéterminée (une période de trois ans pourrait être adéquate), puis de les comparer à tous les investissements dans les conseils sectoriels et aux recettes de ces derniers à partir de 2002. Cette information serait analysée sur une base agrégée — il s'agirait de déterminer l'incidence différentielle du programme dans son ensemble, et non pas son incidence sur des secteurs à titre individuel. En supposant que les contributions en nature doivent aussi être comptées, il faudrait s'entendre sur les genres de contributions à inclure et la façon de les quantifier.

Cette démarche présente une limite, à savoir qu'elle ne tient pas compte de l'information détaillée qui existe peut-être au sujet du financement de projet. Mais compte tenu des exigences en matière de divulgation du financement dans le cadre du financement de projet, il semblerait possible de faire la distinction entre le financement de projet et le financement et les recettes d'autres sources, et de faire des analyses séparées des deux genres d'investissement selon la méthode décrite ci-dessus. Cela représenterait un supplément de travail, mais cette formule aurait l'avantage de faire la distinction entre les deux genres de financement et donc de mieux définir, à l'intention du programme, la cause de toute augmentation ou diminution des investissements autres que ceux de l'IPS, y compris ceux d'autres ministères fédéraux et des autorités provinciales et territoriales.

En ce qui concerne l'incidence différentielle, il faudra examiner un autre enjeu, celui des revenus des conseils sectoriels et de la façon dont il convient d'interpréter les répercussions du financement de l'IPS sur ces revenus. Le financement d'infrastructure de l'IPS est conçu en partie pour permettre aux conseils sectoriels de mettre en lumière les grands enjeux des RH, mais dans le passé, les exigences en matière de génération de revenus ont pu détourner l'attention qui était consacrée à ce champ d'action. Si un examen de l'incidence différentielle du financement provenant de l'IPS fait ressortir une baisse parallèle des revenus, ce déplacement des investissements préexistants doit être reconnu comme étant délibéré. Quoi qu'il en soit, il sera intéressant d'examiner les contributions du secteur privé pendant la période de référence, comme mesure du soutien dont bénéficient les conseils sectoriels.

3.2.4 Correspondances entre les caractéristiques et les objectifs du programme

Les principales caractéristiques de l'IPS telle qu'elle a été renouvelée en 2002 sont l'instauration du volet de financement d'infrastructure permanent pour les conseils sectoriels et le renouvellement du volet de financement de projet. La question de savoir si les conseils sectoriels réussissent à recourir efficacement à ces deux volets de financement pour concrétiser les résultats attendus de l'IPS sera examinée dans le cadre de l'évaluation sommative, mais il n'y a pas contradiction apparente entre le financement des conseils sectoriels et les objectifs de l'IPS.

C'est une approche relevant de l'initiative de l'industrie qui est privilégiée pour les conseils sectoriels, ce qui signifie que les objectifs de l'IPS en ce qui concerne la couverture du financement des conseils sont limités à une cible de 50 % du marché du travail sur une base agrégée d'ici 2006-2007. Nous avons constaté que, compte tenu de cette contrainte, le programme est assorti de suffisamment de mécanismes pour faire en sorte que la cible globale soit prise en considération dans les processus d'examen des demandes et les examens périodiques des conseils sectoriels existants. L'évaluation sommative devrait tabler sur ces sources d'information pour déterminer les progrès par rapport à la cible de 50 %, ce qui permettrait d'évaluer le caractère approprié de la conception d'ensemble du programme.

4. Constatations de l'examen de l'accessibilité des données aux fins de l'évaluation sommative

À l'issue de l'examen des enjeux concernant les résultats, les indicateurs et les caractéristiques opérationnelles de l'IPS, les évaluateurs ont déterminé quels résultats et quels indicateurs allaient être utilisés aux fins de l'évaluation sommative pour mesurer le succès de l'IPS; ils ont également déterminé l'accessibilité de l'information/des données nécessaires pour évaluer les résultats du programme, en plus de proposer des méthodes à envisager dans le cadre de l'évaluation sommative.

4.1 Détermination des résultats et des indicateurs de rendement à examiner dans le cadre de l'évaluation sommative

S'inspirant de l'évaluation de la clarté et de la mesurabilité des résultats tels qu'ils étaient présentés dans le CGRR de l'IPS et le CGRR générique des conseils sectoriels, les évaluateurs ont élaboré un ensemble de résultats et d'indicateurs de rendement qui allaient pouvoir être utilisés aux fins de l'évaluation sommative. Ces résultats et indicateurs, qui sont exposés dans le tableau qui suit, correspondent aux résultats et indicateurs figurant dans le CGRR de l'IPS — à partir desquels le programme est censé être évalué. Il s'agit essentiellement de l'opérationnalisation des résultats prévus dans le CGRR. On trouvera ces résultats et indicateurs « opérationnalisés » par rapport à ceux qui sont définis dans le CGRR de l'IPS à l'annexe B du Rapport technique de l'évaluation formative.

Tableau 1		
Résultats et indicateurs s'y rapportant (à mesurer dans le cadre de l'évaluation)		
	Résultats	Indicateurs
Fondement	1) Accès accru à l'information sur le marché du travail	<ul style="list-style-type: none">• Études sectorielles à la disposition des intervenants
	2) Approche plus réceptive lorsqu'il s'agit de s'attaquer aux enjeux en matière de RH	<ul style="list-style-type: none">• Stratégies sectorielles élaborées par consensus et en collaboration, d'après les études sectorielles

Tableau 1 (suite)
Résultats et indicateurs s'y rapportant (à mesurer dans le cadre de l'évaluation)

	Résultats	Indicateurs
Fondement	3) Partenariats ayant la capacité durable de s'attaquer aux enjeux en matière de RH	<ul style="list-style-type: none"> • Les conseils sectoriels sont représentatifs et ont l'appui des principaux intervenants de l'industrie • Les conseils sectoriels disposent de stratégies élaborées par consensus et en collaboration, d'après les études sectorielles • Les conseils sectoriels sont reconnus par des établissements d'enseignement/de formation de premier plan à l'échelle nationale et ont des relations de travail avec eux
Changements dans les pratiques	4) Professionnalisme accru grâce à l'adoption de normes nationales	<ul style="list-style-type: none"> • Les secteurs disposent de profils des compétences professionnelles et de normes de compétence adoptés à l'échelle nationale • Les secteurs ont mis sur pied des processus de reconnaissance professionnelle reposant sur des normes professionnelles nationales
	5) Les établissements d'enseignement/de formation basent leurs programmes d'études sur les profils des compétences et les normes de compétence	<ul style="list-style-type: none"> • Programmes d'études basés sur les profils des compétences et les normes de compétence • Il y a des programmes d'accréditation dans le secteur
	6) Les entreprises adoptent des démarches stratégiques en matière de RH, conformément à l'approche de « l'environnement propice à l'apprentissage »	<ul style="list-style-type: none"> • Les entreprises ont des stratégies de RH explicites • Les entreprises ont des programmes de formation et d'autres programmes de perfectionnement basés sur des normes de compétence • Le recrutement dans les entreprises se base sur les normes de compétence/la reconnaissance professionnelle/l'accréditation
	7) Les employés/étudiants/travailleurs qui vivent des transitions se préparent à l'emploi en fonction des exigences des professions et des débouchés	<ul style="list-style-type: none"> • Les employés/étudiants/travailleurs qui vivent des transitions suivent des programmes accrédités • Les employés/étudiants/travailleurs qui vivent des transitions veulent la reconnaissance professionnelle • Les employés/étudiants/travailleurs qui vivent des transitions recherchent des stages qui se rapportent aux normes de compétence

Tableau 1 (suite)		
Résultats et indicateurs s'y rapportant (à mesurer dans le cadre de l'évaluation)		
	Résultats	Indicateurs
Réalizations	8) Recrutement plus efficace	<ul style="list-style-type: none"> Lorsqu'elles recrutent du personnel, les entreprises consacrent en moyenne moins de temps et d'argent à chaque employé recruté
	9) Recrutement/maintien en poste plus efficaces	<ul style="list-style-type: none"> Les entreprises sont satisfaites de la qualité des employés recrutés Les employés sont satisfaits de leur emploi Les taux de roulement ont diminué Le nombre de postes vacants a diminué
	10) Productivité accrue de la main-d'œuvre dans le secteur	<ul style="list-style-type: none"> Changement dans la production réelle à l'heure
	11) Compétitivité accrue des entreprises du secteur	<ul style="list-style-type: none"> Augmentation des parts de marché

4.2 Accessibilité et qualité des données aux fins de l'évaluation sommative

L'étape suivante de la conception de l'évaluation sommative a consisté à examiner les données accessibles aux fins de l'évaluation et leur qualité, de déterminer les lacunes dans les données accessibles et d'envisager des moyens de les combler. Pour ce faire, nous avons eu recours à diverses méthodes. Nous avons d'abord expédié aux conseils sectoriels, par courrier électronique, un bref questionnaire sur leurs activités, leurs relations de travail avec des partenaires du secteur et les genres d'information/de données qui se trouvent dans leurs bases de données. Ce sondage a été conçu avec l'aide du groupe de travail de l'évaluation²⁴. Sur les 21 conseils sectoriels à qui il a été expédié, 17 ont répondu (pour un taux de réponse de 81 %).

Ces réponses ont été complétées par une information semblable, quoique plus détaillée, déjà recueillie lors de nos visites à quatre conseils sectoriels ou trouvée dans les comptes rendus de recherches antérieures auprès de trois autres conseils effectués l'année passée. Dans le cadre de ces sept examens plus approfondis, les résultats de l'IPS et les résultats génériques ont été examinés par rapport aux activités particulières des conseils sectoriels, ce qui a permis d'en déterminer la pertinence et de mieux cerner les moyens de les opérationnaliser à des fins d'évaluation. En outre, nous avons examiné les bases de données existantes pour voir de quelle façon l'information qu'elles renferment pourrait être utilisée elle aussi à des fins d'évaluation.

²⁴ La contribution du groupe de travail s'est amorcée par une première consultation sur les aspects pratiques de l'utilisation des résultats et des indicateurs de l'IPS à des fins d'évaluation. Il s'agissait notamment de confirmer les définitions opérationnelles de certains termes et certains concepts des résultats de l'IPS et des résultats génériques des conseils sectoriels, et d'aider les évaluateurs à comprendre l'éventail des activités des conseils sectoriels qui se rapporteraient aux résultats. La version préliminaire d'un questionnaire à l'intention des conseils sectoriels a ensuite été élaborée et les membres du groupe de travail ont été priés de l'examiner et de dire si les questions étaient claires et leur paraissaient sensées, et s'ils seraient en mesure d'y répondre assez rapidement.

En plus de l'évaluation des données accessibles par l'entremise des conseils sectoriels, les évaluateurs ont également déterminé des sources possibles de données pertinentes à Statistique Canada et ont examiné certaines des enquêtes de cet organisme en vue d'y repérer des variables qui seraient pertinentes pour les résultats de l'IPS. Ils ont pu ainsi déterminer :

- les données actuellement accessibles qui sont de qualité suffisante pour être utilisées dans le cadre de l'évaluation;
- les lacunes qui existent dans les données;
- les limites que pourrait présenter l'utilisation des données accessibles;
- les moyens à mettre en œuvre pour réunir d'autres données pour l'évaluation.

Les évaluateurs ont constaté que même si certains conseils sectoriels tiennent des bases de données sur les résultats, les entreprises/organisations clientes demeurent la principale source d'information au sujet des changements dans les pratiques en matière de RH que les conseils sectoriels tentent d'opérer, et les enquêtes de Statistique Canada sont la principale source pour la mesure des résultats à plus long terme de l'IPS²⁵.

L'utilisation de données de sources externes pour l'évaluation du programme de l'IPS pose des défis. Lorsqu'ils font une évaluation de programme, les évaluateurs observent généralement les particuliers ou les entreprises qui ont participé au programme, par rapport à ceux qui n'y ont pas participé. Les estimations de l'incidence du programme se fondent habituellement sur une comparaison des résultats obtenus par les participants et par des non-participants qui présentent des caractéristiques semblables. Mais les diverses sources de données de sources externes examinées aux fins du présent rapport ne portent pas sur les travailleurs, les établissements ou les entreprises qui ont participé aux activités des conseils sectoriels. La meilleure solution de rechange consiste à appairer les travailleurs et les employeurs à titre individuel au niveau de l'industrie, c'est-à-dire à considérer comme des « participants » les travailleurs et les entreprises faisant partie de secteurs dotés d'un conseil sectoriel. De la même façon, les travailleurs et entreprises des secteurs qui n'ont pas de conseil sectoriel seraient classés parmi les « non-participants ». À cette fin, nous aurons besoin de données à un niveau de ventilation poussé, comme celui des codes à quatre chiffres des industries.

Les résultats qui nous intéressent — par exemple l'apprentissage et le perfectionnement des compétences, les compétences et connaissances des travailleurs, le roulement de la main-d'œuvre et les postes vacants, ainsi que l'efficacité du marché du travail — sont influencés par divers facteurs. Pour estimer l'incidence des conseils sectoriels, il faut tenir compte des effets de ces autres facteurs, et pour ce faire, les analystes auraient particulièrement recours à la méthode du groupe témoin transversal, soit une comparaison, sur une période de référence donnée, des résultats des industries dotées de conseils sectoriels et des industries sans conseils sectoriels, une fois d'autres influences prises en considération. La capacité d'isoler l'incidence des conseils sectoriels dépend en

²⁵ On trouvera un complément d'information sur les constatations de cet examen des données dans le *Rapport technique de l'évaluation formative de l'IPS*, et notamment dans son annexe C, qui donne plus de détails sur l'examen des sources de données externes.

grande partie de la mesure dans laquelle les évaluateurs peuvent tenir compte des effets de ces autres influences, qui sera elle-même déterminée par la qualité des données accessibles au sujet de certaines de ces autres influences au niveau sectoriel, de la taille des échantillons et de la mesure dans laquelle de bonnes comparaisons peuvent être faites entre les secteurs qui sont dotés d'un conseil sectoriel (« conseils dotés d'un CS ») et les secteurs qui n'ont pas de conseil sectoriel (« conseils sans CS »).

La réussite est plus vraisemblable au chapitre des résultats comme l'apprentissage et le perfectionnement des compétences, sur lesquels on peut s'attendre à ce que les conseils sectoriels aient un effet du « premier ordre ». Pour ce qui est d'autres résultats comme les compétences des travailleurs, la productivité et la compétitivité, la corrélation entre les conseils sectoriels et les résultats présentera vraisemblablement une importance de deuxième ordre par rapport à d'autres facteurs. Dans ces circonstances, il ne sera peut-être pas possible de faire des estimations convaincantes de l'incidence des conseils sectoriels au moyen des données accessibles de sources externes. Nous en donnerons pour exemple la productivité du travail, qui est influencée par de nombreux facteurs, dont la taille de l'entreprise ou de l'organisation, la qualité de la gestion, les pratiques organisationnelles et opérationnelles, l'âge et la nature des biens d'équipement, ainsi que la qualité des relations entre l'employeur et les employés.

Certaines de ces influences non observées sont propres à une industrie en particulier, auquel cas une comparaison des industries selon qu'elles sont dotées ou non d'un conseil sectoriel ne permettra vraisemblablement pas de déceler l'incidence des conseils sectoriels, car les différences dans les résultats des « participants » et des « non-participants » reflètent à la fois l'incidence des conseils sectoriels (le cas échéant) et les influences propres à l'industrie qui ne sont pas observées. Dans les circonstances, la stratégie de recherche appropriée consiste à tenter de trouver des données sur la situation des industries avant et après la mise sur pied des conseils sectoriels ainsi que des données sur la même période de référence au sujet des industries qui ne se sont pas dotées d'un conseil sectoriel. Grâce à de telles données longitudinales, les évaluateurs pourront faire, à partir des « écarts de différences », des estimations de l'incidence du programme qui permettront peut-être de déduire l'influence des facteurs propres à l'industrie qui ne sont pas observés. Ces estimations seront vraisemblablement préférables à de simples estimations des différences qui comparent les industries dotées d'un conseil sectoriel et à celles qui n'en possèdent pas sur telle ou telle période de référence²⁶.

Lorsque nous avons indiqué que des données étaient accessibles auprès de Statistique Canada, il faudra utiliser ce moyen d'isoler l'incidence des conseils sectoriels au moment d'élaborer les cadres d'analyse et d'analyser les données à proprement parler.

²⁶ Bien que ce soit la méthode des « écarts de différences » qui est préconisée ici, les évaluateurs qui élaboreront la méthodologie de l'évaluation sommative voudront peut-être explorer d'autres méthodes pour tenir compte des effets de facteurs propres à l'industrie qui ne sont pas observés. Ainsi, Morley Gunderson, Ph.D., de l'Université de Toronto, propose que les évaluateurs examinent la faisabilité et le bien-fondé d'utiliser la correction de Heckman pour le tirage de l'échantillon, des procédures d'appariement, voire même des expériences visant à tenir compte des facteurs propres à l'industrie qui ne sont pas observés.

Parmi les résultats suggérés, la compétitivité accrue ou l'augmentation des parts de marché des entreprises des secteurs dotés d'un conseil sectoriel présente des problèmes particuliers. La part de marché est habituellement considérée comme une mesure propre à l'entreprise qui représente la part du marché total qui appartient à une entreprise en particulier. Toutefois, il est impossible de construire des mesures de la part de marché d'une entreprise, parce qu'aucune des sources externes de données ne permet d'identifier les entreprises à titre individuel. Comme les conseils sectoriels peuvent être associés à des industries à titre individuel, une façon d'explorer la part de marché en tant que résultat pourrait être de tenter de mesurer la part du marché mondial détenue par les producteurs canadiens de l'industrie en question. Toutefois, cela pose plusieurs problèmes. Premièrement, il faudrait disposer de données sur la production mondiale globale ventilées selon les codes à quatre chiffres des industries. Il semble qu'il n'existe pas de données de ce genre. (En fait, même à l'intérieur du Canada, pour obtenir des données selon les codes à quatre chiffres des industries, il faut généralement des totalisations spéciales produites par Statistique Canada.) Deuxièmement, même si les données existaient, de telles mesures ne pourraient être établies qu'à l'égard des produits pour lesquels il y a un marché mondial dans lequel les entreprises canadiennes sont présentes. Ainsi, une bonne part du secteur des services serait exclue. Troisièmement, dans de nombreux cas, la mesure pertinente qu'il serait préférable d'utiliser, pour des raisons conceptuelles, n'est pas la fraction de la production mondiale globale que représentent les entreprises canadiennes de l'industrie, mais bien la fraction de la production mondiale globale que représentent les entreprises canadiennes dans la partie du marché mondial dans laquelle les entreprises canadiennes sont présentes. Dans certains cas, les entreprises canadiennes sont présentes dans tout le marché mondial, mais souvent, elles se concentrent sur une partie seulement du marché mondial, qui serait différente d'une industrie à l'autre, et qui a probablement changé au fil du temps. Enfin, il y a de nombreux facteurs propres à l'industrie qui influencent la part de la production internationale que détiennent les entreprises canadiennes et il serait extrêmement difficile d'en tenir compte dans une analyse empirique.

Il faudra acheter les données pertinentes de Statistique Canada, car les données à grande diffusion ne sont pas ventilées à un niveau suffisant (il faudra des données au niveau des codes à quatre chiffres du SCIAN/de la CTI pour pouvoir isoler raisonnablement bien la plupart des secteurs dotés de conseils). Dès que tous les intéressés se seront entendus sur l'utilité des données d'enquête mentionnées ici, il faudra s'informer au sujet de l'accès de RHDC aux données et des coûts de totalisations spéciales, ou de l'accès aux données du fichier principal.

L'un des résultats attendus de l'évaluation formative était la détermination des systèmes de données ou des procédures qu'il serait nécessaire de mettre en place avec les conseils sectoriels pour faire en sorte que les données requises soient accessibles pour l'évaluation sommative en 2006-2007. Nous avons constaté que plutôt que d'imposer aux conseils sectoriels de mettre en place des mécanismes plus systématiques de collecte de données et de tenir des bases de données plus complètes, on pourrait recourir à des méthodes qualitatives et des enquêtes normalisées²⁷ pouvant être conçues et gérées par les évaluateurs pour répondre à ces questions d'évaluation. Ces enquêtes pourraient être utilisées

²⁷ Bien que normalisées, les enquêtes seraient conçues de façon à saisir la diversité des situations et des expériences des conseils individuels.

régulièrement, au-delà du contexte de l'évaluation; en fait, l'idéal serait de les intégrer aux enquêtes actuelles et prévues auprès des clients des conseils sectoriels, mais il faudrait en préserver la nature intersectorielle normalisée pour qu'elles continuent d'être utiles pour les évaluations futures et les examens du programme de l'IPS.

4.3 Lacunes dans les données accessibles et approches possibles pour l'évaluation sommative

L'analyse de chaque indicateur de rendement de l'IPS pour les fins de l'évaluation a relevé diverses lacunes dans les données actuellement accessibles par l'entremise des conseils sectoriels et des enquêtes de Statistique Canada, lacunes qu'il faudrait combler pour pouvoir examiner les indicateurs de rendement de façon satisfaisante. Nous avons trouvé utile de regrouper ces lacunes selon le genre de données requises, en vue de trouver des moyens d'en combler le plus grand nombre possible, et ce, de façon économique. Nous avons constitué trois groupes, à savoir les lacunes pouvant être comblées par de l'information qualitative; les lacunes pouvant être comblées par des données/des observations provenant des entreprises/organisations du secteur; et les lacunes pouvant être comblées par des données/des observations provenant du secteur de l'enseignement/de la formation.

Pour chacun de ces groupes, nous présentons des méthodes qui permettraient de combler les lacunes, des calendriers de réalisation appropriés ainsi qu'une indication de l'effort relatif et/ou du coût correspondants.

4.3.1 *Lacunes pouvant être comblées au moyen d'information qualitative*

- Information sur la qualité méthodologique des études sectorielles;
- Degré de consensus et de collaboration pour l'élaboration de stratégies générales de RH;
- Information sur l'existence de programmes de reconnaissance professionnelle dans des secteurs comparables sans CS, et sur les personnes qui demandent/obtiennent la reconnaissance professionnelle dans ces secteurs;
- Information sur les maillages entre les programmes d'apprentissage et les normes professionnelles nationales/normes de compétence.

Moyens à envisager

- Examen par les pairs des études sectorielles confiés à des experts de l'analyse du marché du travail²⁸
 - *Calendrier de réalisation* : examen ponctuel dans le cadre de l'évaluation
 - *Coût* : les experts consacraient 3 jours à chaque étude
- Questions concernant la qualité/l'utilité des études sectorielles dans le cadre de l'enquête auprès des entreprises du secteur
 - *Calendrier de réalisation* : examen ponctuel dans le cadre de l'évaluation
 - *Coût* : frais minimes qui s'ajouteraient au coût de l'enquête auprès des entreprises du secteur
- Examen des dossiers de planification stratégique des conseils sectoriels
 - *Calendrier de réalisation* : examen ponctuel dans le cadre de l'évaluation
 - *Coût* : les consultants consacraient environ 1 jour à chaque conseil sectoriel
- Questions concernant le degré de collaboration et de consensus dans le processus de planification stratégique des conseils sectoriels, dans le cadre de l'enquête auprès des entreprises du secteur
 - *Calendrier de réalisation* : examen ponctuel dans le cadre de l'évaluation
 - *Coût* : frais minimes qui s'ajouteraient au coût de l'enquête auprès des entreprises du secteur
- Consultations auprès des associations de l'industrie dans des secteurs comparables sans CS, et collecte de données sur les inscriptions aux programmes menant à la reconnaissance professionnelle au fil de temps, si possible
 - *Calendrier de réalisation* : examen ponctuel dans le cadre de l'évaluation
 - *Coût* : les frais pourront être élevés, selon le nombre d'associations avec lesquelles il faudra communiquer et l'accessibilité des données sur la reconnaissance professionnelle. Les consultants consacraient probablement 3 ou 4 jours à chaque secteur sans CS examiné
- Consultations auprès des programmes d'apprentissage
 - *Calendrier de réalisation* : examen ponctuel dans le cadre de l'évaluation

²⁸ Il est recommandé que la technique de l'examen par les pairs soit utilisée non seulement pour évaluer la qualité ainsi que la fiabilité des données et de la méthodologie, mais aussi pour présenter des recommandations afin que cette qualité et cette fiabilité soient assurées dans le cadre des études sectorielles. Les examens par les pairs devraient également mettre l'accent sur les critères communs.

- *Coût* : les frais pourront être élevés, selon le nombre de programmes et la mesure dans laquelle ils sont normalisés au sein des provinces ou à l'échelle nationale. Les consultants consacreront probablement de 5 à 10 jours à chaque secteur doté d'un CS

4.3.2 *Lacunes pouvant être comblées par des données/des observations provenant des entreprises/organisations du secteur*

- Information de base et information systématique sur l'adoption de normes dans la majorité des secteurs;
- Information visant à déterminer si les entreprises ont des stratégies en matière de ressources humaines;
- Données visant à déterminer la mesure dans laquelle les entreprises avaient recours à la formation avant la mise sur pied des conseils sectoriels (pour les conseils existant depuis plus longtemps), à des fins de comparaison avant-après;
- Données sur la mesure dans laquelle les entreprises ont utilisé d'autres outils et pratiques de perfectionnement au fil du temps;
- Données visant à déterminer si la formation et d'autres programmes et pratiques de perfectionnement ou d'avancement de carrière s'inspirent de normes de compétence à l'échelle du secteur;
- Données visant à déterminer la mesure dans laquelle les entrepreneurs ont recours aux normes de compétence, à la reconnaissance professionnelle et/ou à l'accréditation comme critères de recrutement;
- Données sur les coûts de recrutement au fil du temps dans les secteurs dotés d'un CS;
- Données sur les taux de vacances recueillies directement des entreprises dans les secteurs dotés d'un CS [Si l'échantillon de l'Enquête sur le lieu de travail et les employés (ELTE) de Statistique Canada est de taille suffisante dans les secteurs dotés d'un CS, il ne sera peut-être pas nécessaire de recueillir cette information.];
- Les mesures du changement dans la production réelle au fil du temps et les comparaisons du changement dans la productivité des secteurs dotés d'un CS et des secteurs semblables sans CS seront peut-être limitées par la difficulté d'attribuer le changement à l'activité des conseils sectoriels;
- Le degré de soutien dont bénéficient les conseils sectoriels de la part de parties prenantes de premier plan ne peut être évalué à l'aide de l'information accessible, à moins d'interpréter des indicateurs indirects comme la participation aux activités, l'utilisation des services et l'achat des produits;
- Information sur l'efficacité de l'aide fournie aux entreprises par les conseils sectoriels;

- Données sur la satisfaction des employeurs à l'égard des employés qu'ils ont recrutés, à l'exception de la variable de substitution que pourrait représenter l'information tirée de l'Enquête sur la situation des entreprises (ESE) pour déterminer si une pénurie de travailleurs spécialisés a eu des répercussions sur la production;
- Données sur la compétitivité des entreprises dans les secteurs dotés d'un CS par rapport aux secteurs qui n'en ont pas, et changement dans la compétitivité au fil du temps par rapport à l'existence des conseils sectoriels.

Moyens à envisager

- Enquête auprès des entreprises du secteur (ou d'un échantillon lorsque la population des entreprises est vaste et disparate). Cela comprendrait toutes les entreprises, y compris celles qui ont des liens étroits avec le conseil sectoriel et celles qui n'ont aucun lien direct avec lui. La « participation » aux activités du conseil sectoriel se situera normalement sur un continuum : certaines entreprises collaboreront avec le conseil sectoriel pour élaborer et mettre en œuvre des stratégies de ressources humaines; certaines participeront à des activités ou à des projets particuliers; d'autres achèteront des services de planification ou de formation des RH ou d'autres services par l'entremise du conseil sectoriel; et d'autres enfin profiteront plus indirectement de l'existence du conseil sectoriel, en ayant recours aux programmes de reconnaissance professionnelle ou d'accréditation, aux normes professionnelles ou à d'autres produits du conseil sectoriel. L'enquête porterait sur un éventail d'enjeux aux fins de l'évaluation, et les données recueillies permettraient de faire des comparaisons des résultats en fonction de ce continuum de la « pénétration dans le secteur ».

La plupart des conseils sectoriels font déjà des enquêtes auprès des entreprises et/ou des organisations de leur secteur, dans le cadre d'études sectorielles ou au moyen de sondages périodiques plus fréquents sur une gamme d'enjeux se rapportant aux ressources humaines. L'enquête proposée ici pourrait être intégrée à ces sondages périodiques et elle pourrait même remplacer certaines questions semblables qui sont actuellement posées, pour que les données puissent être uniformisées entre les secteurs. Les questions seraient normalisées pour tous les secteurs (il pourrait y avoir une certaine latitude pour ce qui concerne le libellé de la question, à condition que son intégrité soit respectée). Les sondages pourraient ainsi constituer la base d'une analyse longitudinale future.

- *Calendrier de réalisation* : En principe, une enquête de ce genre deviendrait un outil régulier et serait réalisée tous les deux ou trois ans. Aux fins de l'évaluation de 2006-2007, nous recommandons deux itérations, la première dès que les intéressés se seront mis d'accord et que le questionnaire aura été élaboré et intégré aux sondages actuels ou prévus des conseils sectoriels, ou encore distribué indépendamment; et la seconde au moment de l'évaluation.
- *Coût* : Sous réserve de légers remaniements, la conception des questions et des protocoles régissant l'administration du questionnaire et la compilation des réponses, après toutes les consultations nécessaires, représenteraient des coûts ponctuels d'environ 50 000 \$. Comme il s'agirait d'une enquête centrale qui serait menée

par tous les conseils sectoriels, les coûts de conception pourraient en être assumés par RHDCC ou répartis entre les conseils sectoriels selon une formule convenant à tous. Les conseils auraient de légers coûts en nature à assumer (2 ou 3 jours d'un membre du personnel supérieur) pour l'examen du questionnaire et la réalisation de l'enquête à proprement parler.

Le coût de l'administration de l'enquête varierait selon que les conseils sectoriels intègrent les questions à un sondage qu'ils ont déjà prévu de mener à peu près à la même époque, à un sondage qu'ils ont déjà prévu de mener mais dont ils doivent changer la date, ce qui occasionnerait des frais non prévus au budget, mettent sur pied un nouveau sondage pour y intégrer les questions à poser aux fins de l'évaluation et en profiter pour recueillir d'autres données, ou se contentent de distribuer le questionnaire après y avoir fait de légers ajouts. L'élaboration d'une enquête substantielle représenterait un coût considérable (pouvant représenter jusqu'à plusieurs mois de travail pour un expert qui s'y consacrerait à temps plein, en plus du temps de supervision qu'y consacraient les gestionnaires du conseil sectoriel). Les frais supplémentaires à assumer par les conseils sectoriels comprendraient le temps nécessaire pour l'élaboration de la base de sondage et le tirage de l'échantillon (dont le coût varierait : il pourrait être négligeable ou représenter jusqu'à une bonne semaine de travail, selon la taille et la complexité de la population des entreprises du secteur), le temps et les frais de distribution du questionnaire et les frais de la saisie des données et de la transmission des réponses pour fins d'évaluation à RHDCC dans le respect de la vie privée des répondants. L'analyse des données de l'enquête par les évaluateurs demanderait des frais considérables, eux aussi d'environ 50 000 \$.

Le coût d'une enquête réalisée de cette façon doit être pesé en fonction de son intérêt éventuel pour l'évaluation. Comme le montre la liste des lacunes dans les données que cette enquête permettrait de combler, et la possibilité qu'elle nous donnerait d'examiner les enjeux de façon normalisée dans tous les secteurs, avec les économies connexes qui seraient ainsi réalisées sur les plans de la conception du questionnaire et de l'analyse des réponses, cette méthode présente probablement un bon rapport coût-efficacité.

4.3.3 Lacunes pouvant être comblées par des données/des observations provenant du secteur de l'enseignement/de la formation

- Données comparatives sur les inscriptions aux programmes non accrédités dans les secteurs dotés d'un CS;
- Information sur la mesure dans laquelle les conseils sectoriels sont reconnus à titre de contributeurs, dans la perspective des établissements d'enseignement/de formation;
- Validation de l'adoption de normes nationales par les établissements d'enseignement/de formation, dans leur propre perspective.

Moyens à envisager

- Enquête auprès des établissements d'enseignement/de formation offrant des programmes pertinents pour les secteurs dotés d'un CS (enquête auprès des dirigeants des programmes pertinents).
 - *Calendrier de réalisation* : examen ponctuel dans le cadre de l'évaluation
 - *Coût* : L'enquête serait élaborée par les évaluateurs; elle serait normalisée pour tous les secteurs mais pourrait être adaptée en fonction des genres d'établissement ciblés. Le coût de l'élaboration (y compris l'exploration et l'élaboration de lignes directrices), de l'échantillonnage et de la distribution serait modéré (autour de 40 000 \$). À moins que les conseils sectoriels choisissent d'administrer eux-mêmes l'enquête ou d'y ajouter des questions à leurs propres fins, ils n'auraient pratiquement pas de coût à assumer. La distribution, la réception des réponses, la compilation et l'analyse pourraient être assurées de façon centralisée par les évaluateurs. Le coût serait d'environ 50 000 \$, en plus des coûts d'élaboration.

5. L'évaluation sommative : enjeux, questions, indicateurs, méthodes et sources

L'évaluation sommative de l'IPS qui aura lieu en 2006-2007 examinera un éventail d'enjeux et utilisera diverses méthodes de recherche et d'analyse. La meilleure façon de répartir les ressources de l'évaluation sera choisie en fonction des décisions de la direction au sujet des résultats les plus prioritaires du programme, des méthodes les plus susceptibles de donner une information fiable et significative, ainsi que des contraintes de temps et d'argent.

5.1 Enjeux qui sous-tendent la stratégie présentée ici

Selon la Politique d'évaluation du Conseil du Trésor, les évaluations des programmes fédéraux doivent examiner trois composantes fondamentales, soit *la pertinence du programme, son succès lorsqu'il s'agit d'atteindre ses objectifs et son rapport coût-efficacité*. L'évaluation doit répondre à diverses questions particulières pour chacune de ces composantes. En ce qui concerne l'IPS, ces questions s'inspirent des résultats et des indicateurs jugés pertinents aux fins de l'évaluation qui ont été énumérés ci-dessus. Le tableau 2 présente ces enjeux, questions et indicateurs, ainsi que les méthodes à utiliser pour obtenir l'information requise et les sources de l'information en question.

Tableau 2 L'évaluation sommative de l'IPS : enjeux, questions, indicateurs, méthodes et sources				
Enjeux	Questions	Indicateurs	Méthodes	Sources
Raison d'être et pertinence du programme	<p>L'IPS est-elle toujours conforme aux priorités de RHDCC et du gouvernement, répond-elle de façon réaliste à un besoin réel?</p> <p>Le soutien gouvernemental aux conseils sectoriels répond-il à un besoin démontrable?</p>	<p>On peut établir un lien logique entre le soutien à la gestion des RH au sein de l'industrie et les priorités officielles du gouvernement fédéral et de RHDCC.</p> <p>Les associations de l'industrie et les syndicats, tant dans les secteurs dotés d'un CS que dans les secteurs sans CS, indiquent que le besoin existe toujours.</p> <p>Le soutien financier des employeurs aux conseils sectoriels avant et pendant la période de financement d'infrastructure.</p>	<p>Examen des documents de planification stratégique de RHDCC et des énoncés de politiques prioritaires du BCP.</p> <p>Entrevues d'intervenants de premier plan.</p> <p>Examen de documents des conseils sectoriels.</p>	<p>RHDCC</p> <p>Associations de l'industrie et syndicats.</p>
Succès du programme	<p>Dans quelle mesure l'IPS a-t-elle donné lieu à un accroissement de l'accès à l'information sur le marché du travail?</p> <p>Dans quelle mesure l'IPS a-t-elle donné lieu à une approche plus réceptive lorsqu'il s'agit de s'attaquer aux enjeux en matière de RH?</p>	<p>Études sectorielles à la disposition des intervenants.</p> <p>Stratégies sectorielles élaborées par consensus et en collaboration, d'après les études sectorielles.</p>	<p>Examen des dossiers des conseils sectoriels au sujet de l'existence d'études et de stratégies de distribution.</p> <p>Examen des études sectorielles par des pairs ou des évaluateurs.</p> <p>Examen des dossiers des conseils sectoriels au sujet de la collaboration.</p> <p>Enquête auprès des employeurs.</p>	<p>Conseils sectoriels.</p> <p>Conseils sectoriels</p> <p>Employeurs</p> <p>Syndicats</p> <p>Fiches de pointage.</p>

Tableau 2 (suite) L'évaluation sommative de l'IPS : enjeux, questions, indicateurs, méthodes et sources				
Enjeux	Questions	Indicateurs	Méthodes	Sources
	Dans quelle mesure l'IPS a-t-elle donné lieu à des partenariats ayant la capacité durable de s'attaquer aux enjeux en matière de RH?	<p>Les conseils sectoriels sont représentatifs et ont l'appui des principaux intervenants de l'industrie.</p> <p>Les conseils sectoriels sont reconnus par des établissements d'enseignement/de formation de premier plan à l'échelle nationale et ont des relations de travail avec eux.</p>	<p>Examen de la représentation au sein des conseils d'administration et comités des conseils sectoriels et des listes de membres des conseils (le cas échéant).</p> <p>Enquête auprès des employeurs.</p> <p>Enquête auprès des établissements d'enseignement/de formation concernés dans chaque secteur.</p>	<p>Conseils sectoriels</p> <p>Employeurs</p> <p>Syndicats</p> <p>Établissements d'enseignement et de formation.</p>
	Dans quelle mesure l'IPS a-t-elle donné lieu à un professionnalisme accru grâce à l'adoption de normes nationales?	<p>Les secteurs disposent de profils des compétences professionnelles et de normes de compétence adoptés à l'échelle nationale.</p> <p>Les secteurs ont mis sur pied des processus de reconnaissance professionnelle reposant sur des normes professionnelles nationales.</p>	<p>Examen des dossiers des conseils sectoriels au sujet de l'existence de normes professionnelles nationales, de profils des compétences, de processus de reconnaissance professionnelle.</p> <p>Enquête auprès des employeurs.</p>	<p>Conseils sectoriels</p> <p>Employeurs</p> <p>Syndicats.</p>

L'évaluation sommative de l'IPS : enjeux, questions, indicateurs, méthodes et sources				
Enjeux	Questions	Indicateurs	Méthodes	Sources
	Dans quelle mesure l'IPS a-t-elle amené les établissements d'enseignement/ de formation à baser leurs programmes d'études sur les profils des compétences et les normes de compétence?	<p>Programmes d'études basés sur les profils des compétences et les normes de compétence.</p> <p>Il y a des programmes d'accréditation dans le secteur.</p>	<p>Enquête auprès des établissements d'enseignement/de formation concernés dans chaque secteur.</p> <p>Études de cas dans des établissements d'enseignement/de formation choisis.</p>	<p>Conseils sectoriels (listes de programmes pertinents).</p> <p>Établissements d'enseignement et de formation.</p>
	Dans quelle mesure l'IPS a-t-elle amené les entreprises/organisations à adopter des démarches stratégiques en matière de RH, conformément à l'approche de « l'environnement propice à l'apprentissage » ?	<p>Les entreprises ont des stratégies de RH explicites.</p> <p>Les entreprises ont des programmes de formation et d'autres programmes de perfectionnement professionnel basés sur des normes de compétence.</p> <p>Le recrutement dans les entreprises se base sur les normes de compétence/la reconnaissance professionnelle/l'accréditation.</p>	<p>Analyse des données de l'Enquête sur l'éducation et la formation des adultes (EEFA) et de l'ELTE de Statistique Canada.</p> <p>Enquête auprès des employeurs.</p> <p>Études de cas dans les conseils sectoriels pour examiner les services dispensés et leurs liens avec les stratégies de perfectionnement des RH.</p>	<p>Conseils sectoriels</p> <p>Employeurs</p> <p>Syndicats.</p>

Tableau 2 (suite) L'évaluation sommative de l'IPS : enjeux, questions, indicateurs, indicateurs, méthodes et sources				
Enjeux	Questions	Indicateurs	Méthodes	Sources
	Dans quelle mesure l'IPS a-t-elle amené les employés/ étudiants/ travailleurs qui vivent des transitions à se préparer à l'emploi en fonction des exigences des professions et des débouchés?	<p>Les employés/étudiants/travailleurs qui vivent des transitions suivent des programmes accrédités.</p> <p>Les employés/étudiants/travailleurs qui vivent des transitions veulent la reconnaissance professionnelle.</p> <p>Les employés/étudiants/travailleurs qui vivent des transitions recherchent des stages d'apprentissage qui se rapportent aux normes de compétence.</p>	<p>Analyse des données du Centre des statistiques sur l'éducation de Statistique Canada.</p> <p>Analyse des données sur la reconnaissance professionnelle et les programmes de reconnaissance professionnelle.</p> <p>Examen des programmes d'apprentissage dans les secteurs dotés d'un CS et les secteurs sans CS</p>	<p>Centre des statistiques sur l'éducation de Statistique Canada.</p> <p>Conseils sectoriels</p> <p>Associations de l'industrie dans les secteurs qui n'ont pas de CS.</p>
	Dans quelle mesure l'IPS a-t-elle donné lieu à un recrutement plus efficace?	<p>Lorsqu'elles recrutent du personnel, les entreprises consacrent en moyenne moins de temps et d'argent à chaque employé recruté.</p>	<p>Enquête auprès des employeurs.</p>	<p>Employeurs</p> <p>Syndicats.</p>
	Dans quelle mesure l'IPS a-t-elle donné lieu à une amélioration de l'efficacité du recrutement/du maintien en poste?	<p>Les entreprises sont satisfaites de la qualité des employés recrutés.</p> <p>Les employés sont satisfaits de leur emploi.</p> <p>Les taux de roulement ont diminué.</p> <p>Le nombre de postes vacants a diminué.</p>	<p>Analyse des données de l'ESE et de l'ELTE de Statistique Canada.</p> <p>Enquête auprès des employeurs.</p> <p>Enquête auprès des employés.</p>	<p>Données de l'ESE et de l'ELTE de Statistique Canada.</p> <p>Employeurs</p> <p>Employés</p> <p>Syndicats.</p>

L'évaluation sommative de l'IPS : enjeux, questions, indicateurs, méthodes et sources				
Enjeux	Questions	Indicateurs	Méthodes	Sources
	Dans quelle mesure l'IPS a-t-elle donné lieu à une productivité accrue de la main-d'œuvre dans le secteur?	Changement dans la production réelle à l'heure.	Analyse des données du programme de la productivité de Statistique Canada et du Centre d'étude des niveaux de vie.	Données du programme de la productivité de Statistique Canada et du Centre d'étude des niveaux de vie.
	Dans quelle mesure l'IPS a-t-elle donné lieu à une compétitivité accrue des entreprises/organisations du secteur?	Augmentation des parts de marché.	Aucune méthode recommandée.	
Coût-efficacité	<p>La démarche « réactive » actuelle pour le soutien des nouveaux conseils sectoriels est-elle la façon la plus efficace de cibler les investissements de l'IPS?</p> <p>Y a-t-il chevauchement ou double emploi dans les activités de l'IPS au niveau provincial? Dans l'affirmative, cela entraîne-t-il des conséquences négatives du point de vue de l'incidence différentielle de l'IPS?</p> <p>Dans quelle mesure les investissements de l'IPS ont-ils eu une incidence différentielle sur les investissements existants, quels qu'ils soient?</p> <p>L'IPS a-t-elle atteint son objectif d'un taux de couverture de 50 % du marché du travail du Canada par les conseils sectoriels?</p> <p>Les conseils intersectoriels comme le FCA qui se concentrent sur un grand dossier réussissent-ils mieux à répondre aux objectifs du programme que les conseils sectoriels?</p> <p>Le financement d'infrastructure est-il justifié?</p>	<p>% du marché du travail couvert par les conseils sectoriels.</p> <p>Couverture des secteurs employant une main-d'œuvre nombreuse.</p> <p>Existence de conseils sectoriels parallèles au niveau provincial.</p> <p>Les activités des conseils sectoriels provinciaux parallèles sont comparées à celles des conseils sectoriels de l'IPS.</p> <p>Investissements dans la gestion des RH dans un secteur avant l'IPS et investissements de l'IPS en % des investissements globaux des conseils sectoriels.</p>	<p>Examen des données de l'IPS</p> <p>Analyse des données de Statistique Canada sur le marché du travail.</p> <p>Entrevues d'intervenants de premier plan.</p> <p>Analyse des revenus des conseils sectoriels et de leurs sources.</p> <p>Analyse des données des associations de l'industrie sur les investissements avant l'IPS.</p>	<p>RHDCC</p> <p>Données sur le marché du travail de Statistique Canada.</p> <p>Conseils sectoriels</p> <p>Représentants régionaux de RHDCC.</p> <p>Associations de l'industrie.</p> <p>Syndicats.</p>

L'évaluation sommative de l'IPS : enjeux, questions, indicateurs, méthodes et sources Tableau 2 (suite)				
Enjeux	Questions	Indicateurs	Méthodes	Sources
	Quels en sont les effets? Quelle est l'incidence du mécanisme de financement sur la concrétisation des résultats? La flexibilité du mécanisme pose-t-elle problème?			

5.2 Autres questions à examiner dans le cadre de l'évaluation

Au-delà des questions énumérées ci-dessus aux fins de l'évaluation, il y a bon nombre d'autres enjeux qu'il faudra peut-être examiner. Certains avaient été envisagés avant le début des travaux d'examen des données et d'élaboration de la stratégie, mais il avait été décidé de limiter l'ampleur de l'évaluation formative, afin de faciliter la collecte de données et d'éviter de compliquer l'analyse et les constatations. En ce qui concerne la question des répercussions intersectorielles, par exemple, la décision a été prise dès le début de l'évaluation formative de se concentrer strictement sur l'approche sectorielle et les conseils sectoriels pour l'instant; on savait pertinemment toutefois que la nature intersectorielle de certains conseils et l'influence intersectorielle des activités des conseils devraient être examinées plus à fond et une stratégie élaborée pour saisir cette influence avant que l'évaluation sommative puisse commencer.

L'examen par les pairs de l'évaluation formative a également fait ressortir d'autres enjeux qu'il faudra peut-être examiner dans le cadre de l'évaluation sommative. La Direction de l'évaluation des programmes elle-même a récemment déterminé d'autres questions de base que ses évaluations sommatives en général examineront à l'avenir. Toutefois, comme ces questions ont été définies *après* le début de l'évaluation formative de l'IPS, les travaux concernant l'accessibilité des données et l'élaboration de la stratégie d'évaluation n'avaient pas été conçus pour s'y attaquer.

Dans certains cas, les nouveaux enjeux soulevés par l'examen par les pairs supposaient simplement qu'il fallait ajouter une question d'évaluation et proposer des indicateurs possibles (par ex., la question de la raison d'être du soutien gouvernemental aux conseils sectoriels par rapport à la raison d'être du programme n'appelle pas de recherches supplémentaires dans les données recueillies par les conseils sectoriels). Ils ne nécessitaient pas de travaux supplémentaires concernant l'accessibilité des données ni de modifications importantes à la stratégie actuelle.

Toutefois, la plupart des autres enjeux appelleraient des rajustements dans la stratégie et nécessiteraient également que la Direction de l'évaluation des programmes fasse une étude sur l'accessibilité des données en complément de celle qui a déjà été réalisée. Par exemple, pour déterminer si les activités des conseils sectoriels sont menées en conformité des critères génériques d'évaluation des programmes que proposent Gunderson et Sharpe dans leur ouvrage sur l'évolution des conseils sectoriels au Canada, il nous faudrait savoir quels indicateurs nous aideraient à déterminer dans quelle mesure les pratiques des conseils sont conformes aux principes en question, et quelles sources de données nous fourniraient l'information dont nous avons besoin pour porter des jugements concluants sur ces enjeux.

Mais plus fondamentalement, la Direction de l'évaluation des programmes, en consultation avec des parties prenantes comme le Secrétariat du Conseil du Trésor, devra s'interroger sur le bien-fondé et la faisabilité d'aborder ces questions supplémentaires dans le cadre de l'évaluation sommative de l'IPS, en se rappelant que si la portée de l'évaluation sommative est élargie, il faudra peut-être y consacrer plus de ressources. Si certaines des questions

supplémentaires sont retenues, il faudra effectuer des travaux complémentaires au cours des prochains mois pour déterminer si d'autres données seront nécessaires (et dans l'affirmative, de quelles sources les obtenir) et quels rajustements devront être apportés à la stratégie d'évaluation actuelle.

Voici quelques-uns des enjeux qui sont ressortis de l'examen par les pairs :

- La mesure dans laquelle la formule des conseils sectoriels permet de s'attaquer à des enjeux intersectoriels qui peuvent influencer l'efficacité et l'efficacité du fonctionnement du marché du travail, et s'il y a risque qu'un cloisonnement entrave une adaptation intersectorielle efficace²⁹;
- Les répercussions sur le plan de l'équité pour les travailleurs de secteurs qui ne sont pas représentés par des conseils sectoriels;
- Le bien-fondé, la pertinence et les conséquences de l'objectif de pénétration de 50 % dont s'inspire la DPRH dans ses décisions au sujet de l'allocation des fonds de l'IPS aux conseils;
- La mesure dans laquelle les conseils sectoriels continuent de relever de l'initiative de l'industrie quand ils reçoivent du financement d'infrastructure, et les répercussions des priorités et exigences du gouvernement fédéral sur le rendement des conseils sectoriels;
- Une analyse de l'évolution du marché du travail et de la façon dont les conseils sectoriels s'y adaptent à titre de mécanisme dont l'objet est de s'accommoder de cet environnement changeant et des pressions à l'adaptation qui en découle;
- La mesure dans laquelle le profil médiatique des conseils sectoriels peut contribuer à leur succès lorsqu'il s'agit d'amorcer un débat sur certains enjeux en matière de RH;
- La faisabilité et le bien-fondé de réaliser, en complément de l'analyse du succès des conseils sectoriels, une évaluation de leur succès lorsqu'il s'agit de répondre aux critères génériques d'évaluation des programmes que proposent Gunderson et Sharpe dans leur ouvrage de 1998 sur les conseils sectoriels au Canada. Parmi ces critères de base, on retrouve les suivants :
 - *Efficacité du ciblage* – aider le plus grand nombre possible de membres du groupe visé sans que les avantages débordent sur des groupes non ciblés et/ou sans déplacer l'activité privée ou l'évincer;
 - *Équité horizontale* – un traitement similaire pour des participants similaires;
 - *Équité verticale* – un traitement différent pour des participants différents, particulièrement s'il s'agit de favoriser l'équité distributive;

²⁹ Comme il en a été question plus tôt, les activités de certains conseils sectoriels débordent le cadre des secteurs à proprement parler, et on reconnaît qu'ils peuvent être considérés comme un second modèle complémentaire permettant de s'attaquer aux enjeux intersectoriels. Toutefois, il a été décidé au début des travaux de conception de l'évaluation que celle-ci se limiterait à un examen de l'approche sectorielle. Nous recommandons dans la conclusion de ce rapport (« Les prochaines étapes ») d'envisager sérieusement d'élargir la portée de l'évaluation pour y inclure un examen des enjeux intersectoriels.

- *Efficacité de répartition* – faciliter une répartition efficace des ressources, pour préserver les incitatifs et corriger les déficiences du marché, particulièrement celles qui supposent un rôle pour les pouvoirs publics;
- *Efficacité administrative* – minimiser les coûts réels en ressources de l’administration des programmes;
- *Transparence et reddition de comptes* – faire preuve de transparence et rendre des comptes en ce qui concerne les deniers publics;
- *Des avantages qui ne sont pas déshonorants* – fournir de l’aide sans stigmatiser les bénéficiaires;
- *Réduction de la dépendance envers le programme* – encourager l’autosuffisance;
- *Flexibilité, adaptabilité et viabilité* – favoriser la flexibilité, l’adaptabilité et la viabilité;
- *Intégration* – assurer l’intégration avec d’autres programmes et éviter les chevauchements, les doubles emplois et les conflits d’intérêts;
- *Participation des parties prenantes* – faire participer les diverses parties prenantes au processus;
- *Acceptabilité politique;*
- *Attention minutieuse aux détails de la conception et de la mise en œuvre.*

L’un des experts qui a participé à l’examen par les pairs est d’avis que ces critères de base pour l’évaluation des programmes pourraient constituer des mesures possibles du succès du programme et être utilisés pour trouver des compromis lorsque la réussite dans un domaine menace la réussite dans d’autres domaines.

En plus des enjeux qui sont ressortis de l’examen par les pairs, la Direction de l’évaluation des programmes a déterminé d’autres questions de base sur lesquelles les évaluations devraient se pencher :

- les chevauchements et doubles emplois dans les activités du programme par rapport à celles d’autres programmes (notamment les programmes du gouvernement fédéral, des provinces et des municipalités ou d’organisations non gouvernementales);
- les effets inter-programmes (d’après une analyse du contexte dans lequel le programme est exploité, et des autres programmes et activités qui peuvent interagir avec le programme et se répercuter sur ses résultats);
- les mesures du développement durable (c’est-à-dire des mesures conformes à l’engagement du gouvernement du Canada d’assurer un développement qui réponde aux besoins actuels sans compromettre la possibilité pour les générations futures de satisfaire leurs propres besoins);

- les répercussions différentielles de l'initiative sur les femmes (c'est-à-dire une analyse de l'incidence sur les hommes et sur les femmes).

Il faudra faire d'autres recherches pour déterminer la ou les stratégies qui pourraient être utilisées pour évaluer l'IPS en fonction de ces autres questions fondamentales.

6. Options pour l'évaluation sommative

Il est important de préciser que les constatations de cette évaluation formative mettent en lumière de nombreuses variations entre les conseils sectoriels des points de vue des activités qu'ils entreprennent, de leurs démarches et de leurs secteurs prioritaires, ainsi que de la nature de leurs relations avec les parties prenantes. Plusieurs secteurs en sont encore aux premières étapes de la mise sur pied et n'ont donc pas encore amorcé certaines des activités associées aux conseils qui existent depuis plus longtemps. D'autres ne correspondent pas à la norme parce qu'ils représentent une clientèle ou une profession en particulier, plutôt qu'un secteur dans son ensemble. Il faudra en tenir compte dans l'évaluation sommative. En particulier, l'analyse de l'information/des données devrait reposer sur le principe selon lequel il faut s'attendre à des progrès dans l'atteinte des objectifs, plutôt qu'à des résultats au sens absolu. De plus, même si c'est l'IPS dans son ensemble qui constituera la principale unité de l'analyse et que les constatations sur une base agrégée présenteront beaucoup d'intérêt, une grande partie de l'analyse portera en premier lieu sur les secteurs à titre individuel, et on peut s'attendre à y voir des écarts considérables. Pour certaines variables, les analystes devront envisager de regrouper les conseils sectoriels selon certains facteurs comme le nombre d'années d'existence, la taille et les caractéristiques du secteur se rapportant à la variable analysée. En pareil cas, des constatations agrégées pour l'ensemble des secteurs n'indiqueront peut-être pas précisément la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, compte tenu des attentes pour la période de référence. En outre, certains indicateurs ne se révéleront peut-être pas pertinents pour certains conseils sectoriels, étant donné la nature de leurs activités.

La pénétration des conseils dans leur secteur est une autre question dont il faudra tenir compte dans l'analyse. Les indicateurs énumérés ci-dessus et les approches méthodologiques représentent divers angles à partir desquels cette pénétration peut être évaluée. Ils serviront à évaluer la concrétisation de résultats particuliers, mais ils peuvent également être regroupés pour donner une mesure globale de la pénétration, et donc de la mesure dans laquelle les conseils peuvent influencer le marché du travail dans leur secteur.

On a envisagé de pondérer les résultats de l'IPS selon leur importance relative, mais la direction du programme a indiqué que ce genre de pondération n'est pas jugée souhaitable, et que les résultats exposés dans le CGRR de l'IPS sont conçus pour être interdépendants et tabler les uns sur les autres pour atteindre les objectifs à plus long terme de l'Initiative. L'évaluation sommative constatera peut-être que les parties prenantes accordent une plus grande priorité à certaines activités des conseils sectoriels qu'à d'autres, et des constatations de cette nature seraient mises en lumière pour servir à orienter le ciblage du programme à l'avenir.

Selon les priorités retenues par la DPRH et la Direction de l'évaluation des programmes ainsi que le budget et les délais prévus, un éventail d'options peut être adopté aux fins de l'évaluation sommative. Peu importe l'option choisie, elle devra nécessairement comprendre un examen des trois questions d'évaluation de base exigées par le Conseil du Trésor (raison d'être et pertinence; succès; et rapport coût-efficacité).

Nous présentons dans cette section une liste de méthodes d'évaluation qui pourraient être utilisées pour répondre à toute la gamme des questions énumérées dans ce rapport. Nous proposons également quatre options qui regroupent ces méthodes selon différentes combinaisons, pour mettre l'accent sur différents éléments et offrir des choix différents en matière de coûts.

Ces options comportent toutes les mêmes méthodes pour évaluer la raison d'être et la pertinence ainsi que le rapport coût-efficacité, car on estime que ces méthodes sont essentielles pour permettre d'examiner ces enjeux adéquatement. De plus, toutes les options prévoient une enquête auprès des employeurs, parce que cette méthode permettra de recueillir de l'information sur toute une gamme d'enjeux importants pour l'évaluation, et que c'est le seul moyen raisonnablement économique d'analyser l'influence des conseils sectoriels sur les pratiques en matière de RH des entreprises/organisations clientes et d'autres changements qui se sont produits dans les secteurs participants. Si la question du coût entre en jeu, on pourrait songer à limiter l'éventail des questions qui seront abordées dans le cadre d'une telle enquête, ou de ne la faire que dans un échantillon de secteurs. Toutefois, ce choix n'est recommandé pour aucune des options proposées. Par ailleurs, les options reflètent certaines différences dans les priorités lorsqu'il s'agira d'évaluer la « réussite » de l'Initiative et les méthodes qui correspondent le mieux à ces priorités. Les options tiennent également compte des coûts relatifs des différentes méthodologies proposées.

Pour chaque méthode proposée, nous indiquons une fourchette de coûts estimatifs, soit le minimum et le maximum. Précisons que si la taille des échantillons des enquêtes pertinentes de Statistique Canada se révèle trop limitée pour les fins de l'évaluation, les options qui comportent l'analyse secondaire de ces données devront être adaptées, et probablement mettre davantage l'accent sur des méthodes directes; leurs coûts devront donc être rajustés en conséquence. Les méthodes de recherche indiquées en caractères gras figurent dans toutes les options.

Liste de méthodes d'évaluation

Raison d'être et pertinence du programme

- **Examen des documents de RHDCC sur ses propres priorités stratégiques et celles du gouvernement fédéral (5 000 \$ – 7 000 \$);**
- **Entrevues auprès d'intervenants de premier plan au sujet de la pertinence de l'IPS (3 000 \$ – 5 000 \$).**

Succès

- **Examen de données que la DPRH a recueillies auprès des conseils sectoriels par l'entremise des fiches de pointage, pour étayer les activités des conseils et déterminer les domaines pertinents pour chacun, aux fins de l'analyse des résultats de l'enquête auprès des employeurs (5 000 \$ – 10 000 \$).**

- Examen par les pairs des études sectorielles pour en déterminer la qualité comme source primaire d'IMT pour les secteurs (70 000 \$ – 90 000 \$);
- Examen de la représentation au sein des conseils d'administration et comités des conseils sectoriels et des listes de membres des conseils (le cas échéant) (20 000 \$ – 30 000 \$);
- Examen des dossiers et entrevues du personnel dans tous les conseils sectoriels pour déterminer les services offerts et établir des liens avec l'élaboration de stratégies en matière de RH (75 000 \$ – 90 000 \$).
- **Enquête auprès des employeurs et des syndicats (le cas échéant) pour examiner diverses questions qualitatives, dont : (100 000 \$ – 150 000 \$)**
 - **le consensus et la collaboration au sein des secteurs;**
 - **la représentativité des conseils sectoriels;**
 - **le soutien dont bénéficient les conseils sectoriels au sein des secteurs;**
 - **l'existence de stratégies de RH et de programmes axés expressément sur les RH, et le rôle des conseils sectoriels;**
 - **les pratiques de recrutement;**
 - **les coûts du recrutement;**
 - **les taux de vacances et le temps qu'il faut pour combler les postes vacants, les taux de roulement;**
 - **la satisfaction des employeurs.**
- Analyses des données de l'ELTE, de l'ESE, du programme de la productivité de Statistique Canada, du CENV, de l'EEFA, pour examiner les questions suivantes : (75 000 \$ – 100 000 \$)
 - les taux de roulement et les taux de vacances;
 - l'utilisation de la formation et d'autres programmes de RH par les employeurs;
 - la satisfaction des employeurs;
 - la productivité.
- Enquête auprès d'établissements d'enseignement/de formation pertinents dans certains secteurs pour examiner les questions suivantes : (100 000 \$ – 125 000 \$)
 - les relations de travail avec les conseils sectoriels;
 - l'adoption de normes professionnelles nationales/profils des compétences/compétences de base.

- Études de cas dans des établissements d'enseignement/de formation choisis pour évaluer les relations de travail avec les conseils sectoriels et l'adoption de normes professionnelles nationales/profils des compétences/compétences de base (25 000 \$ – 50 000 \$);
- Analyse de données sur la reconnaissance professionnelle et les programmes de reconnaissance professionnelle (25 000 \$ – 40 000 \$);
- Examen des programmes d'apprentissage dans les secteurs dotés d'un CS et les secteurs sans CS (75 000 \$ – 90 000 \$).

Rapport coût-efficacité

- Analyse des données de Statistique Canada sur le marché du travail pour déterminer la pénétration de l'IPS (20 000 \$ – 30 000 \$);
- **Examen des données de programme de l'IPS sur la couverture du marché du travail (3 000 \$ – 5 000 \$);**
- **Entrevues auprès d'intervenants de premier plan au sujet des chevauchements et doubles emplois (5 000 \$ – 10 000 \$);**
- **Analyse des revenus des conseils sectoriels et de leurs sources du point de vue de l'incidence différentielle (10 000 \$ – 15 000 \$);**
- Analyse des données des associations de l'industrie sur les investissements avant l'IPS (30 000 \$ – 50 000 \$).

Option 1

Dont le principal élément serait une enquête auprès des employeurs/des syndicats

L'option 1 compte beaucoup sur l'enquête auprès des employeurs et des syndicats. Elle comprend également des études de cas dans des conseils sectoriels choisis, qui serviront de complément à l'enquête en contribuant à déterminer les activités des conseils sectoriels dont on a des raisons plausibles de penser qu'elles sont reliées à des changements dans les pratiques des clients en matière de RH. Ces liens renforceront les constatations de l'enquête à propos du rôle des conseils sectoriels, et aideront à déterminer les activités et les approches des conseils sectoriels qui peuvent être jugées efficaces ou moins efficaces (en d'autres termes, à expliquer les constatations de l'enquête). Le principal élément absent de cette option est l'analyse des données des enquêtes de Statistique Canada, ce qui signifierait que les résultats à plus long terme ne seraient pas examinées en fonction de données objectives sur le secteur et de données comparatives, mais plutôt en fonction des vues subjectives des employeurs et des syndicats. L'option 1 serait également axée sur les employeurs et les syndicats et ne chercherait donc pas à examiner les relations entre les conseils sectoriels et les établissements d'enseignement et de formation ni l'adoption des normes de compétence

ou normes professionnelles établies par les conseils dans les programmes d'études, au-delà de l'examen d'activités connexes de la part de conseils sectoriels choisis.

L'avantage de l'option est que sa portée est limitée, et donc que son coût et sa durée le seraient aussi, mais qu'elle permet quand même d'examiner, à un niveau ou à un autre, la plupart des questions sur lesquelles l'évaluation devra se pencher. Son principal inconvénient est qu'elle ne fournira pas de validation indépendante de l'incidence à plus long terme de l'IPS. De plus, le travail au niveau des conseils sectoriels se limiterait à un échantillon de conseils, ce qui pose un risque lié à la généralisation des constatations à cause des variations qui existent entre les conseils sectoriels et entre les secteurs eux-mêmes.

Raison d'être et pertinence du programme

- **Examen des documents de RHDCC sur ses propres priorités stratégiques et celles du gouvernement fédéral (5 000 \$ – 7 000 \$);**
- **Entrevues auprès d'intervenants de premier plan au sujet de la pertinence de l'IPS (3 000 \$ – 5 000 \$).**

Succès

- **Examen de données que la DPRH a recueillies auprès des conseils sectoriels par l'entremise des fiches de pointage, pour étayer les activités des conseils et déterminer les domaines pertinents pour chacun, aux fins de l'analyse des résultats de l'enquête auprès des employeurs (5 000 \$ – 10 000 \$).**
- **Enquête auprès des employeurs et des syndicats (le cas échéant) pour examiner diverses questions qualitatives, dont : (100 000 \$ – 150 000 \$)**
 - **le consensus et la collaboration au sein des secteurs;**
 - **la représentativité des conseils sectoriels;**
 - **le soutien dont bénéficient les conseils sectoriels au sein des secteurs;**
 - **l'existence de stratégies de RH et de programmes axés expressément sur les RH, et le rôle des conseils sectoriels;**
 - **les pratiques de recrutement;**
 - **les coûts du recrutement;**
 - **les taux de vacances et le temps qu'il faut pour combler les postes vacants, les taux de roulement;**
 - **la satisfaction des employeurs.**
- **Études de cas dans des conseils sectoriels choisis pour examiner les services dispensés et leurs liens avec l'élaboration de stratégies en matière de RH et de programmes d'études (25 000 \$ – 35 000 \$).**

Rapport coût-efficacité

- **Examen des données de programme de l'IPS sur la couverture du marché du travail (3 000 \$ – 5 000 \$);**
- **Entrevues auprès d'intervenants de premier plan au sujet des chevauchements et doubles emplois (5 000 \$ – 10 000 \$);**
- **Analyse des revenus des conseils sectoriels et de leurs sources du point de vue de l'incidence différentielle (10 000 \$ – 15 000 \$).**

Coût estimatif total de l'Option 1 : 156 000 \$ – 237 000 \$.

Durée

Au moment de l'évaluation sommative, cette option pourrait prendre de 6 à 7 mois, à condition que l'enquête recommandée auprès des employeurs et des syndicats soit conçue à l'avance. Ces travaux de conception nécessiteront environ 4 à 6 mois, selon les estimations. De plus, il est recommandé dans ce rapport que l'enquête auprès des employeurs et des syndicats soit menée au moins un an avant l'évaluation sommative, pour que les évaluateurs disposent de données visant deux périodes de référence. Il faudrait prévoir entre 4 et 6 mois, selon les estimations, pour mener cette première enquête.

Option 2 Intégration de données de sources externes et élargissement du travail d'examen des conseils sectoriels

L'option 2 comprend l'enquête auprès des employeurs et des syndicats dans tous les secteurs dotés d'un CS, en plus d'élargir à tous les conseils sectoriels l'examen des services dispensés par ceux-ci et leurs rapports avec les pratiques des clients en matière de RH. Elle intègre également l'analyse de données d'enquêtes indépendantes de Statistique Canada, de sorte que les évaluateurs pourront déterminer, à partir de données de sources objectives, la mesure dans laquelle les secteurs dotés d'un CS affichent des résultats à plus long terme que les secteurs sans conseils sectoriels, et d'estimer la mesure dans laquelle les conseils sectoriels ont pu contribuer à ces résultats.

Outre l'avantage évident de l'intégration d'une source objective qui permettra aux évaluateurs d'examiner les résultats à plus long terme, cette option permettra de mieux voir les liens entre les données d'enquête de toutes les sources (Statistique Canada et enquêtes auprès des employeurs) et les pratiques des conseils sectoriels. Ce second avantage s'explique par l'élargissement de l'examen des conseils sectoriels à tous les secteurs. Étant donné les grandes variations qu'affichent les conseils sectoriels et les secteurs dotés d'un CS, un examen auprès d'un échantillon de secteurs seulement risque de donner des constatations qui ne s'appliquent pas à certains secteurs.

Raison d'être et pertinence du programme

- **Examen des documents de RHDCC sur ses propres priorités stratégiques et celles du gouvernement fédéral (5 000 \$ – 7 000 \$);**
- **Entrevues auprès d'intervenants de premier plan au sujet de la pertinence de l'IPS (3 000 \$ – 5 000 \$).**

Succès

- **Examen de données que la DPRH a recueillies auprès des conseils sectoriels par l'entremise des fiches de pointage, pour étayer les activités des conseils sectoriels et déterminer les domaines pertinents pour chacun, aux fins de l'analyse des résultats de l'enquête auprès des employeurs (5 000 \$ – 10 000 \$).**
- **Enquête auprès des employeurs et des syndicats (le cas échéant) pour examiner diverses questions qualitatives, dont : (100 000 \$ – 150 000 \$)**
 - **le consensus et la collaboration au sein des secteurs;**
 - **la représentativité des conseils sectoriels;**
 - **le soutien dont bénéficient les conseils sectoriels au sein des secteurs;**
 - **l'existence de stratégies de RH et de programmes axés expressément sur les RH, et le rôle des conseils sectoriels;**
 - **les pratiques de recrutement;**
 - **les coûts du recrutement;**
 - **les taux de vacances et le temps qu'il faut pour combler les postes vacants, les taux de roulement ;**
 - **la satisfaction des employeurs.**
- **Examen des dossiers et entrevues du personnel dans tous les conseils sectoriels pour déterminer les services offerts et établir des liens avec l'élaboration de stratégies en matière de RH (75 000 \$ – 90 000 \$).**
- **Analyses des données de l'ELTE, de l'ESE, du programme de la productivité de Statistique Canada, du CENV, de l'EEFA, pour examiner les questions suivantes : (75 000 \$ – 100 000 \$)**
 - **les taux de roulement et les taux de vacances;**
 - **l'utilisation de la formation et d'autres programmes de RH par les employeurs;**
 - **la satisfaction des employeurs;**
 - **la productivité.**

Rapport coût-efficacité

- **Examen des données de programme de l'IPS sur la couverture du marché du travail (3 000 \$ – 5 000 \$);**
- **Entrevues auprès d'intervenants de premier plan au sujet des chevauchements et doubles emplois (5 000 \$ – 10 000 \$);**
- **Analyse des revenus des conseils sectoriels et de leurs sources du point de vue de l'incidence différentielle (10 000 \$ – 15 000 \$).**

Coût estimatif total de l'Option 2 : 281 000 \$ – 392 000 \$.

Durée

Selon les estimations, il faudrait prévoir entre 8 et 10 mois pour cette option au moment de l'évaluation sommative. Les durées indiquées dans l'Option 1 pour l'enquête auprès des employeurs/des syndicats s'appliquent aussi à cette option.

Option 3

Moins d'importance à l'enquête auprès des employeurs/des syndicats et au travail au niveau des conseils sectoriels, plus d'importance aux données indépendantes, aux résultats à plus long terme

L'option 3 comprend une version réduite de l'enquête auprès des employeurs et des syndicats, qui serait menée dans un échantillon de secteurs seulement, et des études de cas qui seraient elles aussi menées auprès d'un échantillon de secteurs seulement. Les données ainsi recueillies permettraient d'analyser les répercussions sur une base agrégée, à condition que les échantillons soient tirés avec suffisamment de soin pour comprendre un groupe représentatif de conseils plus récents et de conseils qui existent depuis plus longtemps et de secteurs de différents genres. Elles ne permettraient toutefois pas de faire une analyse plus approfondie selon des groupes de secteurs, et les constatations agrégées risqueraient donc d'être moins fiables. L'option se concentrerait sur l'analyse des données de Statistique Canada et les résultats à plus long terme. Elle comprendrait également quelques études de cas auprès d'établissements d'enseignement/de formation choisis, ce qui permettrait de mieux comprendre le rôle des conseils sectoriels dans l'élaboration des programmes d'études.

L'avantage de cette option est que les ressources consacrées à l'évaluation seraient ciblées plus intensément sur l'examen des résultats à plus long terme et du rôle des conseils sectoriels dans ces résultats; en outre, elle permettrait d'examiner, bien que de façon limitée, le rôle des conseils sectoriels dans l'élaboration des programmes d'études. L'inconvénient est qu'elle ne permettrait pas d'établir de solides corrélations entre les activités des conseils sectoriels et les résultats à moyen terme censés mener à des réalisations à plus long terme; de plus, les évaluateurs ne disposeraient pas d'une information aussi complète pour comprendre

le travail des conseils sectoriels et déterminer, dans la perspective des employeurs et des syndicats, l'intérêt des conseils sectoriels sur le marché du travail.

Raison d'être et pertinence du programme

- **Examen des documents de RHDCC sur ses propres priorités stratégiques et celles du gouvernement fédéral (5 000 \$ – 7 000 \$);**
- **Entrevues auprès d'intervenants de premier plan au sujet de la pertinence de l'IPS (3 000 \$ – 5 000 \$).**

Succès

- **Examen de données que la DPRH a recueillies auprès des conseils sectoriels par l'entremise des fiches de pointage, pour étayer les activités des conseils et déterminer les domaines pertinents pour chacun, aux fins de l'analyse des résultats de l'enquête auprès des employeurs (5 000 \$ – 10 000 \$);**
- **Études de cas dans des conseils sectoriels choisis pour examiner les services dispensés et leurs liens avec l'élaboration de stratégies en matière de RH (25 000 \$ – 35 000 \$).**
- **Enquête auprès des employeurs et des syndicats (le cas échéant) pour examiner diverses questions qualitatives, dont : (75 000 \$ – 100 000 \$)**
 - **le consensus et la collaboration au sein des secteurs;**
 - **la représentativité des conseils sectoriels;**
 - **le soutien dont bénéficient les conseils sectoriels au sein des secteurs;**
 - **l'existence de stratégies de RH et de programmes axés expressément sur les RH, et le rôle des conseils sectoriels;**
 - **pratiques de recrutement;**
 - **coûts du recrutement;**
 - **les taux de vacances et le temps qu'il faut pour combler les postes vacants, les taux de roulement;**
 - **satisfaction des employeurs.**
- **Analyses des données de l'ELTE, de l'ESE, du programme de la productivité de Statistique Canada, du CENV, de l'EEFA, pour examiner les questions suivantes : (75 000 \$ – 100 000 \$)**
 - **les taux de roulement et les taux de vacances;**
 - **l'utilisation de la formation et d'autres programmes de RH par les employeurs;**
 - **la satisfaction des employeurs;**

- la productivité.
- Études de cas dans des établissements d’enseignement/de formation choisis pour évaluer les relations de travail avec les conseils sectoriels et l’adoption de normes professionnelles nationales/profils des compétences/compétences de base (25 000 \$ – 50 000 \$).

Rapport coût-efficacité

- **Examen des données de programme de l’IPS sur la couverture du marché du travail (3 000 \$ – 5 000 \$);**
- **Entrevues auprès d’intervenants de premier plan au sujet des chevauchements et doubles emplois (5 000 \$ – 10 000 \$);**
- **Analyse des revenus des conseils sectoriels et de leurs sources du point de vue de l’incidence différentielle (10 000 \$ – 15 000 \$).**

Coût estimatif total de l’Option 3 : 231 000 \$ – 337 000 \$.

Durée

Au moment de l’évaluation sommative, cette option demanderait de 8 à 10 mois, à condition que l’enquête recommandée auprès des employeurs et des syndicats soit conçue à l’avance. Ces travaux de conception nécessiteront environ 2 à 3 mois, selon les estimations, si l’enquête est menée auprès d’un échantillon de secteurs seulement. De plus, il est recommandé que l’enquête auprès des employeurs et des syndicats soit menée au moins un an avant l’évaluation sommative, pour que les évaluateurs disposent de données visant deux périodes de référence. Il faudrait prévoir 3 mois, selon les estimations, pour mener cette première enquête.

Option 4

Tout l’éventail des méthodes

L’option 4 comprend toutes les méthodes dont il a été question dans le rapport. C’est l’option idéale, si le budget le permet. L’examen par les pairs des études sectorielles permettront aux évaluateurs de déterminer non seulement si de telles études ont été effectuées pour servir de fondement à la planification des RH et si les conseils sectoriels et les employeurs s’en servent, mais aussi si ces études reposent sur de solides recherches et présentent donc une base solide pour la planification. En examinant plus à fond l’enjeu de la représentativité des conseils sectoriels au sein de leurs secteurs (au-delà des réponses des employeurs et des syndicats aux questions sur ce sujet), elle confirmera la pénétration des conseils sectoriels, ce qui permettra de consolider toute analyse de la mesure dans laquelle les résultats à plus long terme peuvent être attribués aux travaux des conseils sectoriels. L’intégration d’enquêtes auprès d’établissements d’enseignement/de formation dans les secteurs applicables renforcerait sensiblement l’examen du rôle des conseils sectoriels dans l’élaboration des programmes d’études. Enfin, l’intégration d’examens des programmes d’apprentissage et de reconnaissance professionnelle représenterait une autre source de données utiles pour évaluer

la mesure dans laquelle les conseils sectoriels contribuent à l'élaboration de programmes d'études basés sur les normes de compétence, ce qui représente une étape importante dans l'atteinte des objectifs des conseils sectoriels.

L'avantage de cette option est qu'elle maximise les sources de données et qu'elle offrira aux gestionnaires de programme et aux décideurs des preuves plus convaincantes de la mesure dans laquelle les résultats se concrétisent ou non (et pourquoi). L'inconvénient est qu'elle coûtera beaucoup plus cher que les autres options, et qu'elle durera plus longtemps.

Raison d'être et pertinence du programme

- **Examen des documents de RHDC sur ses propres priorités stratégiques et celles du gouvernement fédéral (5 000 \$ – 7 000 \$);**
- **Entrevues auprès d'intervenants de premier plan au sujet de la pertinence de l'IPS (3 000 \$ – 5 000 \$).**

Succès

- **Examen de données que la DPRH a recueillies auprès des conseils sectoriels par l'entremise des fiches de pointage, pour étayer les activités des conseils et déterminer les domaines pertinents pour chacun, aux fins de l'analyse des résultats de l'enquête auprès des employeurs (5 000 \$ – 10 000 \$);**
- Examen par les pairs des études sectorielles pour en déterminer la qualité comme source primaire d'IMT pour les secteurs (70 000 \$ – 90 000 \$);
- Examen de la représentation au sein des conseils d'administration et comités des conseils sectoriels et des listes de membres des conseils (le cas échéant) (20 000 \$ – 30 000 \$);
- Examen des dossiers et entrevues du personnel dans tous les conseils sectoriels pour déterminer les services offerts et établir des liens avec l'élaboration de stratégies en matière de RH (75 000 \$ – 90 000 \$).
- **Enquête auprès des employeurs et des syndicats (le cas échéant) pour examiner diverses questions qualitatives, dont : (100 000 \$ – 150 000 \$)**
 - **le consensus et la collaboration au sein des secteurs;**
 - **la représentativité des conseils sectoriels;**
 - **le soutien dont bénéficient les conseils sectoriels au sein des secteurs;**
 - **l'existence de stratégies de RH et de programmes axés expressément sur les RH, et le rôle des conseils sectoriels;**
 - **les pratiques de recrutement;**
 - **les coûts du recrutement;**

- **les taux de vacances et le temps qu’il faut pour combler les postes vacants, les taux de roulement;**
- **la satisfaction des employeurs.**
- Analyses des données de l’ELTE, de l’ESE, du programme de la productivité de Statistique Canada, du CENV, de l’EEFA, pour examiner les questions suivantes : (75 000 \$ – 100 000 \$)
 - les taux de roulement et les taux de vacances;
 - l’utilisation de la formation et d’autres programmes de RH par les employeurs;
 - la satisfaction des employeurs;
 - la productivité.
- Enquête auprès d’établissements d’enseignement/de formation pertinents dans certains secteurs pour examiner les questions suivantes : (100 000 \$ – 125 000 \$)
 - les relations de travail avec les conseils sectoriels;
 - l’adoption de normes professionnelles nationales/profils des compétences/compétences de base.
- Études de cas dans des établissements d’enseignement/de formation choisis pour évaluer les relations de travail avec les conseils sectoriels et l’adoption de normes professionnelles nationales/profils des compétences/compétences de base (25 000 \$ – 50 000 \$);
- Analyse de données sur la reconnaissance professionnelle et les programmes de reconnaissance professionnelle (25 000 \$ – 40 000 \$);
- Examen des programmes d’apprentissage dans les secteurs dotés d’un CS et les secteurs sans CS (75 000 \$ – 90 000 \$).

Rapport coût-efficacité

- Analyse des données de Statistique Canada sur le marché du travail pour déterminer la pénétration de l’IPS (20 000 \$ – 30 000 \$);
- **Examen des données de programme de l’IPS sur la couverture du marché du travail (3 000 \$ – 5 000 \$);**
- **Entrevues auprès d’intervenants de premier plan au sujet des chevauchements et doubles emplois (5 000 \$ – 10 000 \$);**
- **Analyse des revenus des conseils sectoriels et de leurs sources du point de vue de l’incidence différentielle (10 000 \$ – 15 000 \$);**

- Analyse des données des associations de l'industrie sur les investissements avant l'IPS (30 000 \$ – 50 000 \$).

Coût estimatif total de l'Option 4 : 646 000 \$ – 897 000 \$.

Durée

Selon les estimations, il faudrait prévoir de 14 à 16 mois pour cette option au moment de l'évaluation sommative. Les durées indiquées dans l'Option 1 pour l'enquête auprès des employeurs/des syndicats s'appliquent aussi à cette option.

7. Conclusion

L'évaluation formative qui fait l'objet du présent rapport avait pour but d'élaborer une stratégie en vue de l'évaluation sommative de l'IPS qui aura lieu en 2006-2007. Avant de nous attaquer à la stratégie à proprement parler, nous avons examiné la clarté et la mesurabilité des objectifs du programme, et à la suite de cet examen, nous avons établi un ensemble de résultats et d'indicateurs représentant l'opérationnalisation des résultats prévus dans le CGRR du programme, et qui allait servir, dans le cadre de l'évaluation sommative, à déterminer dans quelle mesure le programme a atteint ses objectifs.

Nous avons ensuite examiné les données actuellement accessibles et la faisabilité de recueillir de nouvelles données aux fins de l'évaluation sommative. Nous avons ainsi constaté que même si certains conseils sectoriels tiennent des bases de données sur les résultats, les entreprises/organisations clientes demeurent la principale source d'information au sujet des changements dans les pratiques en matière de RH que les conseils sectoriels tentent d'opérer, et les enquêtes de Statistique Canada sont la principale source pour la mesure des résultats à plus long terme de l'IPS. L'évaluation a en outre permis de conclure que plutôt que d'exiger que les conseils sectoriels mettent en œuvre un plus grand nombre de mécanismes de collecte de données et tiennent des bases de données plus exhaustives, il y a moyen d'examiner les questions visées par l'évaluation au moyen de techniques qualitatives et d'enquêtes normalisées qui peuvent être conçues et gérées par les évaluateurs. Ces enquêtes peuvent être utilisées systématiquement, au-delà du contexte de l'évaluation, et en principe, elles seraient intégrées aux enquêtes existantes ou prévues des conseils sectoriels auprès de leurs clients, mais elles continueraient d'être réalisées selon leur modèle normalisé intersectoriel, pour pouvoir continuer d'être utiles aux évaluations futures et aux examens du programme de l'IPS.

À la suite de l'examen des données accessibles et des possibilités d'élaborer de nouvelles données pour l'évaluation sommative, nous proposons quatre options comportant des méthodes différentes et prévoyant des examens plus ou moins approfondis des questions sur lesquelles l'évaluation se penchera.

Les prochaines étapes de la préparation de l'évaluation sommative de l'IPS

Le présent rapport indique plusieurs enjeux qu'il conviendrait d'examiner plus à fond en préparation de l'évaluation sommative. Un tel examen pourrait donner lieu à des modifications ou à des ajouts aux options actuellement proposées pour l'évaluation sommative, et il faudrait l'envisager le plus rapidement possible, pour que les préparatifs puissent être amorcés bien avant l'évaluation sommative, et que les mécanismes nécessaires pour la collecte de données puissent être mis en place dans les meilleurs délais.

- Il faut envisager de confirmer la façon dont la « représentativité » des conseils sectoriels sera évaluée dans l'ensemble — y a-t-il des normes à l'échelle de tous les secteurs, ou est-ce à chaque conseil sectoriel de déterminer comment, à son avis, le secteur devrait être représenté?

- Il faudrait considérer les attentes relatives à l'élaboration de normes professionnelles, et se demander quels autres produits ou pratiques peuvent être jugés comparables à de telles normes, ou du moins représenter un pas dans la bonne direction, par exemple l'utilisation de descriptions de travail ou de profils des compétences produits par les conseils sectoriels qui ne sont pas aussi formels que des normes professionnelles nationales. Il pourrait également être utile d'établir des critères intersectoriels pour déterminer à partir de quel moment on peut considérer que les normes professionnelles sont en voie d'être adoptées à l'échelle nationale.
- S'agissant de sa cible d'une couverture de 50 % du marché du travail canadien, la DPRH devrait envisager d'y intégrer la notion de pénétration des conseils sectoriels et de décider sur quelle base cette pénétration devrait être mesurée. Une variable de substitution qui pourrait être utilisée est la taille du conseil sectoriel, des points de vue du budget et de l'effectif, par rapport à la taille du secteur, mais des mesures plus robustes peuvent sans aucun doute être élaborées.
- Il faudrait envisager d'examiner les éléments intersectoriels de l'IPS en complément de l'objectif de l'évaluation formative qui vise les approches sectorielles à proprement parler.
- Le plus rapidement possible après l'approbation de la stratégie de l'évaluation sommative de l'IPS, la Direction de l'évaluation des programmes devra examiner plus à fond les données pertinentes de Statistique Canada proposées dans ce rapport, pour confirmer la taille des échantillons une fois qu'ils auront été ventilés au niveau des secteurs et que la pénétration du conseil au sein du secteur aura été prise en considération, et explorer des approches pour déterminer des secteurs comparables où il n'y a pas de conseils sectoriels, aux fins d'une analyse comparative. On aura ainsi une idée plus claire de la qualité de certaines données et on sera en mesure de faire des choix plus judicieux pour l'évaluation sommative.
- Si la stratégie d'évaluation retenue comprend des enquêtes auprès des employeurs, il faudra s'attaquer rapidement aux travaux préparatoires, et une première enquête (parallèlement aux enquêtes des conseils sectoriels auprès des employeurs qui sont leurs clients) devra être réalisée d'ici 2006-2007, pour que les évaluateurs disposent de deux ensembles de données aux fins de l'évaluation sommative. Il sera particulièrement important de procéder rapidement à cette enquête s'il se révèle que les données des enquêtes de Statistique Canada présentent des limites et qu'il faut recourir davantage à des méthodes de recherche de première main comme l'enquête auprès des employeurs.
- Outre les enjeux fondamentaux sur lesquels, d'après les évaluateurs, l'évaluation sommative devra se pencher et en fonction desquels les stratégies proposées ont été conçues, divers autres enjeux que devra examiner l'évaluation sommative ont été avancés par la Direction de l'évaluation des programmes et par les experts qui ont fait l'examen par les pairs de l'évaluation formative de l'IPS. Il faudrait déterminer si l'évaluation sommative de l'IPS en mesurera le succès selon ces principes, et dans l'affirmative, quelle stratégie devrait être retenue à cette fin.

- Finalement, une recension complète de la littérature, y compris des expériences récentes d'autres gouvernements en matière d'approche sectorielle, devrait être menée dans les prochains mois, car ses conclusions contribueraient à valider ou à rehausser la stratégie d'évaluation actuellement proposée.

ANNEXE A

Répartition des conseils qui ont fait partie du groupe de travail et qui ont été visités

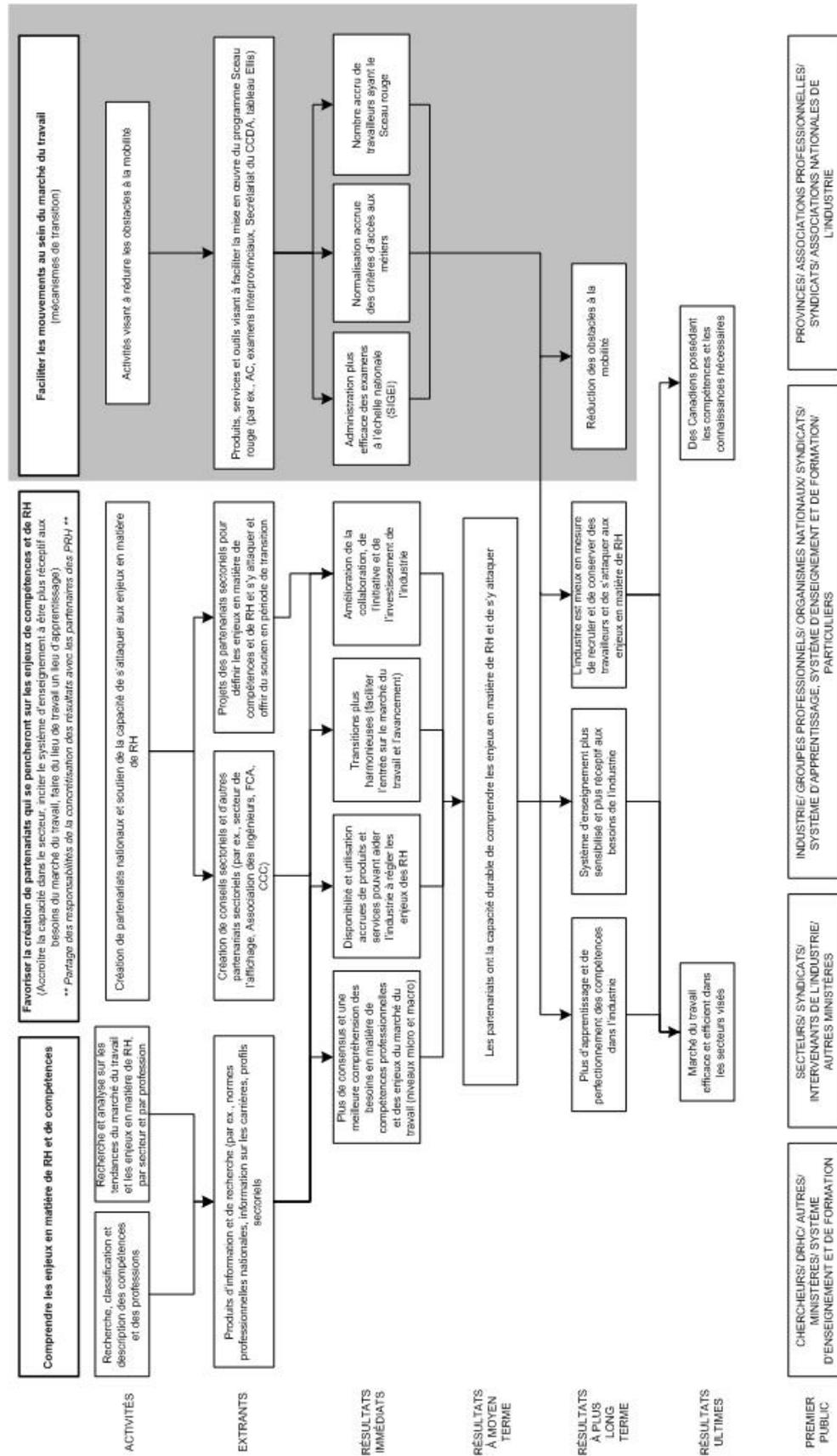
Même s'il n'a pas été possible de choisir un échantillon représentatif de conseils qui allaient participer à l'élaboration de la stratégie de l'évaluation sommative, nous avons tenté d'obtenir la participation d'une variété de conseils, notamment des points de vue du nombre d'années d'existence, de la taille et de la clientèle.

- *Années d'existence* : La DPRH estime qu'il faut approximativement cinq ans pour qu'un conseil sectoriel se stabilise. Nous avons retenu ce seuil comme indicateur pour déterminer si un conseil était « ancien » ou relativement « nouveau ». Les conseils créés depuis 1998 sont considérés comme étant relativement nouveaux. Précisons toutefois que le nombre d'années d'existence d'un conseil n'est pas un indicateur de sa maturité.
- *Clientèle* : Nous avons recherché des conseils ayant une clientèle bien définie et d'autres dont la clientèle est plus indéterminée
- *Taille* : Le nombre d'employés nous a servi d'indicateur de la taille du conseil. Nous ne connaissons par les budgets des conseils à titre individuel au moment de la sélection. Les conseils comptant 10 employés ou moins ont été considérés comme étant relativement petits.

Voici comment se répartissent les conseils selon ces trois critères :

Conseils faisant partie du groupe de travail	CONSEILS	Nouveau/ Ancien	Grand/ Petit	Clientèle définie/ indéterminée
√	Conseil des ressources humaines en biotechnologie	Nouveau (1997)	Petit (9)	Indéterminée
√	Service d'entretien et de réparations automobiles du Canada	Ancien (1968)	Petit (10)	Définie
√	Conseil canadien de l'entretien des aéronefs	Ancien (1991)	Grand (15)	Définie
	Conseil canadien des ressources humaines de l'industrie de l'environnement	Ancien (1992)	Grand (26)	Indéterminée
	Conseil canadien des ressources humaines en tourisme	Ancien (1993)	Grand (20)	Définie
√	Conseil canadien des ressources humaines en camionnage	Ancien (1993)	Petit (4,5)	Définie
	Conseil sectoriel de la construction	Nouveau (2001)	Petit (10)	Définie
√	Conseil des ressources humaines de l'industrie du textile	Ancien (1994)	Grand (11)	Définie

ANNEXE B — Modèle logique de l'IPS



ANNEXE C — Modèle logique générique des conseils sectoriels

Modèle logique générique des conseils sectoriels — Version du 25 juin 2003

