



Industrie  
Canada

Industry  
Canada

# Évaluation du Plan de gestion des personnes

**Rapport final**

28 mars 2002

**Direction générale de vérification de l'évaluation**

**Rédigé par**

**Les Associés de recherche EKOS inc.**

**Siège social :** 99, rue Metcalfe, bureau 1100, Ottawa (Ontario) K1P 6L7 — Tél. : (613) 235-7215, téléc. : (613) 235-8498

**Division de Toronto :** 145, rue King Ouest, bureau 1000, Toronto (Ontario) M5H 3X6 — Tél. : (416) 214-1424

**Division d'Edmonton :** 9925, 109 Street NW, bureau 606, Edmonton (Alberta) T5K 2J8 – Tél. : (780) 408-5225 – téléc. : (780) 408-5233

**Adresse de courrier électronique :** [Pobox@ekos.com](mailto:Pobox@ekos.com)

**Canada** 

# TABLE DES MATIÈRES

Sommaire .....	v
<b>1. INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
1.1 Objectifs et enjeux de l'évaluation .....	2
1.2 Méthodes d'évaluation .....	3
1.3 Examen des documents et des dossiers .....	3
1.4 Entrevues avec les informateurs clés .....	4
1.5 Sondage téléphonique auprès des responsables de projets .....	5
1.6 Sondage téléphonique effectué auprès des participants aux projets .....	8
1.7 Présentation des conclusions .....	11
1.8 Organisation du rapport .....	11
<b>2. PROFIL DU PROGRAMME .....</b>	<b>11</b>
2.1 Profil du Plan de gestion des personnes .....	11
2.2 Profil des projets financés .....	20
<b>3. PERTINENCE .....</b>	<b>23</b>
3.1 Conformité avec les priorités du gouvernement et du Ministère .....	23
3.2 Besoin continu du Plan .....	24
3.3 Liens avec les besoins des gestionnaires et des employés .....	28
3.4 Destinataires cibles .....	32
3.5 Besoin continu du Comité de gestion des personnes .....	34
<b>4. RÉUSSITE .....</b>	<b>39</b>
4.1 Mesure du rendement .....	39
4.2 Répercussions des projets .....	44
4.3 Diffusion et communication .....	51
4.4 Autres répercussions .....	54
<b>5. RAPPORT COÛT-EFFICACITÉ .....</b>	<b>55</b>
5.1 Processus et procédures .....	55
5.2 Chevauchement et recoupement .....	59
5.3 Durabilité .....	63
5.4 Partenariats .....	65
5.5 Autres options .....	66
5.6 Forces et faiblesses .....	67
<b>6. SOMMAIRE DES CONCLUSIONS .....</b>	<b>73</b>

Annexes techniques (autres documents)

- Annexe A : Grille des enjeux, des indicateurs et des sources de données
- Annexe B : Liste des sources de données utilisées pour l'examen de la documentation
- Annexe C : Guide d'examen des dossiers de projets
- Annexe D : Guide d'entrevue auprès des informateurs clés - Membres du CGP
- Annexe E : Guide d'entrevue auprès des informateurs clés - Gestionnaires d'Industrie Canada
- Annexe F : Sondage auprès des responsables d'un projet
- Annexe G : Sondage auprès des participants à un projet
- Annexe H : Tableaux des données du sondage auprès des responsables
- Annexe I : Tableaux des données du sondage auprès des participants
- Annexe J : Tableaux des données fusionnés (responsables et participants)

# SOMMAIRE

## **a) Contexte et méthode**

Le Plan de gestion des personnes (PGP) 2000-2003 d'Industrie Canada, créé à la suite de l'initiative La Relève (1996), constitue une stratégie en matière de ressources humaines et un plan d'action qui touche tous les employés d'Industrie Canada. Le PGP vise à permettre à Industrie Canada d'atteindre son objectif et de devenir un employeur de choix pour les personnes qui possèdent les compétences requises, afin que le Ministère puisse permettre à ses secteurs d'activité d'atteindre leurs objectifs. À l'automne 2001, Industrie Canada a demandé que l'on entreprenne une évaluation du Plan de gestion des personnes afin de déterminer si le Plan est toujours pertinent, s'il réussit et si son rapport coût-efficacité est adéquat. Le présent rapport expose les conclusions de cette évaluation.

L'évaluation visait à fournir de la rétroaction et des éléments d'analyse concernant la mesure dans laquelle le programme a atteint ses objectifs et a eu les répercussions escomptées, et à connaître la perception du rapport coût-efficacité de la méthode en ce qui concerne l'engagement du Ministère dans des activités qui permettent de régler les problèmes liés au milieu de travail. L'évaluation met l'accent sur trois principaux aspects : la pertinence du programme, sa réussite et son rapport coût-efficacité. Pour connaître ces aspects, on s'est servi de multiples sources de données, dont une analyse des documents et des dossiers du programme; les résultats de 23 entrevues effectuées auprès d'informateurs clés membres du CPG (n = 15) ou gestionnaires à Industrie Canada (n = 8); les résultats d'un sondage téléphonique effectué auprès de 60 responsables de projets et d'un sondage téléphonique effectué auprès de 60 participants aux projets.

## **b) Profil du programme**

La stratégie en matière de ressources humaines et le plan d'action d'Industrie Canada reposent sur une analyse démographique de l'effectif, tant à l'échelle du Ministère que par secteur d'activité, sur une évaluation des défis à relever, et sur un examen des projets exemplaires actuellement en cours pour renouveler la main-d'œuvre au sein du Ministère. Le Plan de gestion des personnes s'appuie sur les quatre principes que sont le renouvellement, le maintien en poste, le recrutement et la représentativité, ainsi que sur une compréhension des forces et des faiblesses du Ministère. À la suite des résultats du Sondage de 1999 auprès des fonctionnaires fédéraux et de la consultation effectuée à l'échelle du Ministère au début de 2000, on a modifié les priorités du PGP et changé leur ordre afin d'obtenir une image plus concrète des mesures et des objectifs proposés pour s'occuper de ces priorités. Voici donc les trois priorités énoncées dans la version 2000-2003 du Plan de gestion des personnes : améliorer le bien-être en milieu de travail; investir dans nos gens : apprentissage et perfectionnement; investir dans l'avenir de notre organisation : recruter une main-d'œuvre qualifiée et représentative.

Le Comité de gestion des personnes (CGP) a été créé au printemps 1997 et avait alors comme mandat de superviser la mise en œuvre du PGP. En 2000, le mandat général du CGP est d'explorer et de faire valoir les bonnes pratiques de gestion des ressources humaines, d'effectuer un suivi de l'évolution de la mise en œuvre du Plan de gestion des personnes 2000-2003, et de fournir aux cadres supérieurs et aux membres du Conseil de gestion du Ministère des rapports sur cette évolution. Le CGP a aussi la responsabilité d'établir dans quelle mesure on a atteint les objectifs du Plan et de prendre les mesures appropriées pour modifier l'orientation du Plan, au besoin, avec l'aide et le soutien du Comité de gestion d'Industrie Canada.

On a créé, en 1998, un Cadre d'évaluation qui devait servir de fondement à une évaluation détaillée des mesures prises par le Ministère concernant les objectifs généraux du Plan et les changements organisationnels. Le Cadre recommande que la méthode d'évaluation soit liée au calendrier triennal utilisé pour le Plan de gestion des personnes, et qu'on utilise une méthode d'évaluation en trois volets qui inclurait : une évaluation fondamentale de la situation actuelle d'Industrie Canada en ce qui concerne les enjeux liés aux ressources humaines; une évaluation temporaire de l'évolution et de la gestion de la mise en œuvre du Plan; une évaluation détaillée des aspects qui concernent la pertinence, la réalisation des objectifs et les attentes en matière de résultats à moyen et à long terme. Le Cadre recommande aussi la création d'un comité directeur de gestionnaires qui orienterait les mesures d'évaluation de façon périodique et qui fournirait des lignes directrices pour évaluer la mesure dans laquelle on atteindrait les objectifs à moyen et à long terme du Plan.

Les initiatives individuelles qui soutiennent le Plan doivent, si elles veulent mesurer l'évolution et évaluer les résultats des activités de façon continue, se servir des modèles de mesure du rendement qui ont été créés. À l'échelle ministérielle, on s'attend à ce que les cadres supérieurs effectuent un suivi de la mise en œuvre du Plan et à ce qu'ils s'assurent que le Ministère est capable d'atteindre les résultats escomptés à long terme. À l'échelle du projet, on effectue un suivi en évaluant les résultats de chaque initiative et en s'assurant que les gestionnaires et les employés comprennent clairement en quoi leurs activités quotidiennes permettent d'atteindre les objectifs ministériels et de s'occuper des priorités.

### **c) Profil des projets financés**

Un examen des dossiers des projets permet de constater que, en général, les projets sont bien répartis entre les trois secteurs prioritaires du PGP, et qu'une majorité de projets permet d'améliorer le bien-être en milieu de travail (62 %), que 51 % des projets s'occupent des questions liées à l'apprentissage et au perfectionnement, et que 44 % des projets s'occupent du recrutement et du maintien en poste. Le financement moyen proposé pour les projets mis en œuvre en 2000-2001 et en 2001-2002 atteignait 87 792 \$, et le financement reçu était un peu plus élevé (97 402 \$ en moyenne). Certains projets du PGP ont été conçus sans qu'on n'ait pensé à un groupe de participants en particulier, et seulement 9 % (n = 5) des projets pour lesquels on disposait des dossiers ont été conçus pour un nombre de participants établi.

**d) Pertinence**

L'évaluation vise à déterminer la pertinence du PGP de différentes façons en recueillant des données concernant : l'uniformité des priorités du Plan et des priorités à l'échelle de la direction générale ou du secteur, à l'échelle du Ministère et à l'échelle du gouvernement; la nécessité continue du Plan; la pertinence et la viabilité du Plan en tant que moyen de soutenir les initiatives en milieu de travail; la mesure dans laquelle le Plan a réglé les principaux problèmes en milieu de travail, et la mesure dans laquelle il peut les régler. En général, les données de l'évaluation donnent à penser que le PGP est un mécanisme très utile pour le Ministère. Voici les conclusions de l'évaluation concernant chacun des aspects de la pertinence :

- ❑ ***Cohérence des priorités formulées dans le Plan*** : la plupart des répondants au sondage effectué dans le cadre de l'évaluation croient que les priorités formulées dans le Plan correspondent aux priorités à l'échelle de la direction générale ou du secteur, à l'échelle du Ministère et à l'échelle du gouvernement; ils soulignent que le recrutement constitue une priorité pour tous les secteurs et toutes les directions générales, et que le PGP a réussi à équilibrer les besoins prioritaires en matière de recrutement des employés ayant de l'ancienneté et de ceux ayant moins d'ancienneté. La plupart des répondants soulignent aussi que leur secteur ou leur direction générale n'aurait pu offrir un soutien financier total à leur projet s'ils n'avaient pas reçu du financement dans le cadre du PGP.
- ❑ ***Nécessité continue du Plan*** : la plupart des personnes ayant répondu aux entrevues et au sondage croient aussi qu'on a continuellement besoin du PGP si l'on veut s'occuper des trois principales priorités du Plan, même si certains facteurs peuvent empêcher le Plan d'atteindre ces objectifs (p. ex. les objectifs trop généraux, le besoin de préciser et de mettre en œuvre les processus qui permettront d'évaluer de façon critique les projets proposés, l'absence d'une méthode stratégique pour la mise en œuvre des priorités du Plan).
- ❑ ***La pertinence et la viabilité du Plan en tant que méthode de soutien des initiatives en milieu de travail*** : la plupart des répondants aux entrevues croient que le PGP constitue toujours un moyen pertinent et viable de soutenir les engagements d'Industrie Canada, qui désire devenir un employeur de choix (en effet, le Plan a offert du financement aux projets pertinents, a regroupé les directions générales et les secteurs afin de cerner les problèmes communs et de les régler, a coordonné les efforts pour s'occuper des priorités en matière de ressources humaines et a permis aux employés de se faire entendre), mais bon nombre d'entre eux recommandent des changements afin d'accroître la pertinence et la viabilité du PGP (p. ex. des ressources supplémentaires pour équilibrer la vie familiale et le travail; faire connaître davantage le Plan; apporter des changements pour encourager les employés à participer davantage).
- ❑ ***La mesure dans laquelle le Plan a réglé des problèmes clés en milieu de travail, et la mesure dans laquelle il peut le faire*** : la majorité des personnes ayant répondu au sondage croient qu'il faut, au moins de façon partielle, régler tous les problèmes en milieu de travail qui constituent les défis à relever pour le Plan, et la plupart des participants seraient susceptibles, au moins en partie, de recommander les projets du PGP à d'autres employés d'Industrie Canada, et d'affirmer que les projets du PGP ont répondu à leurs attentes. Les informateurs clés ont mentionné que la charge de travail, l'équilibre entre le travail et la vie personnelle, le recrutement, la formation et le perfectionnement constituent les principaux besoins auxquels doivent répondre les gestionnaires et le personnel, et ont souligné que le PGP a permis de soutenir bon nombre d'initiatives qui s'occupent de ces aspects.

### ***Participation du CGP à l'élaboration du PGP***

L'une des façons d'évaluer la pertinence du Plan est liée à la mesure dans laquelle on a consulté les gestionnaires et les employés dans le cadre de l'élaboration des priorités du PGP. Selon les données, environ la moitié des membres du CGP qui ont répondu à l'entrevue ont été consultés dans le cadre de l'élaboration du Plan de gestion des personnes de 2000-2003, et un nombre semblable d'entre eux ont eu l'impression qu'on leur a donné l'occasion de prendre part à l'élaboration des priorités 2000-2003. On aurait toutefois pu faire en sorte que davantage de personnes participent aux discussions, on aurait pu prévenir les directeurs généraux et les chefs des organisations plus tôt, et on aurait pu coordonner les activités de la DGRH et de la planification du développement des ressources humaines avec celles du PGP.

### ***Public cible***

En général, presque tout le monde semble être visé par l'un des projets du PGP. L'examen des dossiers a permis de déterminer qu'environ les trois quarts des projets financés visent à cibler un public en particulier; le sondage auprès des responsables a donné des résultats semblables. De plus, la plupart des répondants au sondage auprès des responsables et aux entrevues effectuées auprès d'informateurs clés ont mentionné qu'aucun des groupes d'employés qui pouvaient participer au projet n'y avait pas participé, mais qu'on pouvait toujours améliorer la participation de certains groupes (p. ex. les petits groupes d'employés au sein d'organismes en particulier, les groupes de personnes handicapées ou de membres des minorités visibles, les employés moyens, les employés qui ne font pas partie de la DGRH, le personnel de soutien et le personnel administratif).

### ***Comité de gestion des personnes***

On perçoit habituellement le CGP comme un élément essentiel à la gestion et à l'exécution du Plan, et ses membres jouent les rôles qu'on leur a assignés, même si on pourrait améliorer le fonctionnement du Comité. La majorité des répondants au sondage effectué auprès des responsables ont mentionné que le CGP avait joué des rôles déterminés au moins de façon modérée, mais qu'il y a toujours place à l'amélioration en ce qui concerne le fait de favoriser les meilleures pratiques possibles en matière de ressources humaines et de garantir que les mesures de gestion au Ministère sont intégrées et transmises convenablement. Tous les intervenants clés du CGP reconnaissent qu'on a encore besoin que le CGP gère et exécute le Plan (permet de réagir en temps opportun; équilibre le traitement des employés; favorise de bonnes pratiques en matière de ressources humaines; évite le chevauchement; représente les cadres supérieurs comme les employés subalternes). Voici certaines suggestions précises qui pourraient permettre d'améliorer le CGP : accroître son rôle et préciser sa fonction; prendre des mesures supplémentaires pour effectuer un suivi de l'évolution des projets; prendre des mesures supplémentaires pour favoriser la production de rapports sur les résultats des projets; accroître la participation aux réunions; inciter les gestionnaires à faire du PGP l'une de leurs priorités; tenter plus énergiquement de recruter des membres au CGP; réduire la taille du comité; simplifier le processus d'examen des propositions; améliorer la transmission d'informations sur le Plan et ses avantages.

### **e) Réussite**

#### ***Mesure du rendement***

Les conclusions de l'évaluation donnent à penser qu'il faut améliorer la mesure de la réussite du projet en ce qui concerne les objectifs généraux du Plan. L'examen des dossiers du projet a permis de découvrir qu'un quart (24 %) des propositions de projet et que près d'un tiers (32 %) des rapports finaux ne comportaient pas d'informations concernant la mesure de la réalisation des objectifs. Tous les résultats des projets (c.-à-d. les extrants et les effets) semblaient toutefois correspondre, au moins en partie, à la priorité du PGP visée, même si les

mesures du rendement concernaient le plus souvent les processus où les extrants (53 %), les effets (18 %) et les effets comme les processus ou les extrants (5 %).

On peut aussi améliorer la façon dont on exprime les priorités du Plan afin de faciliter la mesure du rendement; en effet, on a reçu des commentaires partagés en ce qui concerne la mesure dans laquelle les priorités sont : bien énoncées et claires (les objectifs ne changent pas souvent, et il est facile de les cerner par rapport aux objectifs qui ne sont pas bien communiqués, qui sont trop généraux, qui sont difficiles à situer les uns par rapport aux autres et qui sont trop détaillés); concrètes (certains objectifs sont plus concrets que d'autres, et certains sont trop généraux pour être concrets); mesurables (aucun outil de mesure n'a été mis en place, certains objectifs sont plus difficiles à mesurer que d'autres); axées sur les résultats (le Plan soutient les projets qui entraînent des résultats positifs, certains objectifs ne sont pas liés à des résultats mesurables, ce qui fait que ces résultats sont souvent faibles).

### ***Mécanismes de suivi***

Les informateurs clés ont nommé quelques mécanismes de suivi qui existent actuellement, comme le Secrétariat du PGP (effectue un suivi de l'évolution, des obligations financières, des rapports d'étape, des niveaux de financement, et fournit des listes des projets proposés), les rapports finaux des projets et les modèles de production de rapports, les modèles de production de rapports financiers, les évaluations des projets, ainsi que les vérifications et les évaluations occasionnelles de la Direction générale de la vérification et de l'évaluation. La plupart des informateurs croient toutefois que ces mécanismes ne permettent pas d'obtenir des données concernant la réalisation des objectifs du PGP.

### ***Contribution aux objectifs du PGP***

De façon collective, les projets financés semblent avoir contribué en grande partie à la réalisation des objectifs du Plan puisqu'une très grande partie des responsables et des participants interrogés ont l'impression que leur projet a permis de respecter, du moins de façon modérée, les priorités du PGP qui sous-tendent la création du projet. Les données obtenues dans le cadre des entrevues avec des informateurs clés donnent aussi à penser que les projets financés ont permis d'atteindre, du moins de façon modérée, chacun des trois objectifs du PGP. Les informateurs croient que leurs projets contribuaient particulièrement à l'apprentissage et au perfectionnement des travailleurs (de nombreux projets offraient du soutien à l'apprentissage et au perfectionnement, et ces projets étaient souvent ciblés en plus d'entraîner des résultats mesurables); ils croient qu'un nombre légèrement inférieur de projets permettaient d'améliorer le bien-être en milieu de travail (aucun critère d'évaluation précis, on pourrait en faire plus), mais ils croient que peu de projets soutenaient le recrutement d'une main-d'œuvre qualifiée et représentative. Pour améliorer la capacité du Plan d'atteindre ses objectifs, les répondants ont formulé les suggestions suivantes : améliorer les communications et la commercialisation; accroître le travail intersectoriel; améliorer la mesure du rendement; appel de propositions ouvert et constant; priorités concrètes, mesurables et axées sur les résultats; suivi accru des projets qui réussissent.

### ***Répercussions propres à un projet***

En général, on a l'impression que les projets permettent de façon positive de régler les problèmes en milieu de travail puisqu'une majorité des répondants aux sondages effectués auprès des responsables et des participants ont mentionné qu'ils croyaient que leur projet avait eu ou aurait des répercussions à tout le moins modérées dans tous les secteurs sur lesquels on les a questionnés. Quoi qu'il en soit, on pourrait améliorer la mesure dans laquelle on fait connaître ces répercussions. L'examen des dossiers des projets révèle que ces projets ont permis de créer différents produits (p. ex. des outils et des ressources pour les employés, de la formation, des ateliers et des événements, et des produits de communication et d'information) et effets (p. ex. amélioration des communications et des relations entre les employés, augmentation du nombre d'occasions de perfectionnement et de formation, amélioration des capacités en matière de recrutement, amélioration de l'image, amélioration de la qualité du milieu de travail); malheureusement, un grand nombre de dossiers sur les projets ne fournissaient pas cette information (43 % d'entre eux ne fournissaient pas de renseignements sur les produits, et 82 %, sur les effets).

### ***Diffusion et communication***

Une fois de plus, les données laissent croire que la communication concernant les projets est efficace puisque la plupart des dossiers des projets comportaient un plan ou une stratégie de communication, même si peu d'entre eux précisaient les moyens qui seraient adoptés pour faire connaître le projet et ses résultats. Les moyens de communication le plus souvent mentionnés incluaient les bulletins par courrier électronique, les sites Web ou l'affichage sur les sites Web, les réunions, les séances d'information et les exposés, et les livrets, les dépliants et les brochures. En ce qui concerne l'efficacité de ces moyens, les répondants ont le plus souvent mentionné qu'ils avaient entendu parler du Plan ou d'un projet financé dans le cadre du PGP grâce au bouche à oreille ou à des bulletins envoyés par courrier électronique, tandis que 20 % des participants aux projets n'avaient jamais entendu parler du PGP avant le sondage.

#### **f) *Rapport coût-efficacité***

##### ***Processus et procédures***

Les répondants au sondage effectué auprès des responsables se sont dits généralement satisfaits de la plupart des processus et des procédures au sujet desquels on les a questionnés, mais ils croient qu'on pourrait améliorer le temps affecté à l'élaboration et à la présentation des propositions, le processus de sélection des projets financés, et le rôle des groupes de travail du comité du PGP. Les résultats des entrevues effectuées auprès d'informateurs clés révèlent aussi que les processus du Plan semblent fonctionner de façon adéquate, même si certaines réponses étaient partagées et que l'on pourrait améliorer la plupart des mécanismes de prestation, dont :

- ❑ *le processus de planification* (bien pensé et encourage la participation; on a besoin d'une méthode plus stratégique, d'une plus grande rapidité d'exécution, de liens plus étroits avec les priorités ministérielles, et de demandes de propositions plus précoces);
- ❑ *le processus de sélection des projets* (il faudrait adopter une méthode plus disciplinée et des critères plus concrets pour examiner les propositions de façon critique);
- ❑ *le suivi des projets* (il faudrait recevoir les renseignements requis ainsi que de la rétroaction positive sur les projets, et effectuer un suivi adéquat de l'évolution des projets; il faut réduire le nombre de projets non terminés et fournir des renseignements concernant les résultats des projets);
- ❑ *production de rapports sur les projets* (fournir les renseignements requis; il faut davantage de renseignements détaillés et moins de renseignements de base, les rapports doivent être uniformes, on doit communiquer avec les employés de façon plus globale et il faut consacrer plus de temps à la production de rapports sur les projets);
- ❑ *groupes de travail du comité du PGP* (on partage des renseignements et on regroupe les gens; la plupart des répondants ne connaissent pas les groupes de travail; la plupart des groupes sont actifs seulement pendant le temps attribué).

### ***Chevauchement et recoupement***

Les données de l'évaluation laissent croire que, s'il existe un certain chevauchement entre le PGP et d'autres initiatives semblables, ce chevauchement ne semble pas être négatif en général. La plupart des répondants au sondage croient qu'il est bien que d'autres initiatives d'Industrie Canada (78 %) ou d'autres projets du PGP (64 %) offrent des services et du soutien semblables. En outre, la plupart des informateurs clés qui ont répondu à l'entrevue ne savent pas qu'il existe du chevauchement ou du recoupement entre les projets du PGP ou entre le PGP et d'autres initiatives ministérielles, ou croient que le recoupement peu important qui existe ne constitue pas un problème. Quand on a demandé aux répondants de donner des exemples de chevauchement, ils ont souvent mentionné le chevauchement ou le recoupement entre le PGP et la Stratégie de gestion des personnes du Secteur des opérations. Le Secrétariat du PGP et le CGP sont certains des mécanismes qui permettent de gérer le recoupement et de coordonner les activités.

### ***Viabilité***

Les conclusions de l'évaluation concernant la viabilité des projets du PGP et leurs répercussions sont partagées. D'un côté, seulement un dossier de projet examiné sur cinq comporte des plans concernant la viabilité et les répercussions du projet, et la moitié des membres du CGP interrogés remettent en question la viabilité des projets (cela dépend du projet et de ses objectifs; les résultats à long terme ne sont pas mesurés, et on soutient de nombreux projets pilotes non viables). Par contre, la majorité des responsables et des participants ont indiqué que les projets sont très viables (53 %) ou moyennement viables (32 %), et la plupart des gestionnaires croient que de nombreux projets du PGP ont des répercussions à long terme (p. ex. perfectionnement des

---

compétences en gestion, accent mis sur la formation et le perfectionnement, financement supplémentaire du Conseil du Trésor, et création de programmes à l'échelle du Ministère).

### ***Partenariats***

Selon les données recueillies, il semble que peu de projets du PGP soient mis en œuvre en partenariat. L'examen des dossiers des projets a permis de découvrir que seulement sept projets (13 %) avaient été mis en œuvre en partenariat, et les partenaires étaient le plus souvent d'autres ministères fédéraux ou des organismes nationaux sans but lucratif. En moyenne, on a décelé deux partenaires de projets, et la nature du partenariat (mentionnée pour seulement trois des sept projets) concernait de l'aide pour la mise en œuvre du projet.

### ***Autres solutions***

Les informateurs clés croient en général que le PGP constitue une façon efficace et efficiente d'atteindre les objectifs et les buts généraux d'Industrie Canada dans le secteur des ressources humaines. En effet, il offre une présence et une visibilité qui prouvent que le Ministère désire favoriser les employés et les conserver au sein d'Industrie Canada; il réduit le chevauchement et le recoupement; il réduit les inégalités entre les différents secteurs; il augmente la crédibilité des mesures prises par le Ministère (le CGP n'est pas perçu comme un comité de gestion); il parraine des initiatives utiles; il met en œuvre le plan ministériel de ressources humaines; il fournit une méthode démocratique. Bon nombre d'entre eux croient tout de même que le Plan peut être amélioré afin d'être plus efficace et efficient; il pourrait : adopter une orientation plus stratégique; soutenir le CGP grâce à des sous-comités dans chaque secteur; utiliser un système de production de rapports sur les projets plus concret; accroître la visibilité du Plan et la diffusion d'informations à son sujet; s'occuper davantage de la viabilité des projets qui réussissent; soutenir davantage de projets qui mettent l'accent sur le réseau des gestionnaires ou des superviseurs; fournir davantage de ressources au Plan.

### *Forces et faiblesses*

Les informateurs clés ont souligné un certain nombre des forces du PGP. D'abord, on a souligné le fait que le financement et le processus d'approbation sont gérés de façon centrale, ce qui entraîne certains avantages : offrir une source supplémentaire de financement aux secteurs qui manquent d'argent; réduire les inégalités en matière de financement entre les organismes; garantir une compréhension commune des priorités ministérielles; permettre la communication entre les secteurs, ce qui réduit le recoupement; fournir une tribune de discussion aux gestionnaires et aux employés. Les répondants ont aussi mentionné d'autres forces du Plan : le soutien qu'il offre à des initiatives importantes en matière de ressources humaines, le soutien qu'il offre à des projets de qualité, son ampleur, son processus axé sur les employés, ses processus administratifs (p. ex. processus d'approbation, suivi) et sa capacité de changer (le processus d'affectation change selon les besoins changeants).

Les informateurs clés ont aussi souligné un certain nombre d'aspects du Plan qui, à leur avis, ne fonctionnent pas bien, dont : un manque de communication concernant le PGP (ce qui peut avoir des effets sur le nombre et la qualité de propositions présentées et sur la coordination avec d'autres initiatives); le processus d'examen des propositions (on ne dispose pas d'outils qui permettraient d'examiner les propositions de façon critique, on a besoin d'un meilleur modèle d'établissement des coûts et d'un processus d'approbation plus précoce afin de s'assurer que le financement est dépensé, l'approbation doit se faire en temps opportun, le processus devrait être plus accessible et moins théorique, et le processus d'approbation devrait être permanent); le manque d'orientation du Plan (ce qui peut avoir un effet sur l'accessibilité des critères sur lesquels on s'appuie pour évaluer les propositions, sur l'orientation stratégique du PGP et sur la mesure des résultats). Certains répondants croient aussi que les aspects suivants du Plan ne fonctionnent pas bien : l'utilisation du financement pour régler des problèmes que devraient régler les organismes; l'absence de critères précis pour prouver la réussite d'un projet; le manque d'orientation des cadres supérieurs à l'échelle du secteur; le manque de suivi des projets; l'impression qu'il faut mettre davantage l'accent sur des priorités qui ne concernent pas l'apprentissage ni le perfectionnement.

# 1. INTRODUCTION

Le Plan de gestion des personnes 2000-2003 (PGP) d'Industrie Canada a été créé par le Ministère à la suite de l'initiative La Relève (1996). Le PGP est une stratégie de ressources humaines ainsi qu'un plan d'action qui concerne tous les employés d'Industrie Canada. Il vise essentiellement à aider Industrie Canada à atteindre son objectif qui consiste à devenir un employeur de choix pour les personnes qui possèdent les compétences requises afin que celui-ci permette à ses secteurs d'activités d'atteindre leurs objectifs.

Le Plan compte trois objectifs principaux pour la période allant de 2000 à 2003 :

- ❑ ***améliorer le bien-être en milieu de travail*** en offrant du travail stimulant dans un environnement caractérisé par l'ouverture, l'efficacité des communications, la confiance, la souplesse, l'équité et le respect;
- ❑ ***investir dans nos gens : apprentissage et perfectionnement professionnel*** : l'apprentissage et le perfectionnement professionnel appartiennent à l'employé, sont encouragés par les gestionnaires et appuyés par le Ministère;
- ❑ ***investir dans l'avenir de notre organisation : recruter une main-d'œuvre qualifiée et représentative***, en consolidant les stratégies de recrutement et en améliorant les stratégies de recrutement à partir de l'extérieur de la fonction publique, ce qui permettra de renforcer la confiance du public et des clients à l'égard du Ministère.

Le Plan est mis en œuvre par le Comité de gestion des personnes (CGP). Le Comité reçoit des propositions de projet de tous les secteurs du Ministère, les examine et détermine lesquels recevront du financement. Le Plan soutient de 20 à 25 projets par année. Par exemple, en 2000-2001, 22 projets ont remis des rapports finaux, et en 2001-2002, 38 projets ont été entrepris.

À l'automne 2001, Industrie Canada a décidé d'entreprendre une évaluation du Plan de gestion des personnes afin de déterminer sa pertinence à long terme, sa réussite et son rapport coût-efficacité. Le présent rapport fournit les conclusions de cette évaluation.

## 1.1 Objectifs et enjeux de l'évaluation

La présente évaluation vise à obtenir de la rétroaction et des éléments d'analyse sur la mesure dans laquelle le programme a atteint ses objectifs et a eu les effets escomptés, et à déterminer le rapport coût-efficacité perçu de la méthode en ce qui concerne l'engagement du Ministère dans des activités visant à régler les problèmes en milieu de travail. L'évaluation mettait l'accent sur trois aspects principaux : la pertinence du programme, sa réussite et son rapport coût-efficacité. Plus précisément, l'évaluation visait à répondre aux questions suivantes :

### *Pertinence*

1. L'initiative de gestion des personnes est-elle toujours pertinente? Le Plan et le Comité sont-ils encore requis? Répondent-ils à des besoins réels? L'initiative correspond-elle aux priorités du gouvernement et du Ministère?

### *Réussite*

2. Les objectifs généraux de l'initiative sont-ils énoncés convenablement? Sont-ils clairs? Réalistes? Mesurables? Axés sur les résultats?
3. Dans quelle mesure chacun des projets du Plan de gestion des personnes permet-il d'atteindre les objectifs généraux? Y a-t-il d'autres façons, ou de meilleures façons, d'atteindre les objectifs?
4. Quelles sont les parties touchées par l'initiative de gestion des personnes? S'agit-il des bonnes parties? Leur répartition est-elle adéquate? L'initiative pourrait-elle cibler d'autres parties?
5. Quels résultats a-t-on obtenus? Sont-ils adéquats? A-t-on obtenu des résultats inattendus ou négatifs?

### *Rapport coût-efficacité*

6. Y a-t-il un chevauchement (ou) un recoupement entre les différentes initiatives du PGP et les autres initiatives du Ministère? S'il y a lieu, ce chevauchement ou ce recoupement est-il acceptable? Est-il géré de façon adéquate?
7. Les processus liés à l'initiative de gestion des personnes (planification, choix des projets, suivi des projets, production de rapports, sous-comités, etc.) sont-ils adéquats?

---

## 1.2 Méthodes d'évaluation

Pour l'évaluation, on a effectué un examen des documents et des dossiers relatifs au programme, on a tenu 23 entrevues avec des informateurs clés membres du CGP (n = 15) et gestionnaires à Industrie Canada (n = 8), on a mené un sondage téléphonique auprès de 54 responsables de projets, et un sondage téléphonique auprès de 47 participants aux projets.

Les méthodes d'évaluation ont été conçues pour permettre aux évaluateurs de puiser dans de multiples sources de données pour obtenir des réponses détaillées à chacune des questions posées. L'annexe A (autre document), qui fournit la grille des enjeux, des indicateurs et des sources de données, présente le cadre général de conception de la recherche, qui établit un lien entre chaque indicateur et de nombreuses sources de données à l'aide de méthodes personnelles. On décrit ci-dessous chacun des aspects de la méthode employée pour l'évaluation.

## 1.3 Examen des documents et des dossiers

L'examen des documents vise à décrire le Plan de gestion des personnes (PGP), son contexte et les événements qui ont entraîné sa création. Outre qu'il donne un aperçu du Plan et en établit un profil descriptif, l'examen traite des aspects de l'évaluation liés à la pertinence et à la réussite de l'initiative. De plus, il permet d'examiner des documents obtenus auprès des responsables du programme, dont les paramètres des deux versions du Plan, le Cadre d'évaluation du PGP, un examen provisoire de l'évolution et le mandat des groupes de travail du comité du PGP. L'examen se penche aussi sur les renseignements fournis dans un rapport présenté au premier ministre par le Conseil privé et le secrétaire du Cabinet concernant la fonction publique fédérale et visant à fournir des éléments supplémentaires sur lesquels appuyer l'élaboration et la mise en œuvre du Plan. L'annexe B (autre document) présente une liste des sources employées pour l'examen des documents.

L'examen des dossiers des projets a d'abord été conçu pour permettre de mieux comprendre les participants et les effets du PGP. Au départ, l'examen devait se pencher sur les propositions, les rapports d'étape et les rapports finaux de jusqu'à 75 projets financés mis en œuvre en 1999-2000, 2000-2001 et 2001-2002. Après avoir commencé à effectuer l'évaluation sur le terrain, le client a toutefois décidé de ne pas inclure les dossiers qui concernaient les projets mis en œuvre en 1999-2000 afin que les projets examinés reflètent tous la version 2000-2003 du Plan. C'est pourquoi l'examen des dossiers n'a porté que sur 55 dossiers de projets. De plus, bon nombre des projets effectués en 2001-2002 et faisant partie de l'examen (n = 30) n'étaient pas terminés au moment de l'examen; on ne disposait donc pas du rapport final. De plus, certaines des ressources qui devaient, au départ, être affectées à l'examen des dossiers ont été réaffectées à la collecte de renseignements supplémentaires par l'entremise des sondages téléphoniques effectués auprès des responsables et des participants (décrits ci-dessous). L'annexe C (autre document) présente le modèle de collecte des données dans le cadre de l'examen des dossiers.

Les dossiers examinés dans le cadre de cette étape de l'évaluation incluaient 25 dossiers de projets réalisés en 2000-2001 et 30 dossiers de projets réalisés en 2001-2002. Comme on l'a mentionné plus tôt, bon nombre des projets réalisés en 2001-2002 étaient toujours en cours au moment de l'évaluation, ce qui signifie que les dossiers n'étaient pas tous complets (ils n'incluaient pas tous une proposition, un rapport de mi-parcours ou un rapport final). La majorité des dossiers examinés n'incluaient qu'une proposition (36 %); 20 % des dossiers incluaient une proposition et un rapport de mi-parcours, 16 % d'entre eux incluaient une proposition, un rapport de mi-parcours et un rapport final, 15 %, une proposition et un rapport final, 7 % n'incluaient qu'un rapport final, et 5 %, qu'un rapport de mi-parcours.

Les projets pour lesquels on ne dispose que d'une proposition sont des projets effectués en 2001-2002 qui ne sont toujours pas terminés; ils comptent pour 67 % des projets effectués en 2001-2002. Les autres dossiers des projets réalisés en 2001-2002 (33 %) comportaient une proposition et un rapport de mi-parcours. On n'a pu établir le statut de quatre projets réalisés en 2000-2001 (qui représentent 16 % des projets réalisés en 2000-2001 qui ont fait l'objet d'un

examen) puisqu'on ne disposait d'aucun rapport final pour ces projets. Les autres projets réalisés en 2000-2001 (84 %) étaient terminés au moment de l'examen.

## **1.4 Entrevues avec les informateurs clés**

Au total, on a effectué 23 entrevues d'une heure avec des informateurs clés membres du Comité de gestion des personnes (CGP) et gestionnaires à Industrie Canada. Le client a fourni les listes des personnes interrogées, et ces listes incluaient des membres du CGP ainsi que des gestionnaires qui connaissent précisément le Plan et (ou) qui travaillent pour des directions générales ou des secteurs au sein desquels on a appliqué le PGP. Les entrevues effectuées auprès d'informateurs clés ont permis de recueillir des renseignements relativement à tous les aspects de l'évaluation, dont la pertinence du Plan de gestion des personnes, les effets des projets entrepris dans le cadre du Plan (prévus ou non), les forces et les faiblesses de l'initiative, et le rapport coût-efficacité perçu.

On a communiqué avec les répondants avant l'entrevue pour choisir un moment qui leur convienne, et l'entrevue s'est faite par téléphone. On a conçu deux guides d'entrevue (un pour les membres du CGP et un pour les gestionnaires d'Industrie Canada) en fonction du domaine de compétence des répondants et de leur expérience avec l'initiative; les entrevues comprenaient principalement des questions ouvertes. Les personnes interrogées pouvaient choisir de répondre à l'entrevue en anglais ou en français. Les annexes D et E (autres documents) présentent, respectivement, le guide de l'entrevue effectuée auprès des membres du CGP, et celui de l'entrevue effectuée auprès des gestionnaires .

Au départ, on prévoyait effectuer, aux fins de l'évaluation, des entrevues avec un total de 15 membres du Comité de gestion des personnes et de dix gestionnaires d'Industrie Canada, mais on n'a pu effectuer que huit entrevues auprès de gestionnaires d'Industrie Canada, après avoir tenté à plusieurs reprises de communiquer avec tous les membres de ce groupe de partenaires qui

n'avaient pas encore répondu à l'entrevue.

## **1.5 Sondage téléphonique auprès des responsables de projets**

On a établi la base du sondage effectué auprès des responsables de projets à partir de listes électroniques des responsables de projets fournies par Industrie Canada. Ces listes ont été converties dans un autre format afin de pouvoir être importées vers le logiciel d'entrevue téléphonique assistée par ordinateur d'EKOS. Pour constituer l'échantillon final, on a éliminé les projets qui étaient de même nature et on a conservé l'information relative à 81 projets financés dans le cadre du PGP. Comme la base de sondage incluait des responsables de multiples projets (c.-à-d. des personnes qui ont organisé plus d'un projet financé dans le cadre du PGP), on a interrogé au total 41 responsables de projets. Afin de réduire la tâche des responsables de multiples projets qui répondaient au sondage, on a effectué les appels de façon que les responsables puissent fournir de l'information concernant tous les projets organisés au cours d'une seule entrevue. On leur permettait aussi de répondre à des entrevues différentes, effectuées à des moments différents, pour chacun des projets s'ils croyaient qu'une seule entrevue prenait trop de temps.

EKOS a conçu le questionnaire du sondage en consultation avec le client afin de recueillir des données concernant la pertinence, la réussite et le rapport coût-efficacité du PGP. Plus précisément, les principaux sujets abordés dans le sondage permettaient d'évaluer la mesure dans laquelle les responsables avaient atteint les objectifs du projet et la mesure dans laquelle le projet aurait été possible sans le financement du PGP, et d'obtenir l'opinion des responsables concernant le processus, ainsi que des suggestions pour améliorer le Plan.

On a effectué un essai préliminaire du questionnaire du sondage le 5 mars 2002 auprès de deux responsables de projets afin de s'assurer que le questionnaire était présenté dans un ordre approprié, qu'il était d'une longueur acceptable et qu'il était suffisamment clair. L'essai

préliminaire a permis d'établir que le sondage durait en moyenne 14 minutes et a entraîné quelques modifications mineures de l'ordre et de la formulation de certaines questions. À la suite de cet essai préliminaire, le sondage a été révisé puis traduit en français. L'annexe F (autre document) présente la version révisée du questionnaire.

Le travail effectué sur le terrain dans le cadre du sondage auprès des responsables de projets a débuté le 6 mars et a pris fin le 25 mars 2002. Les entrevues ont été effectuées en français et en anglais. Le tableau 2.1 présente le taux de réponse au sondage, soit la proportion des personnes faisant partie de l'échantillon fonctionnel qui ont répondu au sondage ou qui se sont montrées « coopératives » puisqu'elles ont répondu au sondage ou ont été éliminées parce qu'elles n'étaient pas admissibles (c.-à-d. des personnes qui ont affirmé que personne, dans leur ménage, ne possédait de carte de débit). Le taux de refus constitue la proportion des personnes faisant partie de l'échantillon fonctionnel qui ont refusé de répondre au sondage. L'échantillon fonctionnel prend en compte l'attrition, ce qui signifie qu'il n'inclut que les cas où les personnes ont répondu au sondage ou ont refusé de répondre, ainsi que les personnes qu'on n'a pas réussi à joindre malgré le travail sur le terrain (p. ex. les numéros de téléphone qui ont été retirés de la liste [qu'on a composés au moins dix fois], les personnes qui n'étaient pas disponibles pendant la période du sondage, et les personnes qui ne pouvaient participer parce qu'elles étaient malades ou pour une autre raison, etc.) L'attrition inclut les numéros qui n'étaient pas en service ainsi que les numéros en double. Le taux de réponse au sondage est excellent puisqu'il atteint 77 %; le taux de refus est très faible : il n'est que de 2 %.

**TABLEAU 2.1**  
**Taux de réponse au sondage effectué auprès des responsables de projets**

<b>Catégorie d'appel</b>	<b>Total</b>
Échantillon initial	<b>81</b>
Échantillon non utilisé (soustraction)	<b>0</b>
Attrition (soustraction)	
Numéro qui n'est pas en service	<b>0</b>
Numéro en double	<b>0</b>
Échantillon fonctionnel	<b>81</b>
Autre	
Pas de réponse/occupé	<b>6</b>
Non disponible pendant la période du sondage	<b>4</b>
Numéro retiré (composé au moins dix fois)	<b>7</b>
Autre/maladie	<b>0</b>
Total – « autres » numéros	<b>17</b>
Pas de réponse	
Refus	<b>2</b>
Refus incomplet	<b>0</b>
Total — pas de réponse	<b>2</b>
Taux de refus	<b>2 %</b>
Répondants « coopératifs »	
Sondage effectué	<b>60</b>
Répondant inadmissible	<b>2</b>
Total – répondants « coopératifs »	<b>62</b>
Taux de réponse	<b>77 %</b>

## **1.6 Sondage téléphonique effectué auprès des participants aux projets**

Pour obtenir de la rétroaction des partenaires qui devraient profiter du programme, on a effectué un sondage téléphonique auprès des participants aux projets. La base de sondage comportant les participants aux projets a été dressée à partir de listes électroniques qui incluaient le nom et le numéro de téléphone de participants à six projets effectués dans le cadre du PGP. Comme on ne disposait de listes de participants que pour six projets effectués dans le cadre du PGP, on ne peut étendre les résultats du sondage à tous les participants aux projets effectués dans le cadre du PGP.

On a retiré les participants dont le nom figurait plus d'une fois dans la base de sondage, et on a retenu, au total, 205 participants aux projets du PGP avec lesquels il était possible de communiquer pour une entrevue. On a stratifié l'échantillon afin de s'assurer qu'un nombre suffisant d'entrevues était effectué auprès de participants de chacun des six projets représentés dans la base de sondage. Les réponses au sondage n'ont pas été analysées en fonction de chacun des projets, mais on devait tout de même stratifier l'échantillon pour s'assurer que les résultats du sondage refléteraient l'expérience et l'opinion d'une gamme la plus variée possible de participants aux projets s'inscrivant dans le cadre du PGP.

Le questionnaire de sondage auprès des participants a été conçu en étroite collaboration avec le client afin qu'il traite d'aspects généraux relativement à la pertinence, à la réussite et au rapport coût-efficacité du Plan. Plus précisément, le sondage permet de recueillir des données concernant le besoin perçu de régler différents problèmes en milieu de travail, la pertinence à long terme des priorités du PGP, les répercussions perçues des projets, et l'expérience des participants concernant des programmes et des projets semblables.

L'essai préliminaire du questionnaire du sondage auprès des participants a été effectué selon le même processus général que l'essai préliminaire du sondage auprès des responsables de

projets. Comme un certain nombre des questions du sondage auprès des participants étaient semblables aux questions du sondage auprès des responsables, on s'est servi des résultats de l'essai préliminaire du sondage auprès des responsables pour apporter des modifications au questionnaire avant même de le mettre à l'essai. L'essai préliminaire du questionnaire du sondage auprès des participants a eu lieu le 7 mars 2002 auprès de deux participants aux projets; il visait à s'assurer que l'ordre des questions était approprié, que la longueur du questionnaire était acceptable, et que le sondage était clair. L'essai préliminaire a révélé que l'entrevue moyenne durait 14 minutes et a entraîné des modifications mineures de la formulation de certaines questions. À la suite de l'essai préliminaire, le sondage a été révisé puis traduit en français. L'annexe G (autre document) contient la version révisée du questionnaire.

Le tableau 2.2 présente le taux de réponse au sondage, soit la proportion des personnes faisant partie de l'échantillon fonctionnel qui ont répondu au sondage ou qui se sont montrées « coopératives » puisqu'elles ont répondu au sondage ou ont été éliminées parce qu'elles n'étaient pas admissibles (c.-à-d. des personnes qui ont affirmé que personne, dans leur ménage, ne possédait de carte de débit). Le taux de refus constitue la proportion des personnes faisant partie de l'échantillon fonctionnel qui ont refusé de répondre au sondage. L'échantillon fonctionnel prend en compte l'attrition, ce qui signifie qu'il n'inclut que les cas où les personnes ont répondu au sondage ou ont refusé de répondre, ainsi que les personnes qu'on n'a pas réussi à joindre malgré le travail sur le terrain (p. ex. les numéros de téléphone qui ont été retirés de la liste [qu'on a composés au moins dix fois], les personnes qui n'étaient pas disponibles pendant la période du sondage, et les personnes qui ne pouvaient participer parce qu'elles étaient malades ou pour une autre raison, etc.) L'attrition inclut les numéros qui n'étaient pas en service ainsi que les numéros en double. Le taux de réponse au sondage est excellent puisqu'il atteint 77 %; le taux de refus est très faible : il n'est que de 3 %.

**TABLEAU 2.2**  
**Taux de réponse au sondage auprès des participants**

<b>Catégorie d'appel</b>	<b>Total</b>
Échantillon initial	<b>205</b>
Échantillon non utilisé (soustraction)	<b>0</b>
Attrition (soustraction)	
Numéro qui n'est pas en service	<b>25</b>
Numéro en double	<b>0</b>
Échantillon fonctionnel	<b>180</b>
Autre	
Pas de réponse/occupé	<b>7</b>
Non disponible durant la période du sondage	<b>3</b>
Numéro retiré (composé au moins dix fois)	<b>24</b>
Autre/maladie	<b>2</b>
Total – « autres » numéros	<b>36</b>
Pas de réponse	
Refus	<b>4</b>
Refus incomplet	<b>2</b>
Total — pas de réponse	<b>6</b>
Taux de refus	<b>3 %</b>
Répondants « coopératifs »	
Sondage effectué	<b>60</b>
Répondants inadmissibles	<b>78</b>
Total – répondants « coopératifs »	<b>138</b>
Taux de réponse	<b>77 %</b>

## **1.7 Présentation des conclusions**

On a utilisé certaines méthodes uniformes pour présenter les conclusions tirées des différentes sources de données dans le but de rendre les conclusions de l'évaluation plus claires et plus utiles. Par exemple, dans le rapport concernant les entrevues auprès des informateurs clés dans lequel on mentionne la proportion d'informateurs qui ont exprimé un certain point de vue, on présente ces points de vue en commençant par celui qui a été mentionné le plus souvent puis on énumère ensuite les autres points de vue dans l'ordre décroissant selon le nombre d'informateurs qui les ont exprimés.

Soulignons aussi que, même si on a conçu et on a effectué séparément le sondage auprès des participants et le sondage auprès des responsables, un certain nombre de questions faisaient partie des deux sondages. On a donc regroupé ces questions communes, qui sont présentées au même endroit dans le rapport. De plus, même si le sondage auprès des responsables a permis de recueillir des données sur 60 projets effectués dans le cadre du PGP, on n'a interrogé que 32 responsables puisque bon nombre d'entre eux étaient responsables de plus d'un projet. De plus, dans le cadre du sondage auprès des responsables, certaines questions qui ne concernaient pas un projet en particulier (p. ex. concernant l'uniformité entre les priorités du PGP et celles du secteur ou de la direction générale, le degré de satisfaction en ce qui concerne les processus et les procédures du PGP) n'ont été posées qu'une seule fois aux 32 responsables.

## **1.8 Organisation du rapport**

Les chapitres suivants présentent les conclusions intégrées obtenues grâce aux différentes méthodes employées pour l'évaluation. Dans le chapitre 2, on commence par présenter un profil du Plan de gestion des personnes et par décrire les projets qui s'inscrivent dans le cadre du Plan. Dans le chapitre 3, on présente les données obtenues concernant la pertinence du PGP et, dans le chapitre 4, on fournit une analyse des conclusions de l'évaluation en ce qui concerne la réussite du Plan. Le dernier chapitre, le chapitre 5, présente des données qui concernent le rapport coût-

efficacité du programme.

## **2. PROFIL DU PROGRAMME**

Dans la présente section du rapport, on établit le profil du Plan de gestion des personnes en s'appuyant sur les données recueillies dans le cadre de l'examen des documents relatifs au programme, et on présente un profil des projets qui s'inscrivent dans le cadre du Plan.

### **2.1 Profil du Plan de gestion des personnes**

Le Plan de gestion des personnes d'Industrie Canada constitue la réaction du Ministère au programme « La Relève », instauré dans l'ensemble de la fonction publique. Ce programme, qui a été mis sur pied au milieu des années 90, visait à maintenir en poste les personnes de talent au sein du gouvernement fédéral, à garantir une stratégie ciblée pour attirer et recruter des jeunes dans les secteurs en demande, à fournir des occasions de perfectionnement, à profiter des avantages d'une main-d'œuvre diversifiée, et à former de futurs chefs de file. Jocelyne Bourgon, greffière du Conseil privé et secrétaire du Cabinet en 1997, a souligné le concept du programme La Relève et sa nécessité dans le quatrième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada. Dans ce rapport, elle met l'accent sur le fait que le programme La Relève porte sur les besoins en ressources humaines de l'ensemble de la fonction publique. Plus précisément, tous les employés doivent posséder les compétences et les outils essentiels à leur travail; ils doivent avoir l'appui de leur milieu de travail et prendre conscience de l'importance de leur contribution à la qualité de vie de leurs concitoyens. Elle ajoute que, lorsque les plans d'action des ministères seront achevés, une liste des initiatives nécessitant une intervention collective sera dressée. En juin 1997, ces initiatives incluaient :

- le perfectionnement accéléré des cadres supérieurs;
- la présélection des candidats au niveau de sous-ministre adjoint;
- les nominations des sous-ministres adjoints;
- la rémunération et le maintien en poste des employés;

- le soutien aux groupes professionnels;
- le recrutement externe.

Dans le cadre de cette initiative à l'échelle du gouvernement, Industrie Canada s'est donné comme objectif de devenir un « employeur de choix » pour les personnes qui possèdent des compétences relatives à ses secteurs d'activité; le Ministère a donc mis sur pied le Plan de gestion des personnes dans le but d'atteindre cet objectif. Selon la version du Plan de 1997-2000, le plan d'action et la stratégie en matière de ressources humaines d'Industrie Canada reposent sur une analyse démographique des effectifs à l'échelle du Ministère et par secteurs d'activité, ainsi que sur une évaluation des défis à relever et sur un examen des projets exemplaires déjà en place au Ministère pour renouveler la main-d'œuvre. Le Plan s'appuie sur les quatre principes que constituent le renouvellement, le maintien en poste du personnel, le recrutement et la représentativité, ainsi que sur la compréhension des forces et des zones vulnérables du Ministère.

En plus du PGP, Industrie Canada a créé un certain nombre de structures officielles qui garantissent la participation et l'engagement de la main-d'œuvre en ce qui concerne les aspects liés aux ressources humaines. Ces structures fonctionnent parallèlement au PGP :

- le Conseil des employés du STIT (en fonction depuis 1996);
- la Stratégie de gestion des personnes du Secteur des opérations, qui emploie une méthode « ascendante » pour régler ses problèmes de ressources humaines (les groupes de discussion constituent une source de données);
- un conseil employeur-employés mixte (créé en 1999) qui supervise l'évolution de la mise en œuvre du Plan de gestion des personnes du Secteur de l'industrie, qui met en valeur les maîtres d'œuvre et qui effectue un suivi de la mise en œuvre de chacune des initiatives clés décrites dans le Plan;
- des représentants du Comité consultatif des employés qui font aussi partie du Comité de gestion du CRC;
- un comité supérieur spécial de gestion des ressources humaines qui s'occupe de la planification des ressources humaines et des aspects connexes.

Selon le Cadre d'évaluation du PGP (1998), il faut, pour obtenir des résultats sur le fond, que les cadres supérieurs soient capables de sensibiliser les gens et de les rendre responsables en

ce qui concerne les objectifs et les priorités du PGP, de garantir la coordination des efforts et des leçons retenues grâce aux mécanismes appropriés de production de rapports, et de mettre constamment à jour le Plan à mesure que le Ministère évolue au cours des années.

Le processus d'entrevue qui s'inscrivait dans le Cadre d'évaluation a aussi permis d'obtenir des commentaires selon lesquels différents facteurs pourraient faciliter la mise en œuvre réussie du PGP (comme un engagement observable des cadres supérieurs, l'engagement des employés, l'établissement de délais et de jalons clés cibles) ou constituer des obstacles potentiels (comme un manque de temps pour la formation et la participation aux comités, le nombre limité de possibilités de carrière qui peuvent être créées, les retards causés par le travail lié au Système de classification universel).

### **a) Objectifs et priorités du PGP**

En décembre 1997, Industrie Canada a effectué le Sondage auprès des employés, intitulé « Employeur de choix », afin de créer un point de comparaison pour les futures activités de mesure du rendement, et pour connaître les problèmes clés afin de prendre des mesures. L'utilisation des résultats du sondage variait au sein du Ministère, mais les conclusions ont tout de même semblé utiles puisqu'elles ont permis de reconnaître les problèmes importants en matière de ressources humaines et qu'elles ont incité les responsables à prendre des mesures précises à l'échelle du secteur. À partir des résultats de ces premières initiatives, on a pu établir les quatre objectifs clés du PGP, dont :

- la revitalisation ou le renouvellement de la main-d'œuvre existante grâce aux activités suivantes: diffusion claire de l'orientation stratégique, formation, perfectionnement, élargissement des perspectives de carrière, mobilité et planification de la relève;
- le maintien en poste du personnel clé, grâce à des affectations stimulantes et au réaménagement des heures de travail, dans le but de conserver les compétences et les connaissances requises et d'assurer une bonne répartition des âges au sein de l'effectif;
- la représentation des femmes, des francophones, des Autochtones, des membres d'une minorité visible, des personnes handicapées et des populations clientes puisque la diversité améliore le sens des affaires et peut faciliter grandement la compréhension des besoins des clients et, de plus, permet de répondre à ces besoins de façon créative;
- un recrutement ciblé qui permet de s'assurer que l'on dispose des compétences requises pour soutenir les activités futures et permanentes puisqu'on disposera d'une main-d'œuvre compétente ayant de nombreuses connaissances.

Compte tenu des résultats du Sondage de 1999 auprès des fonctionnaires fédéraux et de la consultation à l'échelle du Ministère qui a eu lieu au début de l'an 2000, on a modifié les priorités du PGP ainsi que leur ordre afin qu'elles reflètent davantage les buts et les mesures proposées relativement aux priorités. Les trois nouvelles priorités constituent le fondement de la version 2000-2003 du Plan de gestion des personnes qui, le 11 septembre 2000, incluait les priorités suivantes :

- ❑ améliorer le bien-être en milieu de travail en offrant un milieu de travail stimulant et caractérisé par l'ouverture, l'efficacité des communications, la confiance, la souplesse, l'équité et le respect;
- ❑ investir dans nos gens : apprentissage et perfectionnement professionnel, où ces initiatives appartiennent à l'employé et sont facilitées par les gestionnaires et appuyées par le Ministère;
- ❑ investir dans l'avenir de notre organisation : recruter une main-d'œuvre qualifiée et représentative en renforçant les stratégies de recrutement et en améliorant les stratégies de recrutement à l'extérieur de la fonction publique, afin de renforcer la confiance du public et des clients à l'égard du Ministère.

### **b) Le Comité de gestion des personnes**

Le Comité de gestion des personnes (CGP) a été créé au printemps 1997 dans le but de superviser la mise en œuvre du PGP. Pour soutenir les différents aspects du Plan, le CGP a aussi créé un sous-comité des finances au printemps 1998, qui a comme mission d'établir des critères pour l'examen des demandes de financement du CGP, ainsi qu'un sous-comité des communications à l'été 1998. À l'automne 1998, le CGP avait déjà recommandé un certain nombre de nouvelles initiatives aux cadres supérieurs dans le but d'obtenir du financement.

En janvier 1998, la Direction générale de la vérification et de l'évaluation créait un Cadre d'évaluation détaillé pour le PGP, sur lequel on s'est fondé pour effectuer un examen provisoire de l'avancement du PGP, qui a débuté en décembre de la même année. Le rapport intitulé « Examen provisoire de l'état d'avancement des travaux » (1999) soulignait un certain nombre de préoccupations concernant la gestion générale du PGP et le rôle du CGP. On proposait de préciser le mandat du CGP ainsi que les rôles et responsabilités de ses membres, d'en étudier la composition et d'avoir recours à des remplaçants, et d'accroître les services de secrétariat afin d'améliorer les communications et la coordination du programme, et afin d'éviter de prendre des mesures en double.

En 2000, le CGP a comme mandat général d'étudier et de favoriser de bonnes pratiques de gestion des ressources humaines, d'effectuer un suivi de l'évolution de la mise en œuvre du Plan de gestion des personnes 2000-2003, en plus de fournir aux cadres supérieurs et aux membres du Conseil de gestion du Ministère (CGM) un rapport sur cette évolution. Selon le Plan de gestion des personnes 2000-2003, le rôle du CGP est le suivant :

- agir comme maître d'œuvre des meilleures pratiques en matière de ressources humaines pour faire face aux priorités;
- rester concentré sur les valeurs et les résultats souhaités du Plan;
- veiller à intégrer et à bien communiquer l'effort général de gestion des personnes au Ministère;
- formuler des recommandations pour l'élaboration de la politique en matière de ressources humaines de la fonction publique et du Ministère.

Le rôle des membres du Comité sera le suivant :

- agir à titre de maîtres d'œuvre du PGP dans leurs organisations respectives;
- chercher à connaître les résultats de l'initiative du PGP et faire rapport de ces résultats, ainsi que des conseils adressés par leurs organisations d'attache au PGP;
- représenter leurs organisations/collectivités dans les discussions du CGP et les décisions sur les procédures, les critères des programmes et des projets, les priorités et l'affectation du financement;
- contribuer par leurs connaissances et compétences à la recherche, à la gestion et aux communications et donner des conseils reliés aux projets et activités s'inscrivant dans le cadre du PGP.

Le CGP relève du Comité de gestion d'Industrie Canada et doit lui rendre des comptes en ce qui concerne la mise en œuvre du Plan de gestion des personnes, et un certain nombre de « centres de responsabilités », notamment à l'échelle des secteurs et des directions générales, seront chargés de mettre en œuvre des éléments spécifiques du Plan. Le CGP devra aussi mesurer les progrès en ce qui concerne les objectifs du Plan et prendre les mesures appropriées pour modifier son orientation, au besoin, avec l'aide et le soutien du Comité de gestion.

En mai 2000, le Comité de gestion des personnes, qui compte 40 membres, remplace sa structure existante de sous-comités par des groupes de travail qui informeraient le CGP au sujet des projets et des initiatives qui concernent le mandat de leur groupe. Les groupes ou les équipes de travail, qui sont créés au besoin et de façon volontaire, sont chargés d'effectuer des recherches et des études et de formuler des recommandations à l'intention du CGP concernant les aspects et les éléments connexes aux trois principales priorités du Plan. Les membres des groupes de travail peuvent être des membres du CGP ou non, et ils

peuvent provenir des groupes de planification des ressources humaines à l'échelle des secteurs ou des directions générales. En août 2000, les quatre groupes de travail existants étaient les suivants : perfectionnement professionnel, mentorat, bien-être en milieu de travail et recrutement.

### **c) Évaluation et suivi**

Le Cadre d'évaluation du PGP recommande un processus en deux étapes pour répondre aux besoins en matière d'évaluation et de production de rapports tant à l'interne qu'à l'externe : 1) évaluations périodiques du programme en général, et 2) suivi permanent des projets. Les deux étapes de l'évaluation et du suivi permanent du Plan sont décrites dans les sections suivantes.

#### **(i) Évaluation**

Pour effectuer un suivi de l'avancement en ce qui concerne les objectifs et les buts généraux du Plan, il faut effectuer une évaluation générale des mesures prises par le Ministère pour atteindre les objectifs globaux du Plan et pour apporter des changements à l'échelle de l'organisme. Le Cadre d'évaluation a été créé comme fondement sur lequel s'appuyer pour effectuer une évaluation approfondie d'un point de vue ministériel général. Le Cadre recommande que l'on choisisse un moment pour effectuer l'évaluation en fonction de la période triennale qu'on a adoptée pour le Plan de gestion des personnes, et que l'on utilise une méthode d'évaluation à trois volets qui inclurait :

- une évaluation de base de la situation actuelle des questions relatives aux ressources humaines à Industrie Canada;
- une évaluation provisoire de l'avancement et de la gestion de la mise en œuvre du Plan;
- une évaluation détaillée des éléments qui concernent la pertinence, la réalisation des objectifs et les attentes en matière de résultats à moyen et à long terme.

Le Cadre recommande aussi la création d'un comité directeur de gestionnaires qui formulerait périodiquement des orientations concernant les mesures d'évaluation. Il serait préférable que ce comité continue, dans le cadre des étapes d'évaluation provisoire et d'évaluation détaillée, de rédiger des rapports d'étape et de faire connaître les résultats au Comité de gestion des personnes, au besoin.

Le Cadre d'évaluation souligne trois grands aspects généraux sur lesquels l'évaluation du Plan doit porter :

- Pertinence du Plan de gestion des personnes** : Les activités du PGP d'Industrie Canada continuent-elles de répondre aux critères, aux besoins ou aux problèmes prévus au moment de leur mise sur pied?
- Résultats** : À quel point les objectifs établis par Industrie Canada pour le PGP sont-ils stimulants, et dans quelle mesure les a-t-on atteints au sein du Ministère en général et au sein de chacun des secteurs d'activité? Quelles ont été les répercussions du PGP?
- Gestion du Plan** : Le PGP a-t-il été mis en place de façon efficace?

Le Cadre fournit aussi des lignes directrices qui permettent d'évaluer dans quelle mesure le Plan a permis d'atteindre les objectifs à moyen et à long terme. Pour évaluer cet aspect, le cadre recommande à Industrie Canada d'employer les critères utilisés dans le cadre du Sondage de 1997 auprès des employés d'Industrie Canada pour décrire un organisme que l'on pourrait qualifier d'« employeur de choix ». On croit qu'il est justifié de continuer à se servir de ces critères puisqu'ils permettent d'intégrer de façon efficace les résultats du sondage à une étude future visant à évaluer le Ministère. Les catégories qui permettent d'établir dans quelle mesure on a atteint les résultats à moyen et à long terme sont les suivantes :

- Environnement de travail** : Industrie Canada a-t-il favorisé un milieu de travail stimulant qui encourage la collaboration, le travail d'équipe horizontal, l'entrepreneuriat et les résultats?
- But** : Industrie Canada a-t-il fait connaître un but bien précis et a-t-il transmis l'idée que ce que fait le Ministère est important et utile?
- Respect** : Industrie Canada respecte-t-il les personnes et leurs engagements personnels?
- Amélioration continue** : Est-ce qu'Industrie Canada soutient et récompense l'amélioration continue en ce qui concerne tous les aspects de son mandat et la prestation de services?
- Perfectionnement professionnel** : Industrie Canada a-t-il mis en place des pratiques novatrices de perfectionnement professionnel?

**(ii) Suivi**

Si l'on veut mesurer l'évolution de chacune des initiatives qui soutiennent le Plan, il faut évaluer les résultats de ces activités de façon continue à l'aide des modèles de mesure du rendement qui ont été créés. Des gestionnaires responsables pourraient effectuer ce suivi de l'évolution dans le cadre d'accords de responsabilité habituels au sein du Ministère. Le Comité de gestion des personnes évaluerait aussi de façon périodique l'évolution de ces initiatives dans le cadre de sa fonction de coordination générale de la mise en œuvre du Plan.

Le Cadre d'évaluation prévoit que l'on pourrait employer les processus suivants comme mécanismes de suivi du PGP. À l'échelle du Ministère, la mesure du rendement concerne l'engagement organisationnel relativement aux objectifs stratégiques et au changement. Les cadres supérieurs doivent effectuer un suivi de la mise en œuvre du Plan et s'assurer que le Ministère possède les capacités qui lui permettront d'obtenir les résultats escomptés à long terme. Le Ministère devrait ensuite faire connaître chaque année les résultats du PGP à la greffière du Conseil privé ainsi qu'au Parlement en lui remettant un rapport sur le rendement. Le Cadre recommande aussi que le Ministère évalue de façon périodique les tendances à long terme en matière de rendement et fasse connaître ces tendances au Parlement tous les trois ans, au besoin.

Selon le Cadre d'évaluation, il faut, pour mesurer l'avancement de chacun des projets, évaluer les résultats de chacune des initiatives et s'assurer que les gestionnaires et les employés comprennent clairement de quelle façon leurs activités quotidiennes permettent d'atteindre les priorités et les buts généraux du Ministère. Les résultats des premières consultations donnent à penser que la plupart des initiatives du PGP effectuent un suivi de leur avancement de façon continue. Par exemple, la stratégie des ressources humaines de Mesures Canada utilise, pour son évaluation, des plans d'activités, des plans de ressources humaines, des études spéciales, des groupes de travail, des équipes de direction, des sondages auprès des employés, le système d'information sur les ressources humaines, qui fournit des données démographiques, des rapports de perfectionnement et de formation, de la rétroaction ascendante, ainsi que des rapports d'évaluation et de vérification. On mentionne que les autres initiatives se servent d'outils semblables.

En 1999, Industrie Canada a déterminé les aspects qui pouvaient être améliorés et a formulé des recommandations dans son rapport provisoire. Les conclusions, qui traitent de la production de rapports et du suivi du rendement, concernent le problème que représente l'intégration des initiatives du PGP en raison de

leurs répercussions et de leur impact, particulièrement quand on les évalue en fonction des priorités et des objectifs stratégiques. Le rapport mentionne ce qui suit au sujet des priorités :

L'une des principales faiblesses du PGP, c'est qu'il ne peut établir de priorités relatives parmi les 75 initiatives. De plus, le Plan ne fournit aucune information concernant les besoins en matière de ressources. On se heurte donc à des difficultés supplémentaires en ce qui concerne le suivi du rendement. Comme le PGP actuel ne fournit pas suffisamment d'informations concernant les ressources, on ne peut établir de lien solide entre les résultats obtenus et les ressources utilisées.

Dans le rapport, Industrie Canada recommande que le CGP crée un sous-comité responsable de la mesure du rendement qui recevrait des conseils techniques de la Direction générale de l'évaluation et de la vérification.

#### **d) Résultats**

Le Plan est organisé de façon que les initiatives spécifiques d'un secteur en particulier et les initiatives à l'échelle du Ministère figurent sous chacun des quatre objectifs du PGP. Selon le Cadre d'évaluation du PGP, en 1998, la plupart des initiatives financées (57 sur 75) s'occupaient du « renouvellement et du maintien en poste », tandis que les autres initiatives mettaient l'accent sur la représentativité (n = 10) et le recrutement (n = 8). À l'automne 1998, le CGP a approuvé 14 autres projets et a accordé du financement pour soutenir la formation au sein du Ministère. Certains nouveaux projets constituaient le prolongement d'initiatives initiales du PGP (p. ex. Le partenariat homme-femme, le programme de recrutement universitaire et de perfectionnement, Rétroaction ascendante).

Le Plan de gestion des personnes 2000-2003 d'Industrie Canada fournit les réalisations du Ministère en date de septembre 2000 par priorités :

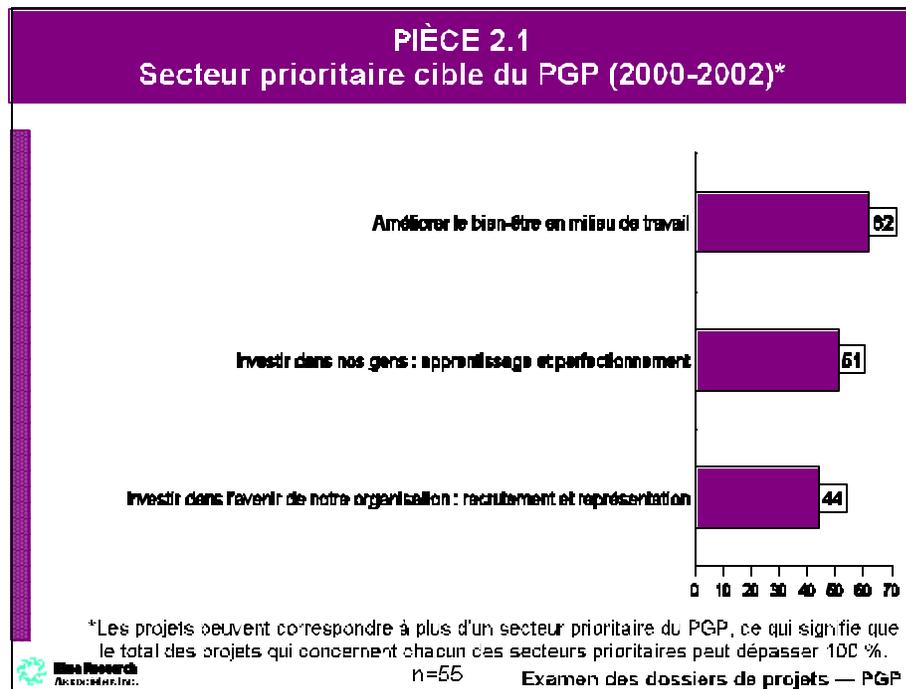
- **Priorité 1 : Améliorer le bien-être en milieu de travail**
  - # travaux stimulants en vue d'objectifs passionnants;
  - # encouragement donné à la créativité, à l'innovation et à la liberté intellectuelle dans

- la conduite du travail;
  - # fierté à l'égard de l'importance du Ministère et de son travail;
  - # diffusion améliorée de l'information dans les unités de travail;
  - # expérience des programmes de sensibilisation des employés, de l'équilibre travail/vie personnelle, de récompenses et de reconnaissance et d'autres initiatives de maintien en poste.
- Priorité 2 : Investir dans nos gens : apprentissage et perfectionnement professionnel
- # formation financée par le Ministère et axée sur les cinq objectifs stratégiques du Ministère et sur les responsabilités des services de gestion et des services généraux;
  - # exploration d'approches innovatrices à l'égard du perfectionnement et de la formation en ligne;
  - # plans d'apprentissage personnels adoptés dans certaines parties du Ministère;
  - # capacité d'intervention sur mesure en matière de formation et d'apprentissage et d'élaboration de programmes;
  - # planification officieuse de la relève pour les EX, y compris la transition au niveau EX;
  - # programmes de préparation pour le personnel de soutien.
- Priorité 3 : Investir dans l'avenir de notre organisation : recruter une main-d'œuvre qualifiée et représentative
- # efforts de recrutement qui répondent aux besoins à court terme;
  - # programme des meilleures pratiques de recrutement et de perfectionnement à l'université;
  - # représentation accrue des femmes dans les rangs des EX;
  - # représentation accrue en proportion de l'ensemble des groupes d'équité.

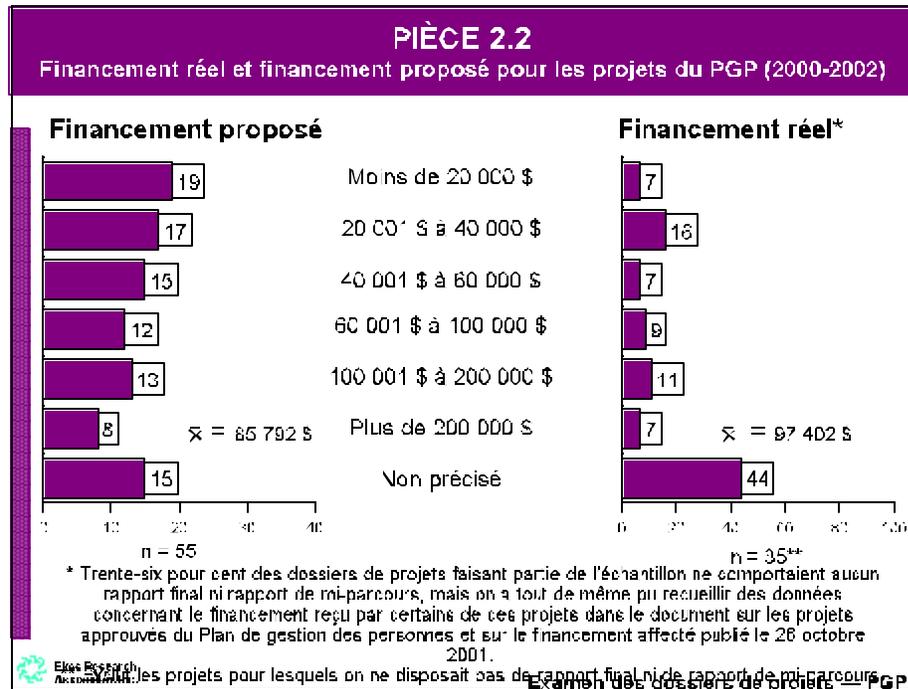
## 2.2 Profil des projets financés

Au moment de l'évaluation, 38 % des projets dont les dossiers étaient accessibles étaient terminés, tandis que plus de la moitié d'entre eux (55 %) étaient en cours. On ne pouvait établir à coup sûr l'état de 7 % des projets. Soulignons toutefois que tous ces projets ont eu lieu en 2000-2001 et qu'aucun rapport final n'avait encore été rédigé.

La pièce 2.1 présente la répartition des projets selon l'objectif du PGP qu'ils concernent. En général, les projets sont plutôt bien répartis entre les trois secteurs prioritaires du PGP puisque la plupart des projets visent à améliorer le bien-être en milieu de travail (62 %), que 51 % des projets concernent les aspects liés à l'apprentissage et au perfectionnement professionnel, et que 44 % des projets concernent le recrutement et le maintien en poste du personnel.



La pièce 2.2 présente une comparaison du financement réel et du financement proposé pour les projets du PGP. Soulignons qu'on n'a pu obtenir le financement proposé pour 85 % des projets, mais qu'on a obtenu des données concernant le financement réel pour un peu moins de la moitié des dossiers de projets examinés (44 %). Le financement proposé pour les projets mis en œuvre en 2000-2001 et en 2001-2002 atteint, en moyenne, 87 792 \$, et le financement reçu est un peu plus élevé (97 402 \$, en moyenne).



Certains projets du PGP ne sont associés à aucun groupe de participants en particulier; en ce qui concerne les autres projets, on a obtenu le nombre de participants pour seulement 9 % (n = 5) des projets dont on avait les dossiers. Le nombre moyen de participants à ces cinq projets atteint 1 203 personnes, et deux de ces projets s'adressaient à plus 1 000 participants.

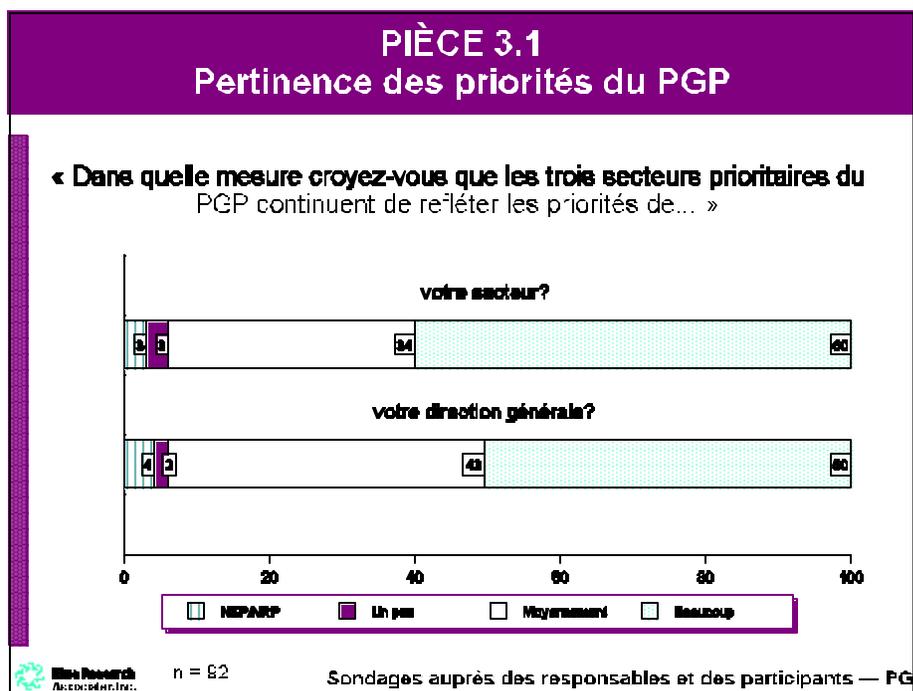




### 3. PERTINENCE

#### 3.1 Conformité avec les priorités du gouvernement et du Ministère

Dans le cadre des sondages auprès des participants et des responsables, on a demandé aux répondants dans quelle mesure ils croyaient que les trois secteurs prioritaires du PGP continuaient de refléter les priorités de leur secteur et de leur direction générale (pièce 3.1). Ces résultats révèlent que la plupart des répondants aux deux sondages croient que les priorités du PGP reflètent les priorités de leur secteur (60 %) et de leur direction générale (50 %) dans une grande mesure (répondants qui ont accordé une note de six ou de sept sur sept), et que plus de neuf répondants sur dix croient que les priorités reflètent au moins de façon modérée leurs besoins (répondants qui ont accordé une note de trois à sept sur sept) (94 % et 93 %, respectivement).

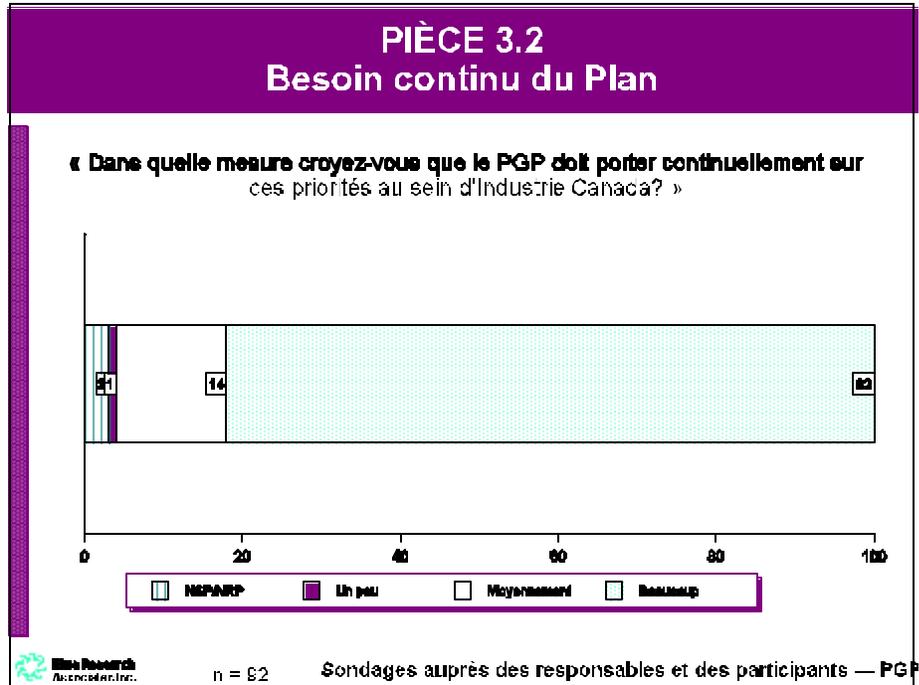




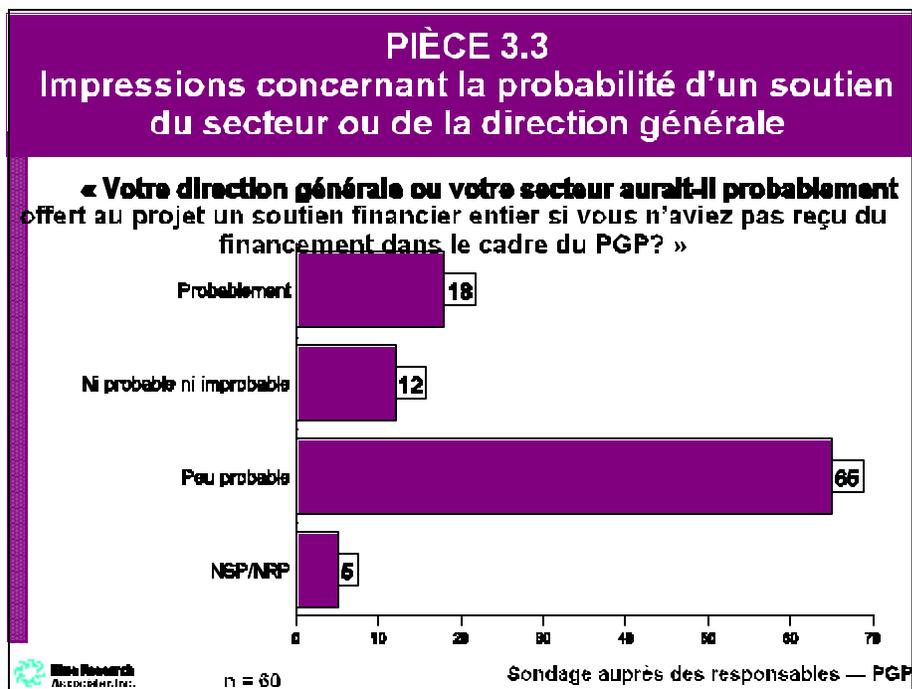
Les conclusions des entrevues auprès d'informateurs clés révèlent, tout comme les conclusions des sondages, que la plupart des membres du CGP et des gestionnaires d'Industrie Canada qui ont été interrogés aux fins de l'évaluation croient que les priorités du Plan correspondent aux priorités du gouvernement fédéral, du Ministère et de leur secteur ou de leur direction générale, bien que certains répondants n'aient pu répondre à cette question. Les membres du CGP qui ont répondu ont souligné que le recrutement constitue une priorité pour tous les secteurs et toutes les directions générales, et un répondant a fait remarquer que le PGP a réussi à équilibrer les besoins prioritaires en matière de recrutement d'employés ayant de l'expérience et d'employés ayant moins d'expérience. On a remarqué que certains secteurs et certaines directions générales ne se servent pas du PGP pour établir leurs propres priorités parce qu'ils mettent davantage l'accent sur les secteurs d'activité, mais d'autres secteurs et directions générales mettent beaucoup l'accent sur les priorités du PGP, comme le recrutement et le maintien en poste.

### **3.2 Besoin continu du Plan**

On a aussi demandé aux participants et aux responsables de préciser dans quelle mesure ils croient que le PGP doit viser continuellement les trois priorités que sont le bien-être en milieu de travail, l'apprentissage et le perfectionnement professionnel, et le recrutement et la représentativité au sein d'Industrie Canada. La plupart des répondants aux sondages ont mentionné qu'ils croient dans une grande mesure (82 %) ou moyennement (14 % des répondants ont accordé une note de trois, quatre ou cinq sur sept) que le Plan doit porter continuellement sur ces priorités (pièce 3.2).



On a aussi demandé aux répondants au sondage auprès des responsables si leur secteur ou leur direction générale aurait fourni au projet un soutien financier entier s'ils n'avaient pas reçu du financement dans le cadre du PGP (pièce 3.3). Près des deux tiers des responsables de projets (65 %) ont affirmé que c'était peu probable.



On a aussi demandé aux informateurs clés s'ils croyaient que le PGP doit continuer d'exister pour permettre à Industrie Canada d'atteindre les trois objectifs clés du Plan, et la plupart des gestionnaires et des membres du CGP ont affirmé qu'ils le croyaient. Certains membres du CGP ont souligné que le Plan appuie ces priorités en s'assurant que les projets proposés sont liés à au moins l'une d'entre elles avant qu'ils ne fassent l'objet du concours. D'autres répondants ont aussi souligné que certains facteurs peuvent nuire à la capacité du Plan d'atteindre ces objectifs. Par exemple, plusieurs répondants des deux groupes croient que les objectifs sont si généraux que tous les projets peuvent facilement entrer dans l'une ou l'autre des catégories; selon certains, cette situation entraîne un méli-mélo de projets financés en raison d'un manque de cohésion. Ils ont aussi suggéré que l'on rende les règles, les procédures et les processus de l'étape de proposition plus clairs et plus opérationnels afin de déterminer plus facilement la pertinence et le mérite relatifs de chacun des projets; on a aussi mentionné qu'il faudrait trouver une méthode stratégique pour mettre en œuvre ces priorités. Quelques répondants ont aussi mentionné que des directions générales ou des secteurs en particulier devraient s'occuper de certains objectifs et de certaines activités, ou que ces dernières devraient

recevoir du financement des services votés, mais que les ressources étaient insuffisantes pour soutenir toutes les activités requises. Le rapport mentionnait aussi d'autres enjeux, comme le besoin perçu :

- d'étudier de nouveau les priorités pour en évaluer la pertinence;
- de redéfinir les priorités afin de les rendre plus précises;
- d'inclure aux priorités les questions concernant la planification de la relève, ou de s'occuper précisément de ces questions.

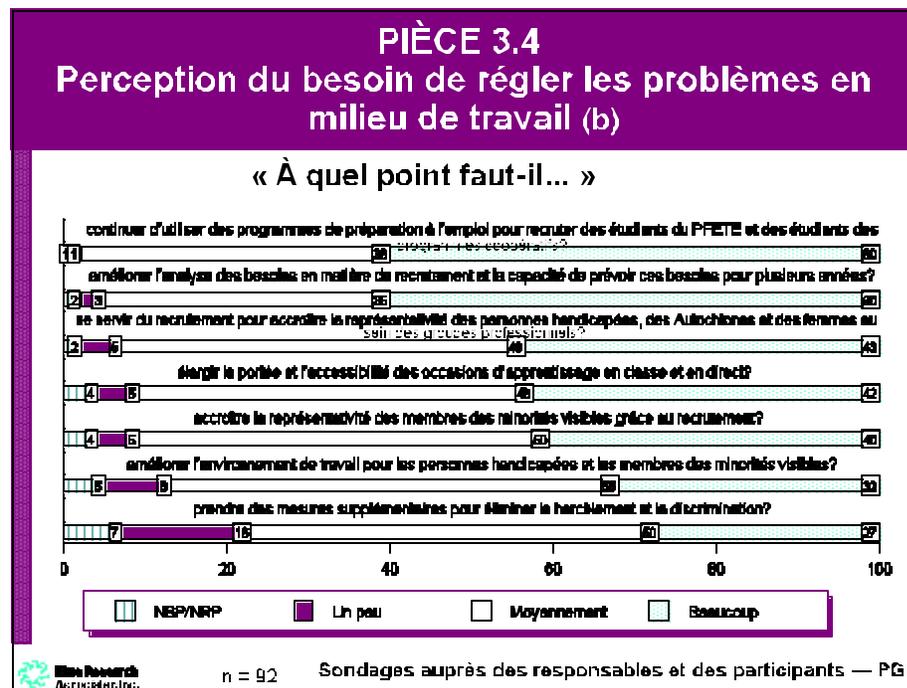
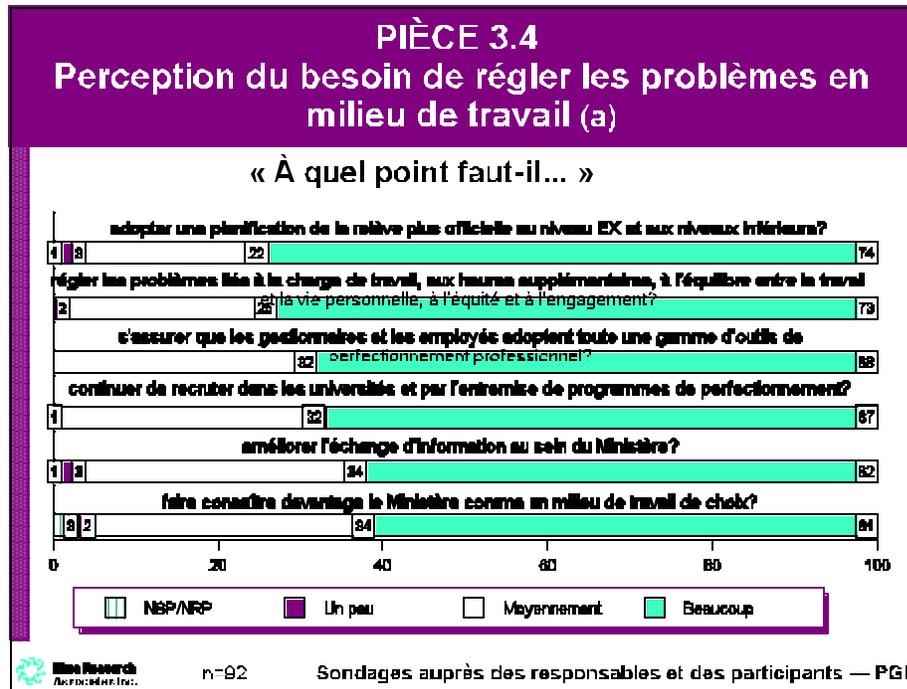
La plupart des membres du CGP et des gestionnaires d'Industrie Canada qui ont été interrogés (environ les deux tiers des répondants de chaque groupe) croient aussi que le PGP continue de constituer un moyen viable et pertinent de soutenir l'engagement d'Industrie Canada, qui veut devenir un employeur de choix pour les personnes qui possèdent les compétences requises. En effet, ils ont l'impression que le Plan a offert du financement à des projets pertinents qui concernent la formation, le recrutement, le perfectionnement professionnel et l'acquisition de qualités de chef. Plusieurs répondants ont aussi souligné que le Plan avait réuni toutes les directions générales et tous les secteurs pour qu'ils établissent les enjeux, et leur a permis d'établir des enjeux communs et de prendre des mesures connexes. Selon un répondant, le fait d'avoir recours à un plan central pour s'occuper des priorités en matière de ressources humaines permet de s'assurer qu'on n'aborde pas le problème de façon chaotique. Enfin, un répondant affirme que le Plan est essentiel puisqu'il permet aux employés d'exprimer une opinion différente de celle des gestionnaires et des syndicats.

En général, les répondants appuient fortement la méthode du Plan pour régler les problèmes en milieu de travail, mais ils soulignent tout de même certains aspects que l'on pourrait améliorer pour accroître la pertinence et la viabilité du PGP; on pourrait, par exemple : fournir davantage de ressources et prendre davantage de mesures pour rajuster la charge de travail et équilibrer la vie au travail et la vie familiale puisque les employés sont souvent surmenés; remplacer l'objectif qui consiste à devenir l'« employeur de choix » par un objectif plus réaliste qui consisterait à devenir « un excellent milieu de travail »; déployer des efforts supplémentaires pour sensibiliser les gens au Plan actuel et afin de faire des progrès en ce qui concerne les

enjeux précisés dans le Plan; mettre le Plan en valeur afin que les gestionnaires et les employés le connaissent bien et dans le but que tout le personnel soit au courant des effets ou des résultats des projets. Certains membres du CGP croient aussi que l'on pourrait renforcer la pertinence du Plan en apportant des changements à la structure du comité, en encourageant les employés à participer davantage, et en employant davantage une démarche « ascendante » (comme on le souhaitait au moment de la conception du Plan).

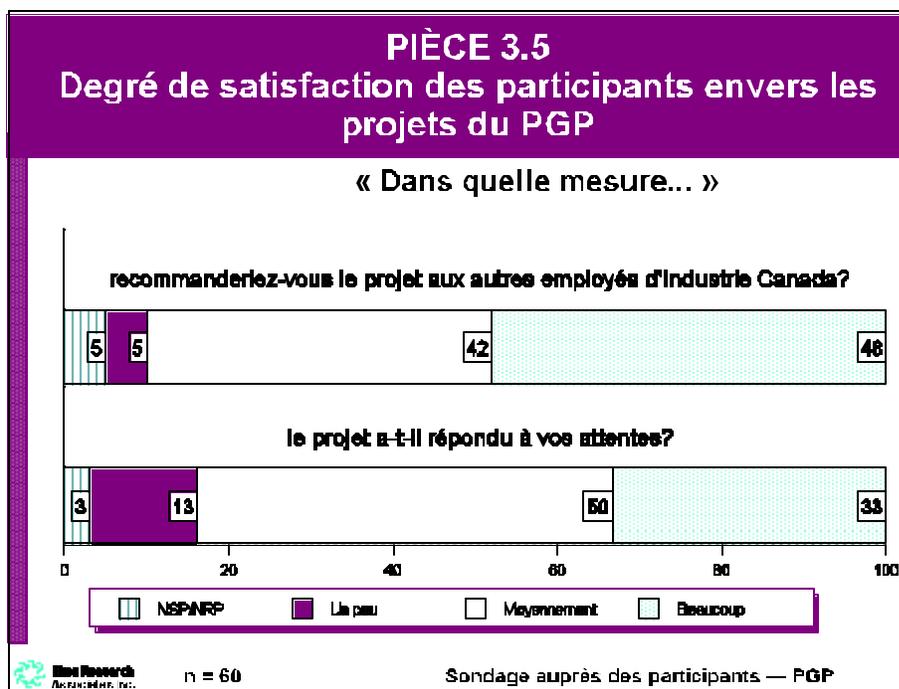
### **3.3 Liens avec les besoins des gestionnaires et des employés**

On a demandé aux participants et aux responsables qui ont répondu aux sondages à quel point, d'après eux, il fallait régler certains problèmes en milieu de travail. Bon nombre de ces problèmes sont reconnus comme des défis à relever pour le Plan. Comme l'illustrent les pièces 3.4 a et b, la majorité des participants et des responsables de projets croient qu'il faut, au moins de façon modérée (répondants qui ont accordé une note de trois à sept sur sept) régler tous les problèmes en milieu de travail au sujet desquels on les a questionnés. Les problèmes qui, selon les répondants, devaient le plus être réglés (qui ont reçu une note de six ou de sept sur sept) incluaient le besoin d'adopter une planification de la relève plus officielle au niveau EX et aux niveaux inférieurs (74 %), régler les problèmes liés à la charge de travail, aux heures supplémentaires, à l'équilibre entre le travail et la vie personnelle, à l'équité et à l'engagement (73 %), s'assurer que les gestionnaires et les employés adoptent toute une gamme d'outils de perfectionnement professionnel (68 %) et continuer à recruter dans les universités et par l'entremise des programmes de perfectionnement (67 %). Les répondants étaient toutefois moins nombreux à croire qu'il était important d'améliorer la représentativité des membres des minorités visibles par le recrutement (40 %), d'améliorer l'environnement de travail pour les personnes handicapées et les membres des minorités visibles (32 %) et d'accroître les mesures visant à éliminer le harcèlement et la discrimination (27 %).



- Les responsables croient, dans une plus grande proportion que les participants, qu'il faut faire connaître davantage le Ministère en tant que milieu de travail de choix (81 % par rapport à 50 %), qu'il faut améliorer la représentativité des membres des minorités visibles grâce au recrutement (59 % par rapport à 30 %), et qu'il faut se servir du recrutement pour améliorer la représentativité des personnes handicapées, des Autochtones et des femmes au sein des groupes professionnels (59 % par rapport à 35 %).

On a aussi questionné les participants aux projets dans le but d'évaluer la mesure dans laquelle les projets financés répondaient aux besoins des employés (pièce 3.5). Les résultats révèlent que près de la moitié des participants interrogés recommanderaient certainement le projet du PGP auquel ils ont participé aux autres employés d'Industrie Canada (48 %), et que 42 % d'entre eux le feraient de façon modérée. On leur a demandé si le projet avait répondu à leurs attentes : un tiers des participants (33 %) ont affirmé qu'il avait répondu en grande partie à leurs besoins, tandis que la moitié d'entre eux (50 %) ont affirmé qu'il avait répondu moyennement à leurs besoins.



**a) Capacité du PGP de régler les principaux problèmes en milieu de travail**

Dans le cadre des entrevues avec des informateurs clés, on a demandé aux membres du CGP et aux gestionnaires d'Industrie Canada de préciser quels étaient, à leur avis, les besoins les plus urgents des gestionnaires et des employés en ce qui concerne le milieu de travail, et d'indiquer comment le PGP avait répondu ou pourrait répondre à ces besoins. En ce qui concerne les besoins les plus urgents des gestionnaires et des employés, certains thèmes sont ressortis. D'abord, de nombreux informateurs clés ont mentionné les problèmes d'équilibre entre la vie personnelle et la charge de travail, particulièrement au sein de la direction d'Industrie Canada. Certains répondants ont l'impression que le personnel de soutien réussit beaucoup plus facilement que les cadres intermédiaires à atteindre cet équilibre, puisque les cadres doivent soutenir, superviser et gérer les programmes et les budgets, ce qui fait qu'ils peuvent être surmenés.

Un certain nombre de répondants, particulièrement des gestionnaires et des cadres supérieurs, ont aussi mentionné des problèmes liés au recrutement. Le recrutement constitue un aspect très important au sein

du Ministère compte tenu de l'âge de sa main-d'œuvre, de la difficulté de recruter des jeunes talents et du besoin de planifier la relève (garantir une transition tout en douceur quand de nombreux cadres prendront leur retraite dans quelques années en recrutant au Ministère suffisamment d'employés qui connaissent bien l'organisation et qui pourront remplacer les retraités). Les répondants soulignent qu'il faudra peut-être s'occuper de certains aspects si l'on veut régler ce problème; il faudrait, par exemple, offrir de la formation et des défis appropriés aux nouveaux employés; combattre le faible taux de maintien en poste des employés; combattre le secteur privé, qui constitue un concurrent pour les nouveaux employés; éviter que les jeunes qui sont formés pour devenir des stratèges ne soient sous-employés dans des emplois de débutants; transmettre davantage d'informations concernant les attentes et les habitudes de travail des jeunes de la « génération X ». Selon un répondant, la relève des anciens employés apporte de nouvelles possibilités puisque le changement chez les gestionnaires peut aussi entraîner du changement dans la culture ministérielle, en plus de donner au Ministère l'occasion d'axer davantage ses politiques sur les personnes.

Un répondant a affirmé que le PGP pourrait régler ce problème en simplifiant les procédures de recrutement et de reclassification, tandis qu'un autre a souligné que lui et ses collègues avaient pris des mesures pour favoriser le recrutement en exécutant certains projets et certaines analyses et en ciblant deux ou trois secteurs prioritaires au sein du Ministère. Ce dernier répondant a toutefois souligné que le PGP ne doit pas remplacer les ressources humaines ni mettre l'accent uniquement sur cet aspect au sein d'un organisme puisque les ressources humaines ne constituent qu'un aspect du PGP et que le Plan doit continuer de s'occuper d'autres aspects. Certains gestionnaires ont aussi souligné que le PGP pourrait aider à régler des problèmes de maintien en poste des employés en se demandant pourquoi les taux de maintien en poste sont faibles<sup>1</sup> et en demandant aux nouveaux employés de suggérer des façons de régler ces problèmes.

Un troisième aspect que les répondants ont souvent mentionné concerne le besoin en formation et en perfectionnement professionnel. Plus précisément, les répondants ont affirmé qu'il faudrait sensibiliser davantage les employés aux aspects en évolution et maintenir ou améliorer les compétences des employés; s'adapter aux changements technologiques et à l'ère de l'information; enseigner des techniques de supervision, de direction et de gestion efficaces dans le but d'avoir des gestionnaires mieux formés puisqu'ils

---

<sup>1</sup> Certains répondants semblent penser que les taux de maintien en poste sont faibles, mais les documents d'Industrie Canada donnent à penser que les problèmes de maintien en poste ne sont, en général, qu'isolés.

ont la responsabilité de motiver les employés, que ce sont eux que les employés écoutent le plus et que c'est à eux qu'ils font confiance. Ce n'est pas obligatoirement le rôle du PGP de s'occuper de cet aspect, mais il offre tout de même un cours de perfectionnement des qualités de chef, des services de conseils aux cadres et des activités d'apprentissage ministérielles (des cours qui aident à faire face au stress, une formation sur la diversité, de l'aide en ce qui concerne les employés à problème, et une formation sur l'art oratoire). Sans le PGP, certaines formations précises, par exemple sur l'aménagement du milieu de travail, ou sur la sensibilisation des gestionnaires aux problèmes des personnes handicapées, ne seraient pas offertes. Des répondants ont aussi proposé que le PGP mette sur pied de la formation, des essais d'apprentissage par observation et des approches différentes pour répondre à ces besoins. Un répondant a aussi suggéré que le Ministère investisse dans davantage d'activités visant à renforcer le moral des employés qui permettraient d'accroître les contacts entre les différents niveaux d'Industrie Canada.

Plusieurs personnes qui ont participé à l'entrevue ont aussi mentionné ces autres aspects essentiels :

- le besoin d'un processus concret d'évaluation du rendement;
- l'automatisation du travail de bureau et la nature changeante du travail de bureau;
- le rôle des personnes handicapées dans le milieu de travail.

On a reçu aussi reçu un certain nombre de suggestions générales concernant la façon dont le Plan peut s'occuper des aspects mentionnés ci-dessus; il pourrait, par exemple : continuer à financer les projets qui touchent les aspects importants; formuler des recommandations spécifiques concernant les mesures à prendre et effectuer un suivi de ces mesures; surveiller de plus près les projets afin d'en connaître les résultats et les répercussions; tenter constamment de connaître les besoins des employés; accroître la sensibilisation et les connaissances des employés en ce qui concerne le PGP.

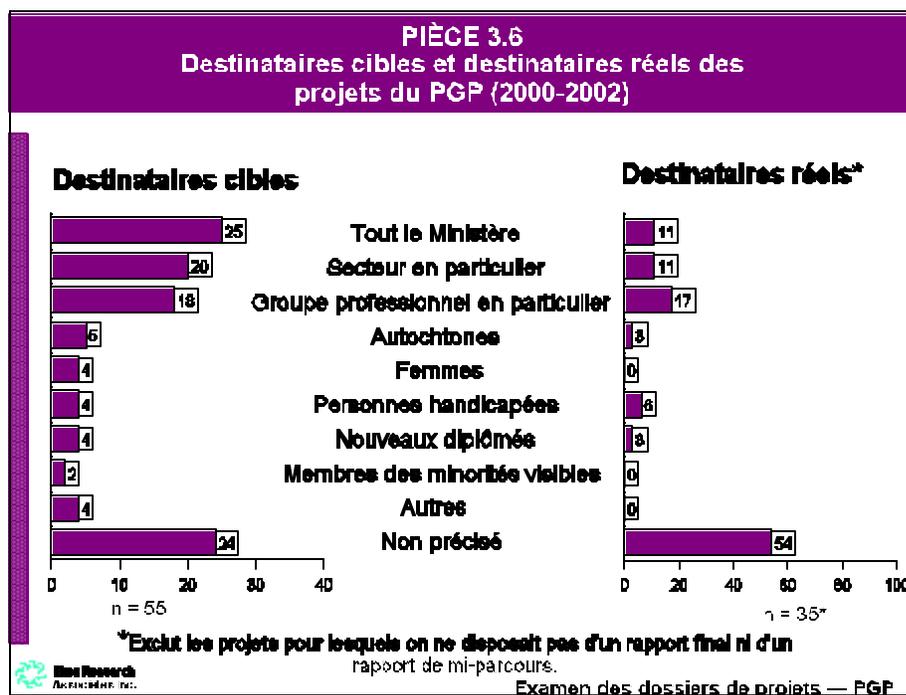
## **b) Contribution du CGP à l'élaboration du PGP**

On a demandé aux membres du CGP si on les avait consultés pour l'élaboration de la version de 2000-2003 du Plan de gestion des personnes, et près de la moitié d'entre eux ont affirmé que c'était le cas. Certains répondants qui avaient été consultés relativement aux ébauches du PGP ont été déçus de constater que l'on n'avait pas tenu compte de leurs suggestions. D'autres étaient simplement contents qu'on les ait consultés.

De même, près de la moitié des répondants ont affirmé qu'on leur avait suffisamment donné l'occasion de participer à l'élaboration des priorités de la version de 2000-2003. Les répondants qui avaient été consultés ont affirmé qu'on aurait dû consulter encore plus de personnes. Un membre du CGP a toutefois souligné que les directeurs généraux et les chefs des organisations n'étaient pas avisés longtemps à l'avance et devaient attendre avant de répondre à la lettre d'appel. Un autre répondant a mentionné qu'il serait peut-être préférable de coordonner les activités de la DGRH et du plan pour les personnes du Secteur des opérations avec celles du PGP par l'entremise d'un certain processus de planification, tandis que d'autres croient qu'il serait préférable d'effectuer les appels de propositions en octobre afin que les responsables aient plus de temps pour préparer les propositions de projet.

### **3.4 Destinataires cibles**

On a étudié les dossiers des projets afin de déterminer dans quelle mesure les projets ciblaient des destinataires en particulier. La pièce 3.6 présente une comparaison des destinataires prévus des projets et des destinataires qui ont réellement participé aux projets financés. Le plus souvent, les projets financés devaient s'adresser au Ministère en entier (25 %), à un secteur en particulier (20 %) ou à un groupe de professionnels en particulier (18 %). On mentionnait moins souvent les Autochtones (5 %), les femmes (4 %), les personnes handicapées (4 %), les nouveaux diplômés (4 %) et les membres des minorités visibles (2 %) comme destinataires. Près d'un quart des projets financés (24 %) ne précisaient aucun destinataire cible. En général, les groupes ciblés par les projets et les groupes qui en ont réellement profité sont plutôt les mêmes, et, s'il existe des différences, c'est sans doute parce qu'on ne disposait pas d'information pour plus de la moitié des projets pour lesquels on disposait d'un rapport final ou d'un rapport de mi-parcours.



Les projets qui étaient censés cibler un groupe professionnel en particulier visaient le plus souvent les professionnels de haut niveau (85 %), tandis que seulement 15 % des projets ciblaient le personnel de soutien ou le personnel administratif. On remarque la même répartition en ce qui concerne les groupes professionnels qui ont vraiment participé aux projets (75 % des participants étaient des professionnels de haut niveau, et 25 %, des employés de soutien ou des employés administratifs). Les projets qui devaient cibler un secteur en particulier ciblaient le plus souvent le Secteur des opérations (88 %), tandis que 13 % des projets (un projet) ciblaient les employés du secteur de l'Industrie. Seuls deux projets fournissaient des renseignements concernant le secteur réellement ciblé, et ces deux projets visaient le Secteur des opérations.

L'examen des dossiers visait aussi à recueillir des renseignements concernant le secteur d'activités ciblé par les projets, mais seulement un des 55 dossiers de projets examinés fournissait ces renseignements.

Conformément aux résultats de l'examen des dossiers, les répondants au sondage auprès des responsables ont affirmé que leur projet visait tous les employés d'Industrie Canada (46 %) et les employés d'un ou de deux groupes professionnels en particulier (35 %). On leur a demandé si certains groupes d'employés auraient pu participer à leur projet, mais ne l'ont pas fait; plus des trois quarts (83 %) des responsables interrogés ont affirmé qu'ils ne le croyaient pas.

La plupart des informateurs clés interrogés ne croyaient pas non plus que certains groupes, au sein d'Industrie Canada, auraient pu profiter des activités financées par le PGP ou participer à ces activités, mais de l'ont pas fait. Toutefois, bon nombre de gestionnaires et de membres du CGP ont tout de même souligné que, à leur avis, certains groupes pourraient profiter du PGP, mais ne le font pas. Les gestionnaires ne pouvaient préciser quels groupes en particulier étaient sous-représentés, mais certains d'entre eux ont affirmé qu'il faudrait prendre des mesures supplémentaires pour s'assurer que tous les secteurs et tous les groupes d'employés profitent du Plan. Les groupes en particulier mentionnés par les répondants du CGP incluent les groupes suivants :

- les cadres moyens;
- les plus petits groupes qui, en raison de leur taille et de leur rapport hiérarchique avec de plus petits groupes (p. ex. les groupes qui relèvent du sous-ministre ou du sous-ministre délégué) n'en profitent peut-être pas autant que les groupes plus importants, qui disposent de plus de ressources et de plus de souplesse;
- les membres des minorités visibles ou les personnes handicapées : ces groupes sont ciblés par le Plan, mais on ne semble pas prendre de mesures novatrices concernant les questions qui les touchent;
- l'employé moyen : on met l'accent sur les groupes visés par l'équité en matière d'emploi et sur la diversité, mais il peut arriver qu'on ne touche pas l'employé moyen;
- les employés qui ne font pas partie de la DGRH : le PGP met grandement l'accent sur les ressources humaines, ce qui fait qu'on a l'impression que la plupart des projets approuvés sont présentés dans la DGRH et que les autres secteurs ou directions générales ne profitent pas du Plan autant qu'ils le devraient<sup>2</sup>;
- les employés de soutien et les employés administratifs : les membres de ce groupe ne connaissent pas toujours le PGP; il faudrait donc les sensibiliser davantage et s'assurer qu'ils sentent qu'ils font partie d'un plus grand nombre de projets.

---

2. Malgré cette impression, dans la plupart des cas, les propositions de la DGRH visent le Ministère en général.

---

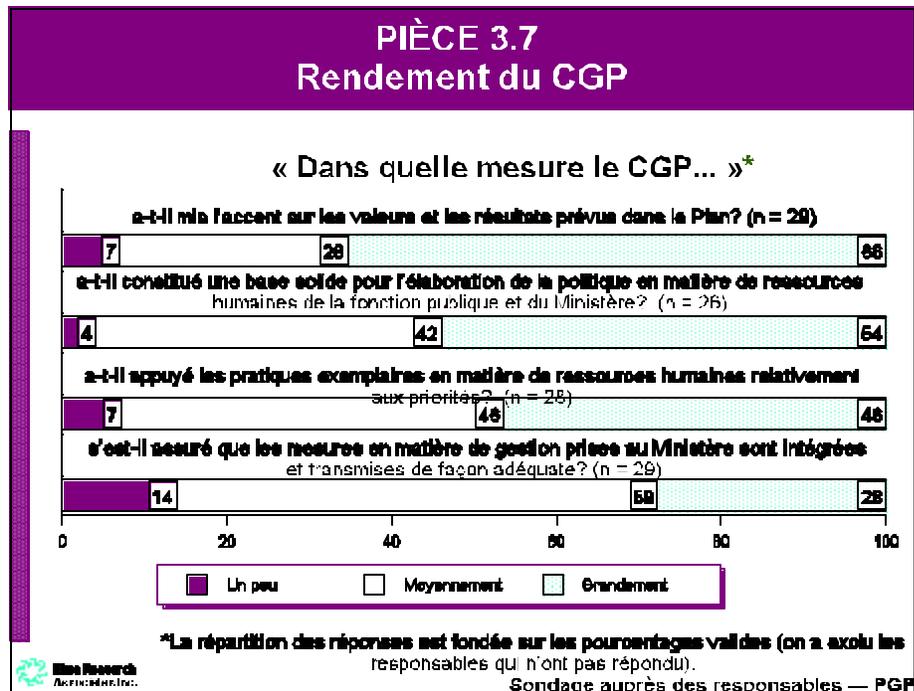
Enfin, certains répondants ont souligné que la plupart des projets ne ciblent pas les employés mais s'occupent plutôt des aspects liés aux processus, ce qui fait que de nombreux employés ne savent pas en quoi le PGP s'adresse à eux.

### **3.5 Besoin continu du Comité de gestion des personnes**

On a demandé aux responsables de projets d'évaluer dans quelle mesure le Comité de gestion des personnes (CGP) avait rempli un certain nombre de rôles que le Plan lui avait attribués (pièce 3.7)<sup>3</sup>. La majorité des responsables ont affirmé que le CGP avait, au moins de façon modérée, rempli tous les rôles au sujet desquels on les a questionnés. Les répondants ont surtout affirmé que le CGP avait grandement (note de six ou de sept sur sept) mis l'accent sur les valeurs et les résultats prévus du Plan (66 %) et servi de base à l'élaboration de la politique en matière de ressources humaines de la fonction publique et du Ministère (54 %). Moins de la moitié des responsables qui ont répondu ont affirmé que le CGP avait grandement appuyé les pratiques exemplaires en matière de ressources humaines relativement aux priorités (46 %) et s'était grandement assuré que les mesures prises en matière de gestion au Ministère sont intégrées et transmises adéquatement (28 %).

---

3. Soulignons qu'une grande part des responsables (de 9 % à 19 %) n'ont pu répondre à ces questions; la pièce ne présente donc que les pourcentages valides (elle exclut les responsables qui n'ont pas répondu).



Tous les répondants du CGP ont affirmé qu'il est toujours nécessaire que le CGP s'occupe de la gestion et de l'exécution du Plan. On pense que le CGP permet à Industrie Canada de répondre aux besoins des employés en temps opportun, qu'il permet d'équilibrer le traitement de tous les employés grâce à un processus démocratique, qu'il favorise de bonnes pratiques en matière de ressources humaines et qu'il coordonne l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des initiatives ministérielles en matière de ressources humaines, qu'il garantit que le PGP reflète les priorités du sous-ministre, et qu'il étudie les projets afin d'éviter le chevauchement. On pense aussi que le CGP donne un bon aperçu des opinions tant du personnel de soutien que des gestionnaires, ce qui permet d'élargir la participation des employés ainsi que leur couverture au sein du Ministère.

Les répondants ont toutefois souligné qu'il était possible d'améliorer certains aspects du CGP. Certains d'entre eux croient, par exemple, que le CGP devrait agir de façon plus professionnelle et plus stratégique en élargissant son rôle et en précisant son objectif, particulièrement en ce qui concerne le processus de tri des propositions à l'échelle des secteurs. Certains répondants ont affirmé que ce processus est trop simple, et qu'il consiste presque en une simple application d'un timbre sur les propositions, sans

aucune analyse critique de leur contenu. De plus, certains répondants ont affirmé qu'il faudrait effectuer un suivi plus étroit des projets financés, tant pour connaître leur évolution que pour s'assurer qu'ils n'épuisent pas leur financement, et qu'il faudrait encourager les responsables à fournir des rapports sur leurs résultats et leurs conclusions, et non seulement sur les coûts. Ce dernier aspect semblait concerner particulièrement les projets pilotes puisque les autres secteurs pourraient ainsi profiter des leçons retenues et intégrer les pratiques des projets pilotes à leurs propres initiatives.

Les répondants ont aussi souvent mentionné qu'il fallait changer la façon dont fonctionne le CGP. Plus particulièrement, les répondants ont affirmé qu'il faudrait s'assurer que les membres participent aux réunions, encourager les gestionnaires à faire du PGP une priorité et s'efforcer davantage de recruter des membres pour le CGP. Certains répondants ont affirmé que le comité serait peut-être plus efficace s'il était plus petit, mais que cela risquait de nuire à sa représentativité. En ce qui concerne la lourde charge de travail de nombreux membres du CGP, certains répondants ont souligné que le processus d'examen des projets exigeait trop de temps. Enfin, certains répondants croient que les employés devraient savoir quel est le financement disponible, quels types de projets sont admissibles et en quoi ces projets leur sont utiles; on encouragerait ainsi les employés à présenter davantage de propositions.



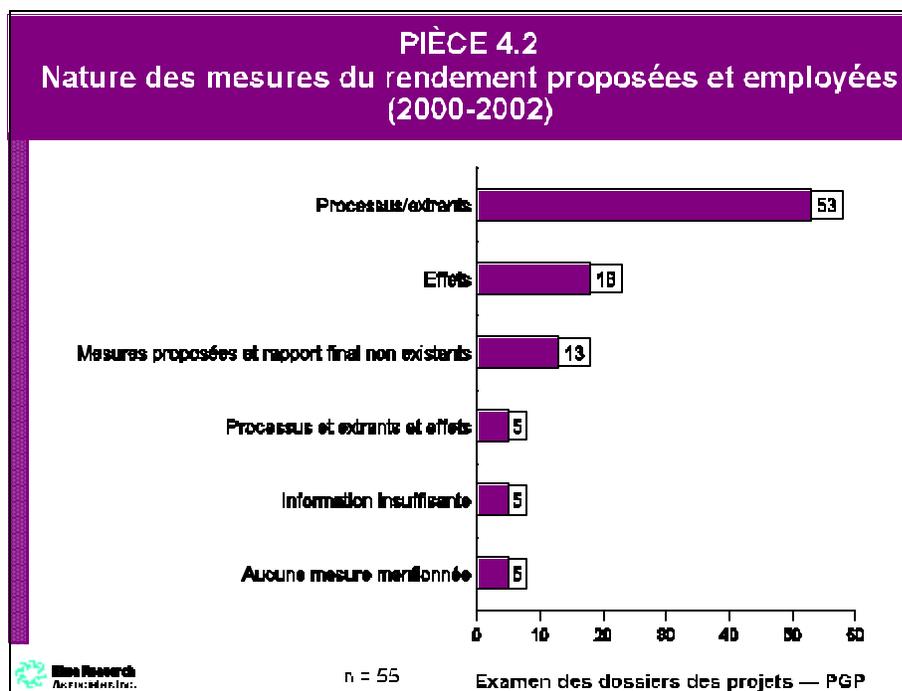
---

## 4. RÉUSSITE

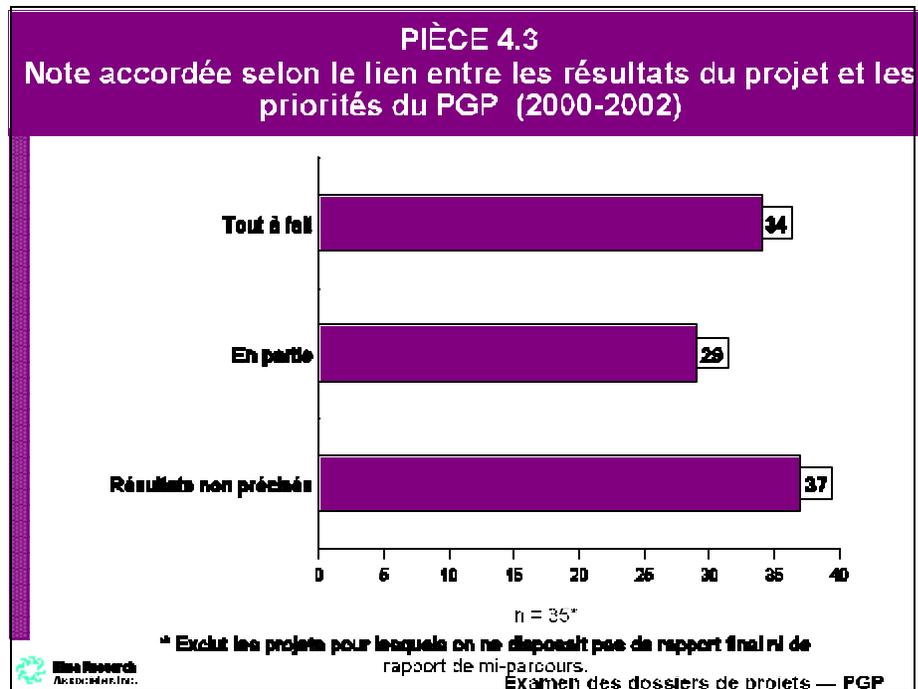
### 4.1 Mesure du rendement

Un des éléments clés de la réussite du PGP demeure sa capacité de mesurer les progrès réalisés en vue de l'atteinte des objectifs visés et des résultats escomptés. La pièce 4.1 compare la répartition des mesures que les responsables de projets ont proposé d'utiliser aux mesures qui ont réellement été prises pour évaluer la mesure dans laquelle les projets ont permis de recueillir des renseignements qui permettent d'évaluer la réalisation des objectifs proposés. Pour évaluer la mesure dans laquelle on avait atteint les objectifs, on a surtout proposé la rétroaction des participants, qui prenait une forme anecdotique (38 %), un questionnaire (29 %), des données sur le nombre de participants ou d'événements (29 %), et d'autres données administratives (comme le nombre de visites du site Web ou les statistiques de recrutement). Les responsables de 7 % des projets ont proposé l'utilisation d'autres mesures de la réalisation des objectifs, tandis que près d'un quart des dossiers de projets (24 %) ne contenaient aucune information concernant la façon dont on mesurerait la réalisation des objectifs des projets. En ce qui concerne les façons de mesurer la réalisation des objectifs, une grande part des dossiers de projets ont proposé l'information qui reflète la rétroaction des participants sous forme anecdotique (38 % et 45 %, respectivement) et le nombre de participants (29 % et 41 %, respectivement). Soulignons aussi que près d'un tiers (32 %) des rapports finaux de projets dont on disposait ne mentionnaient aucune mesure de la réalisation des objectifs.





Enfin, on a accordé une note aux résultats du projet (extrants et effets) en fonction de la mesure dans laquelle ils correspondent aux priorités du PGP qui sous-tendent la création du projet (pièce 4.3). Même si on n'a pu accorder de note à plus d'un tiers des projets terminés (on ne disposait pas des renseignements sur les effets et les extrants pour 37 % des projets), les résultats des autres projets (63 %) correspondaient au moins en partie aux priorités du PGP, tandis que les résultats de 34 % des projets correspondaient tout à fait à la priorité du PGP ciblée.



### a) Compréhension des priorités du PGP

On a demandé aux responsables de projets d'évaluer leur compréhension générale des objectifs du PGP. Ils ont principalement mentionné qu'ils comprenaient les objectifs en grande partie (68 %), ou moyennement (32 %).

On a aussi demandé aux membres du CGP d'accorder une note aux objectifs généraux du Plan en fonction de cinq caractéristiques distinctes. Voici un compte rendu de leurs commentaires :

- **Transparents et clairs**<sup>4</sup>: Il n'y a pas d'unanimité concernant la mesure dans laquelle les objectifs du Plan sont transparents et clairs puisque les répondants ont exprimé des opinions

<sup>4</sup> Au départ, on demandait aux informateurs clés d'accorder une note distincte à la transparence et à la clarté des objectifs du Plan. Toutefois, les commentaires obtenus dans le cadre des entrevues donnent à penser que ces deux aspects ne sont pas suffisamment distincts pour que les chercheurs puissent faire une distinction pertinente entre les notes qui leur sont accordées. C'est pourquoi on a regroupé les notes données à ces deux aspects et on les présente comme un seul aspect.

différentes et que les notes accordées allaient de deux à sept sur une échelle de sept. Quelques répondants ont affirmé qu'ils appréciaient le fait que les objectifs ne changent pas souvent ou qu'il est facile de se sentir concerné par les buts, mais d'autres se sont dits préoccupés par le manque de clarté et de transparence des objectifs et d'autres aspects, comme : le manque de communication concernant les objectifs entre les différents niveaux du Ministère; le fait que les objectifs sont trop vagues; la difficulté, pour les employés, de sentir que les objectifs les touchent dans leur propre situation; le manque de clarté concernant les objectifs à l'échelle des secteurs et des directions générales; le fait que les objectifs sont exprimés de façon complexe (trop détaillés ou trop précis, trop nombreux) ce qui fait que l'on en oublie les aspects essentiels.

- ❑ **Concrets** : Les personnes interrogées affirmaient habituellement que les objectifs du PGP étaient moyennement ou très concrets. Certains répondants croient toutefois que les objectifs sont trop généraux pour être concrets, mais d'autres soulignent que certains objectifs sont plus concrets que d'autres (p. ex. le recrutement est perçu comme un objectif plus concret que l'amélioration du bien-être en milieu de travail).
- ❑ **Mesurables** : La plupart des personnes interrogées croient que les objectifs du PGP sont moyennement mesurables. Certains répondants se sont dits préoccupés parce que le Ministère ne s'occupe pas de la mesure (il n'existe aucun outil qui permet de mesurer l'évolution en ce qui concerne la réalisation des objectifs), tandis que d'autres répondants ont affirmé que certains objectifs sont plus difficiles à mesurer que d'autres (il est, par exemple, plus difficile de mesurer l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle ou les objectifs qui concernent l'attitude, comme l'ambiance dans le milieu de travail).
- ❑ **Axés sur les résultats** : Les répondants ont des avis partagés en ce qui concerne la mesure dans laquelle les objectifs du Plan sont axés sur les résultats. Un certain nombre de personnes ont souligné le fait que certains objectifs, de par leur nature, n'entraînent pas des résultats mesurables (p. ex. le bien-être en milieu de travail), et d'autres mentionnent que le Plan devrait viser à soutenir des projets qui entraînent des résultats positifs même si, selon un répondant, trouver les résultats peut être difficile.

## **b) Mécanismes de suivi**

La plupart des membres du CGP connaissent les mécanismes de suivi qui existent actuellement pour le PGP, mais un membre sur cinq a affirmé ne pas les connaître. Les répondants ont pu identifier un certain nombre des mécanismes de suivi qui existent, comme le Secrétariat du PGP (qui effectue un suivi de l'évolution, des obligations financières, des rapports d'étape, des niveaux de financement et qui fournit des listes de projets proposés), les rapports finaux de projets et les modèles de production de rapports, les modèles de production de rapports financiers, les évaluations des projets, et les évaluations et les vérifications occasionnelles effectuées par la Direction générale de la vérification et de l'évaluation.

La plupart des répondants ne croient toutefois pas que ces mécanismes permettent de recueillir des données pertinentes concernant la réalisation des objectifs du PGP. Un répondant souligne que les mécanismes actuels permettent de faire le point sur l'évolution des projets et sur tout aspect qui pose problème et dont il faut s'occuper (particulièrement en ce qui concerne la réaffectation), mais d'autres répondants soulignent que les renseignements concernant la réalisation des objectifs sont peu nombreux, voire inexistant. Le suivi des projets comporte d'autres faiblesses, comme : le manque de ressources pour soutenir un meilleur suivi; l'existence d'inégalités entre les gros et les petits projets en ce qui concerne les ressources permettant de soutenir le suivi; le manque de suivi qui permet de s'assurer que l'on reçoit les rapports finaux; le fait qu'il est difficile de mesurer la réalisation d'objectifs d'ordre supérieur ou à long terme.

## 4.2 Répercussions des projets

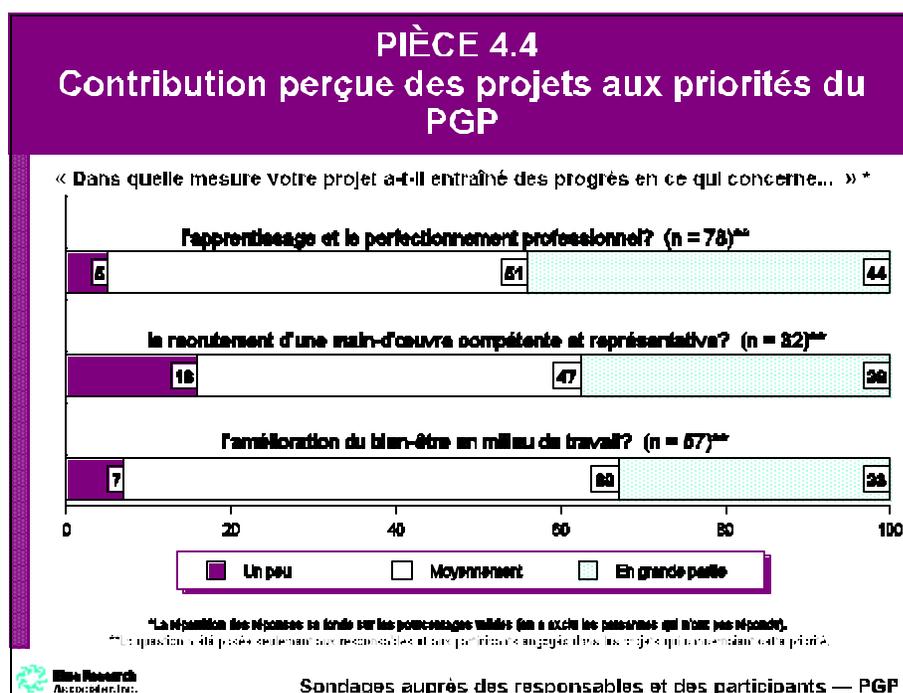
### a) *Contribution aux objectifs du PGP*

Comme on l'a décrit plus tôt dans la section 2.2, les projets semblent bien répartis entre les trois secteurs prioritaires du PGP : la plupart des projets visent à améliorer le bien-être en milieu de travail (62 %), 51 % d'entre eux visent à régler les problèmes d'apprentissage et de perfectionnement professionnel, et 44 % s'occupent d'aspects liés au recrutement et au maintien en poste des employés. Les conclusions du sondage révèlent aussi que les projets sont plutôt bien répartis entre les trois secteurs prioritaires du PGP, mais que l'ordre dans lequel on s'occupe des priorités n'est pas le même<sup>5</sup>, puisque les responsables de 63 % des projets financés ont affirmé que leur projet avait contribué à l'apprentissage et au perfectionnement professionnel, que 54 % des projets financés avaient contribué au recrutement d'une main-d'œuvre compétente et représentative et que 50 % d'entre eux avaient amélioré le bien-être en milieu de travail.

---

5. L'examen des dossiers et le sondage effectué auprès des responsables de projets ont fait ressortir le fait que la répartition des projets est différente pour chaque secteur prioritaire. Ces différences semblent être imputables à la nature de l'information (priorités perçues ou documentées) et au fait que les deux méthodes employées évaluaient des projets financés à des moments différents (les dossiers examinés portaient sur les années 2000 et 2002 tandis que le sondage auprès des responsables concernait les projets financés de 1999 à 2002).

On a aussi demandé aux responsables et aux participants d'évaluer dans quelle mesure leur projet avait permis de faire des progrès relativement aux objectifs du PGP visés par le projet (pièce 4.4). Les réponses fournies révèlent que les responsables et les participants aux projets qui concernent les questions d'apprentissage et de perfectionnement professionnel affirmaient le plus souvent que leurs projets avaient permis de faire progresser cette priorité du PGP dans une grande mesure (44 %), suivis par les projets conçus pour régler les problèmes de recrutement d'une main-d'œuvre compétente et représentative (38 %) et les projets conçus pour améliorer le bien-être en milieu de travail (33 %). Pour chacun des types de projets conçus pour régler les problèmes liés à l'un des trois secteurs prioritaires, la majorité des répondants ont affirmé que leur projet avait entraîné, au moins de façon modérée (les répondants ont accordé une note de trois à sept sur sept), des progrès relativement à la priorité. Soulignons qu'une grande part des répondants au sondage étaient incapables de mentionner dans quelle mesure les projets avaient contribué aux secteurs prioritaires du PGP. Près d'un répondant sur dix était incapable d'affirmer que son projet avait eu des répercussions sur le bien-être en milieu de travail (12 %) et sur l'apprentissage et le perfectionnement professionnel (10 %), et près d'un tiers d'entre eux (29 %) étaient incapables d'affirmer que leur projet avait eu des répercussions sur le recrutement et la représentativité.



- ❑ En général, les responsables de projets affirmaient plus souvent que les participants que leur projet avait entraîné, dans une grande mesure, des progrès relativement à l'apprentissage et au perfectionnement professionnel (65 % et 27 %, respectivement).

On a demandé aux membres du CGP et aux gestionnaires de préciser dans quelle mesure les projets financés dans le cadre du PGP avaient contribué à chacun des trois objectifs du PGP. Malheureusement, plus du quart des répondants n'ont pu évaluer dans quelle mesure les projets avaient permis d'atteindre les objectifs ou ont affirmé qu'ils avaient de la difficulté à évaluer cet aspect, entre autres en raison de l'aspect variable des contributions des projets et de la difficulté à établir un lien entre les projets qui concernent une direction générale en particulier et les objectifs généraux du Plan. La plupart des répondants ont tout de même pu fournir une évaluation pour chacun des objectifs :

- ❑ ***Améliorer le bien-être en milieu de travail*** : Les personnes interrogées ont le plus souvent affirmé que les projets avaient moyennement permis d'atteindre cet objectif. Un répondant a affirmé que cet objectif en particulier n'avait pas été bien structuré en fonction des critères d'évaluation du Ministère, ce qui faisait que toute proposition de projet concernant cet objectif était acceptée. D'autres pensent qu'on pourrait faire davantage d'efforts pour atteindre cet objectif.
- ❑ ***Investir dans nos gens : apprentissage et perfectionnement professionnel*** : Les répondants ont eu tendance à mieux évaluer la contribution des projets à cet objectif puisqu'ils ont affirmé que les projets avaient permis, moyennement ou en grande partie, d'atteindre cet objectif (ils ont accordé des notes de trois à six). Des membres du CGP et les gestionnaires ont aussi affirmé que le Plan appuie souvent des projets d'apprentissage et de perfectionnement, et que les projets conçus dans le cadre de cet objectif sont souvent ciblés et donnent des résultats mesurables.
- ❑ ***Investir dans l'avenir d'Industrie Canada : recruter une main-d'œuvre compétente et représentative*** : Près de la moitié des répondants n'ont pu évaluer la mesure dans laquelle les projets avaient contribué à cet objectif; en effet, bon nombre d'entre eux ne se souvenaient d'aucun projet du PGP qui aurait concerné cet aspect. Les personnes qui ont répondu ont accordé une note moyenne.

On a demandé aux répondants quels changements pourraient être apportés au PGP afin qu'il puisse plus facilement atteindre ses objectifs. Ils ont formulé les suggestions suivantes :

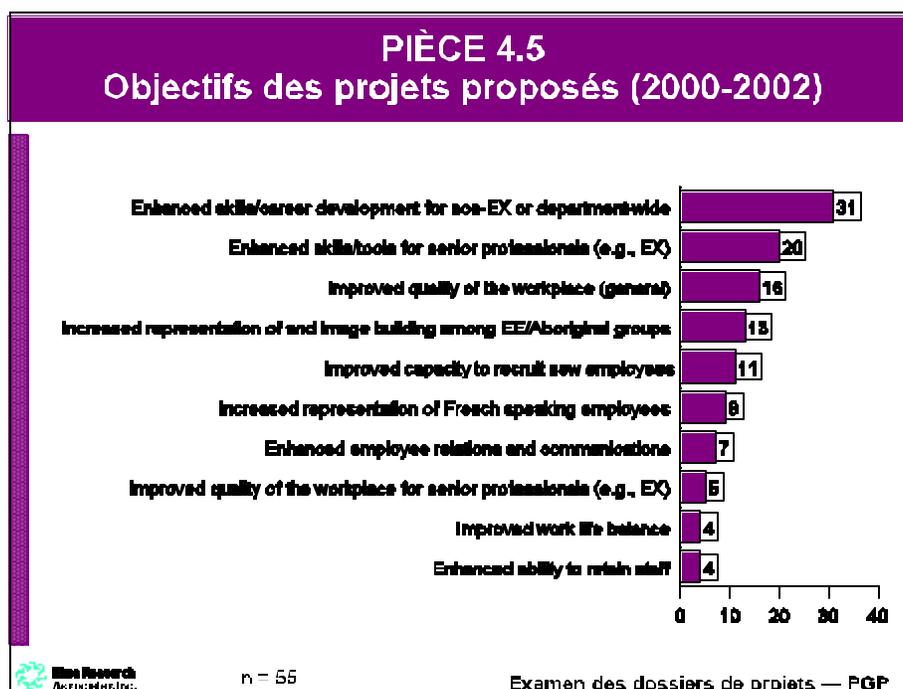
- ❑ ***Communications et mise en valeur*** : Certains répondants croient qu'il faut sensibiliser davantage les employés du Ministère au PGP et s'assurer qu'ils comprennent ce qu'est le Plan

et ce qu'il signifie pour eux. Il faut aussi transmettre les résultats des projets afin de s'assurer que le Ministère profite des leçons retenues ou des effets liés aux projets.

- ❑ **Aspects intersectoriels :** Quelques répondants croient que le PGP devrait mettre davantage l'accent sur les questions intersectorielles et encourager les projets plus importants, qui touchent plusieurs secteurs, pour « en avoir plus pour leur argent » et pour éviter la répétition de projets ou de propositions.
- ❑ **Utilisation plus générale du Plan :** Bon nombre de gestionnaires ont souligné que le PGP n'est pas utilisé de façon égale au sein du Ministère et que certains secteurs utilisent peu le PGP, voire ne l'utilisent pas du tout, tandis que d'autres l'utilisent beaucoup.
- ❑ **Mesure du rendement :** Il faut améliorer la mesure du rendement des projets afin d'obtenir de meilleurs renseignements et de meilleures données sur les résultats et les répercussions des projets financés.
- ❑ **Garantir la continuité du Plan :** Plusieurs répondants croient que le Plan devrait exister de façon continue et non se limiter à un appel de propositions une fois par année.
- ❑ **Plan plus ciblé :** Faire en sorte que le Plan soit plus ciblé en élaborant des priorités concrètes, mesurables et axées sur les résultats.
- ❑ **Meilleur suivi :** Il faudrait créer un Bureau de première responsabilité (BPR) afin d'institutionnaliser les projets qui réussissent.
- ❑ **Assurer la relève :** Plusieurs gestionnaires interrogés ont affirmé que le PGP devrait s'occuper davantage des problèmes liés à la planification de la relève.
- ❑ **Mécanismes plus aventureux :** Il faut encourager les employés à penser autrement.

## b) Répercussions de chacun des projets

On a aussi examiné les dossiers de projets pour connaître les objectifs particuliers de chacun des projets (pièce 4.5). Selon les dossiers examinés, les projets visaient particulièrement à améliorer les compétences ou le perfectionnement professionnel des employés qui ne font pas partie de la direction ou des employés du Ministère en général (31 %), à améliorer les compétences des cadres supérieurs ou les outils auxquels ils ont accès (20 %), et à améliorer la qualité du milieu de travail en général (16 %). Quelques projets visaient aussi à améliorer les communications et les relations entre les employés (7 %), à améliorer la qualité du milieu de travail des cadres supérieurs (5 %), à améliorer l'équilibre entre la vie personnelle et le travail (4 %) et à accroître la capacité de retenir le personnel (4 %).



[intitulés]

Accroître les compétences et le perf. prof. des employés non EX ou des employés du Ministère en général

Améliorer les compétences des cadres supérieurs et les outils auxquels ils ont accès (p. ex. EX)

Améliorer la qualité du milieu de travail en général

Accroître la représentativité des Autochtones et des groupes visés par l'EE, et les sensibiliser à l'image de marque

Accroître la capacité de recruter de nouveaux employés

Accroître la représentativité des employés francophones

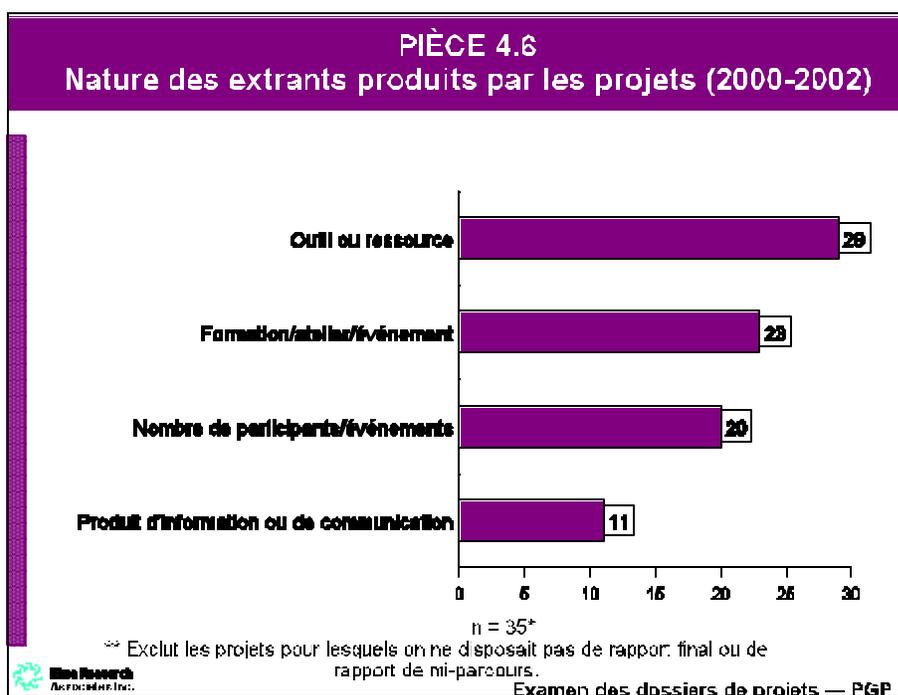
Améliorer les communications et les relations entre les employés

Améliorer la qualité du milieu de travail des cadres supérieurs (p. ex. EX)

Améliorer l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle

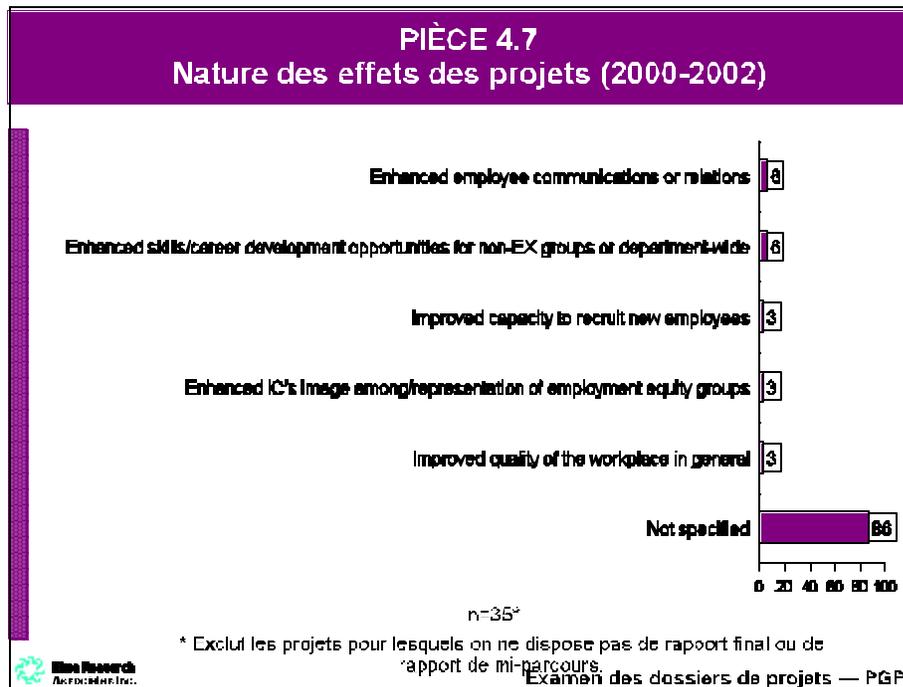
Accroître la capacité de retenir le personnel

En ce qui concerne les extrants produits dans le cadre des projets, la pièce 4.6 révèle que la plupart des projets ont permis de créer un outil ou une ressource pour les employés (18 %), d'offrir de la formation ou d'organiser un atelier ou un événement (15 %), de recueillir de l'information sur le nombre de participants aux projets ou d'événements (13 %) ou d'élaborer un produit d'information ou de communication (7 %). Au total, 43 % des dossiers de projets ne comportaient aucune information sur les extrants du projet.



Moins d'un dossier de projet examiné sur cinq (14 %) comportait de l'information sur les effets du projet (pièce 4.7). Ces effets incluaient l'amélioration des communications ou des relations entre les employés (6 %), l'amélioration des compétences ou des occasions de perfectionnement professionnel pour les employés qui ne font pas partie de la direction ou les employés du Ministère en général (6 %), l'amélioration des capacités en matière de recrutement de nouveaux employés (3 %), l'amélioration de la représentativité des

groupes visés par l'équité en matière d'emploi et de l'image de marque chez ces groupes (3 %) et l'amélioration du milieu de travail en général (3 %).



[intitulés]

Amélioration des communications ou des relations entre les employés

Amélioration des compétences ou du perf. prof. pour les employés non EX ou les employés du Ministère en général

Amélioration des capacités en matière de recrutement de nouveaux employés

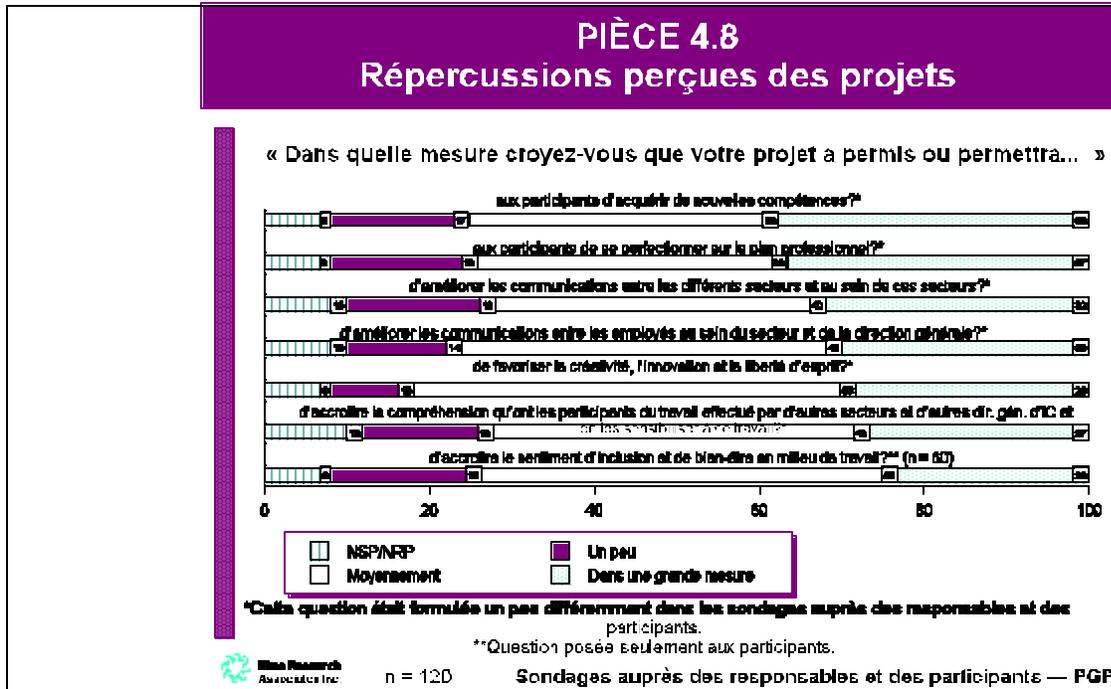
Amélioration de la représentativité des groupes visés par l'EE et sensibilisation à l'image d'IC

Amélioration de la qualité du milieu de travail en général

Non précisé

Même si les dossiers de projets incluait relativement peu d'information sur les effets des projets, on a demandé aux répondants aux sondages auprès des responsables et des participants de formuler des commentaires sur la mesure dans laquelle leur projet avait eu ou aurait un certain nombre d'effets différents.

Comme le révèle la pièce 4.8, les répondants ont surtout affirmé que leur projet avait permis ou permettra dans une grande mesure aux participants d'acquérir de nouvelles compétences (38 %) ou de se perfectionner davantage sur le plan professionnel (37 %). Les répondants étaient toutefois moins nombreux à affirmer que leur projet avait permis ou permettrait, dans une grande mesure, de favoriser la créativité, l'innovation et la liberté d'esprit (28 %), d'accroître la compréhension du travail effectué par d'autres secteurs et d'autres directions générales et la sensibilisation des employés à ce travail (27 %), et de favoriser un sentiment d'inclusion et de bien-être (23 %).

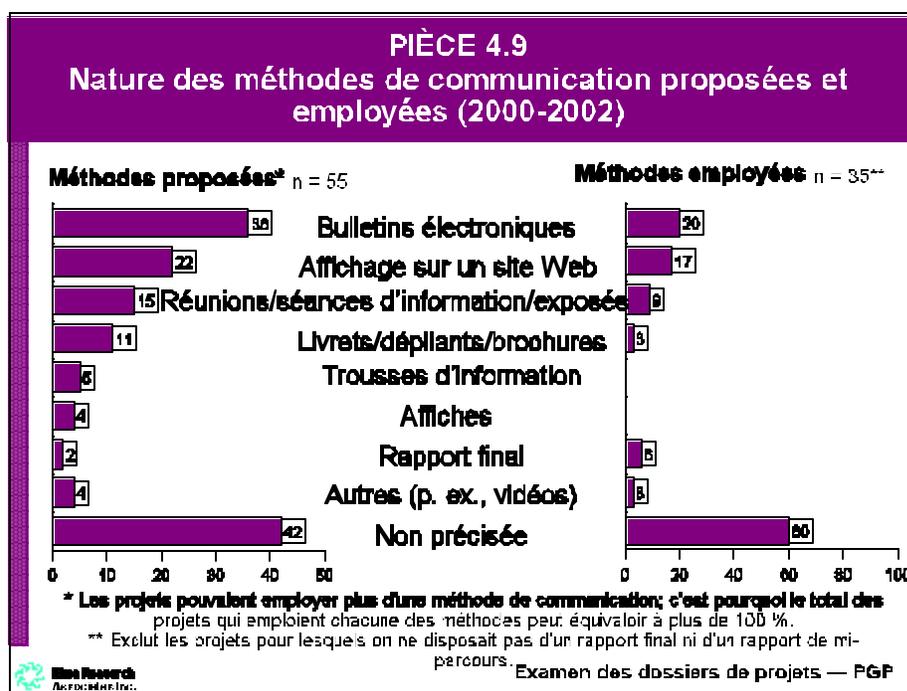


- Les responsables ont affirmé plus souvent que les participants que les projets avaient des répercussions importantes (ils ont accordé une note de six ou de sept sur sept) dans la plupart des secteurs au sujet desquels on les a interrogés. Ils ont aussi affirmé plus souvent que les participants que leur projet permettrait dans une grande mesure aux participants d'acquies de nouvelles compétences (60 % et 17 %, respectivement), aux participants de se perfectionner sur le plan professionnel (58 % et 15 %, respectivement), d'améliorer les communications entre les employés au sein des secteurs et des directions générales (47 % et 13 %, respectivement), et d'améliorer les communications au sein des secteurs et entre eux (42 % et 22 %, respectivement).

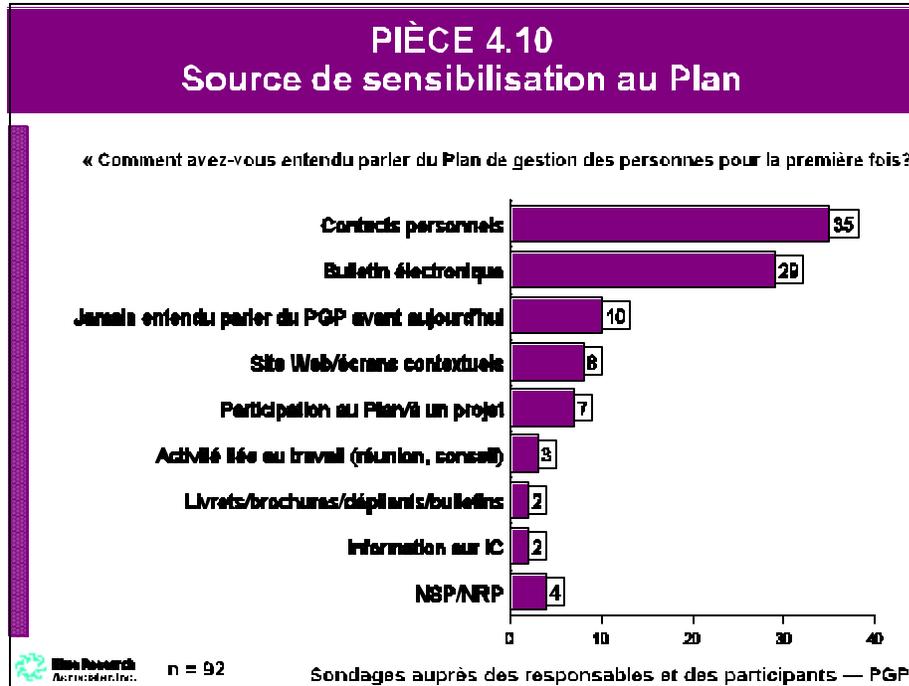
### 4.3 Diffusion et communication

Selon les conclusions de l'examen des dossiers de projets, la plupart des projets financés dans le cadre du PGP (80 %) incluaient un plan ou une stratégie de communication, mais 27 % des dossiers de projets qui mentionnaient un plan de communication ne précisait pas quels moyens seraient employés pour faire connaître les produits ou les résultats du projet. La pièce 4.9 révèle que les bulletins électroniques constituent le moyen le plus souvent utilisé pour transmettre les résultats des projets (36 %), suivis par l'affichage sur un

site Web (22 %), des réunions, des séances d'information ou des exposés (15 %), tandis que les livrets, les dépliants et les brochures (11 %), les trousseaux d'information (5 %), les affiches (4 %), les autres méthodes (4 %) , et les rapports finaux (2 %) étaient mentionnés moins souvent. En ce qui concerne les stratégies de communication proposées, un grand nombre des dossiers de projets qui incluaient un rapport final ou un rapport de mi-parcours ne contenaient aucune information concernant les moyens qui seraient utilisés pour faire connaître les résultats du projet (42 % et 60 %, respectivement).

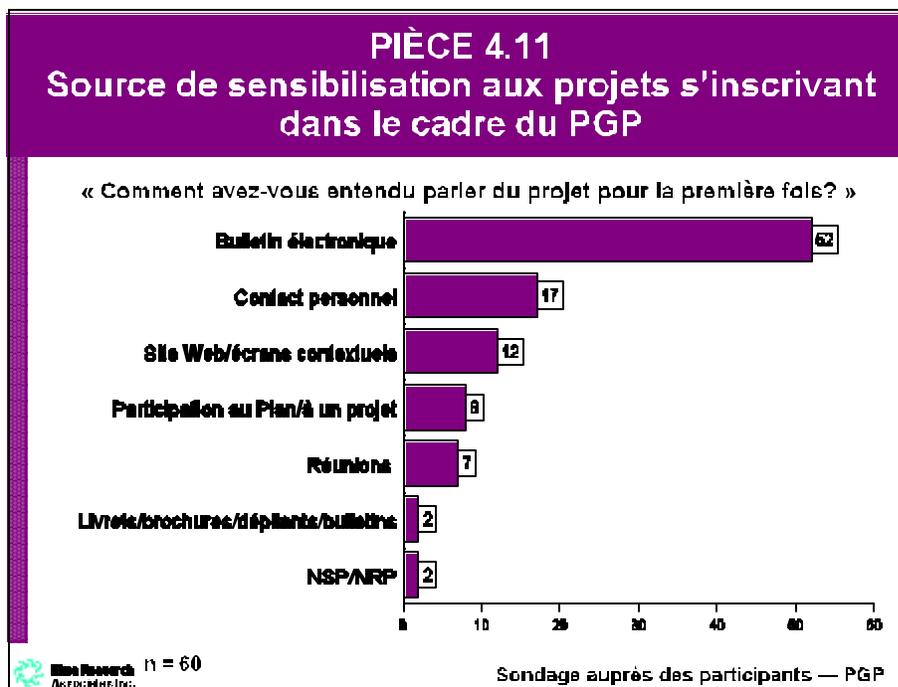


On a demandé aux responsables et aux participants comment ils avaient entendu parler du Plan la première fois; un grand nombre ont répondu qu'ils en avaient entendu parler par des contacts personnels (35 %) ou par un bulletin électronique (29 %) (pièce 4.10). D'autres en avaient entendu parler par l'entremise d'une site Web (8 %), parce qu'ils participaient au Plan ou à l'un des projets financés (7 %), dans le cadre d'une activité liée au travail (réunions, conseils) (3 %), par des documents écrits (livrets, brochures, dépliants ou bulletins) (2 %), ou sur le site intranet d'information sur IC (2 %). Au total, 10 % des répondants n'avaient jamais entendu parler du PGP avant le sondage, et les analyses des sous-groupes ont révélé que tous ces répondants étaient des participants aux projets.



- Les responsables avaient, plus souvent que les participants, entendu parler du Plan pour la première fois par l'entremise d'un contact personnel (50 % et 27 %, respectivement) ou parce qu'ils participaient au Plan ou à un projet financé (19 % et 0 %, respectivement). Les participants n'avaient, plus souvent que les responsables, jamais entendu parler du Plan avant le sondage (15 % et 0 %, respectivement).

On a demandé aux participants comment ils avaient appris l'existence du projet réalisé dans le cadre du PGP auquel ils participaient (pièce 4.11). Plus de la moitié des répondants ont affirmé qu'ils avaient entendu parler du projet par l'entremise d'un bulletin électronique (52 %), par un contact personnel (17 %), par l'entremise d'un site Web ou d'un écran contextuel (12 %), parce qu'ils participaient personnellement au PGP ou à un projet (8 %), dans le cadre d'une réunion (7 %), et par l'entremise d'un livret ou d'une brochure (2 %).



#### 4.4 Autres répercussions

On a demandé aux responsables si leur projet avait entraîné des répercussions négatives ou inattendues; plus des deux tiers (67 %) d'entre eux ont affirmé que non, et 8 % d'entre eux n'ont pu répondre. Les responsables faisant partie des 25 % qui croient que leur projet a entraîné des répercussions négatives ou inattendues ont mentionné divers problèmes, mais la plupart de ces problèmes n'étaient pas liés aux répercussions du projet. Voici une liste des problèmes mentionnés par les responsables, du problème mentionné le plus souvent au problème mentionné le moins fréquemment :

- le projet exigeait davantage de travail et supposait plus de bureaucratie que prévu;
- les taux de participation étaient inférieurs aux taux prévus;
- le projet a eu plus de succès que prévu;
- le financement reçu n'était pas suffisant pour la réussite du projet;

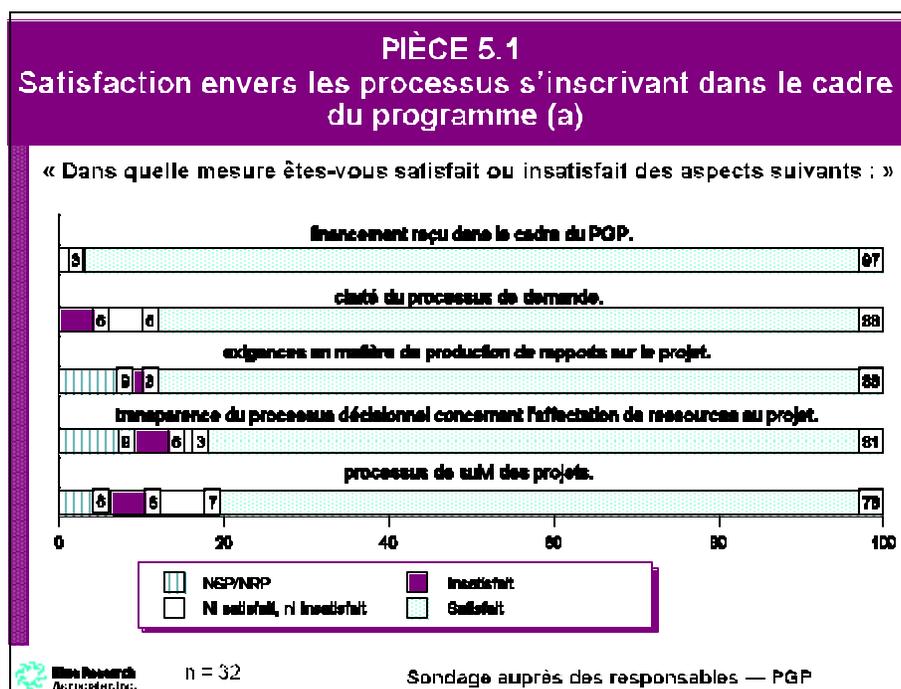
- les taux de participation étaient plus élevés que prévu;
- le projet a permis de découvrir d'autres besoins concernant le milieu de travail.

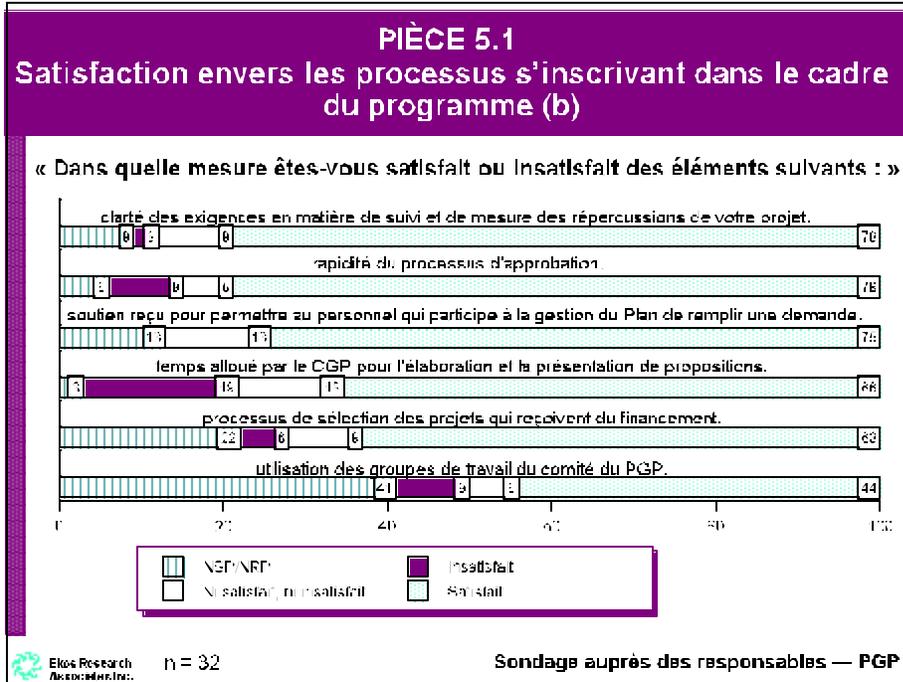
Aucun informateur clé interrogé dans le cadre de l'évaluation ne connaissait de répercussions négatives ou inattendues du PGP et (ou) des projets financés dans le cadre du Plan. Quelques membres du CGP ont toutefois mentionné que les propositions n'étaient pas toujours préparées avec suffisamment de soin, ce qui fait que du financement supplémentaire était parfois requis, que l'évolution de certains projets (s'ils se poursuivraient ou non) n'était parfois pas communiquée adéquatement, et que les critères de sélection des propositions n'étaient pas toujours respectés de façon stricte.

## 5. RAPPORT COÛT-EFFICACITÉ

### 5.1 Processus et procédures

On a demandé aux responsables de projets d'accorder une note à leur satisfaction envers les différents processus de programme; la plupart d'entre eux se sont dits satisfaits (ils ont accordé une note de cinq, six ou sept sur sept) du financement reçu dans le cadre du PGP (97 %), de la clarté du processus de demande (88 %), des exigences en matière de production de rapports sur le projet (88 %), et de la transparence du processus décisionnel concernant l'affectation de ressources aux projets (81 %) (pièces 5.1 a et b). Les responsables étaient toutefois un peu moins satisfaits en ce qui concerne le temps alloué à l'élaboration et à la présentation des propositions (66 %), le processus de sélection des projets qui reçoivent du financement (63 %) et l'utilisation de groupes de travail liés au comité du PGP (44 %). Soulignons que ces processus, qui s'inscrivent dans le cadre du programme, ont obtenu des notes moins élevées entre autres parce qu'une grande part des répondants n'ont pu attribuer de note (22 % et 41 %, respectivement).





On a aussi demandé aux membres du CGP d'évaluer dans quelle mesure, à leur avis, certains mécanismes d'exécution du Plan fonctionnent efficacement. Voici leurs réponses :

- ❑ ***Le processus de planification*** : Près de la moitié des répondants croient que le processus de planification fonctionne de façon efficace (ils ont accordé une note de cinq ou six sur sept), mais les autres répondants ont accordé des notes moyennes. Pour certains, l'une des forces du processus, c'est qu'il a été bien conçu et qu'il encourage les gens à participer. D'autres croient plutôt que le processus de planification pourrait être amélioré; on pourrait adopter une méthode plus stratégique (ne pas essayer de faire plaisir à tout le monde); le processus pourrait avoir lieu en temps plus opportun; on pourrait établir des liens plus étroits avec les priorités ministérielles générales ainsi qu'avec les plans d'activités du secteur; les DDP pourraient être émises plus tôt au cours de l'année.
- ❑ ***Le processus de sélection des projets*** : Encore une fois, des notes variées ont été accordées à ce mécanisme, que les répondants ont trouvé parfois pas du tout efficace, parfois très efficace (des notes de un à six sur sept). Des répondants soulignent que le processus de sélection des projets devrait être effectué de façon plus disciplinée et que des critères concrets devraient permettre d'effectuer une évaluation critique des projets.
- ❑ ***Le suivi des projets*** : En général, les répondants trouvent que le processus de suivi des projets est moyennement efficace puisqu'ils ont accordé des notes de deux à six sur sept. Les répondants qui ont accordé des notes plus élevées à ce processus soulignent qu'ils reçoivent des rapports environ une fois par année, qu'ils reçoivent l'information dont ils ont besoin, que le CGP reçoit de la rétroaction positive sur les projets, et que le Secrétariat du PGP s'occupe adéquatement du suivi de l'évolution des projets (p. ex. les résultats obtenus et l'argent dépensé). D'autres répondants soulignent toutefois que le processus doit être renforcé afin que l'on réduise le nombre de projets qui ne sont jamais terminés (qui remboursent le financement du PGP) et qu'il faudrait fournir des renseignements sur les résultats du projet plutôt que de fournir uniquement des données financières.
- ❑ ***La production de rapports sur le projet*** : En ce qui concerne les autres aspects de l'exécution du Plan, une majorité de répondants ont répondu que le mécanisme de production de rapports sur le projet est moyennement efficace à très efficace (ils ont accordé une note de quatre à six sur sept), ce qui donne à penser que les rapports fournissent l'information requise et sont plutôt utiles. Toutefois, plusieurs répondants ont accordé des notes moins élevées (deux ou trois sur sept). Ces répondants croient qu'il serait possible d'améliorer la production de rapports sur les projets des façons suivantes : les rapports pourraient être plus détaillés; l'information fournie est trop simple (rien n'établit de lien entre les résultats des projets et la réalisation des objectifs); la production d'un rapport sur les résultats finaux une fois le projet terminé ne se fait pas de façon uniforme pour tous les projets; les rapports devraient être envoyés non pas seulement au CGP, mais aussi à tous les employés; souvent, on manque de temps à la fin de l'exercice pour produire des rapports sur les projets.
- ❑ ***Les groupes de travail du comité du PGP*** : Moins de la moitié des membres du CGP interrogés connaissaient l'existence de ces groupes de travail ou avaient déjà fait affaire avec eux. Un répondant a affirmé que les groupes de travail sont très efficaces et qu'ils font du très bon travail en ce qui concerne l'échange d'informations et le regroupement de personnes disponibles, intéressées et influentes. D'autres répondants qui connaissaient l'existence des groupes de travail ont toutefois accordé des notes moins élevées concernant

leur efficacité (de deux à quatre sur sept) parce que, à leur avis, certains groupes sont plus actifs que d'autres, et la plupart d'entre eux ne sont pas très actifs sauf au moment de l'affectation des ressources.

## 5.2 Chevauchement et recoupement

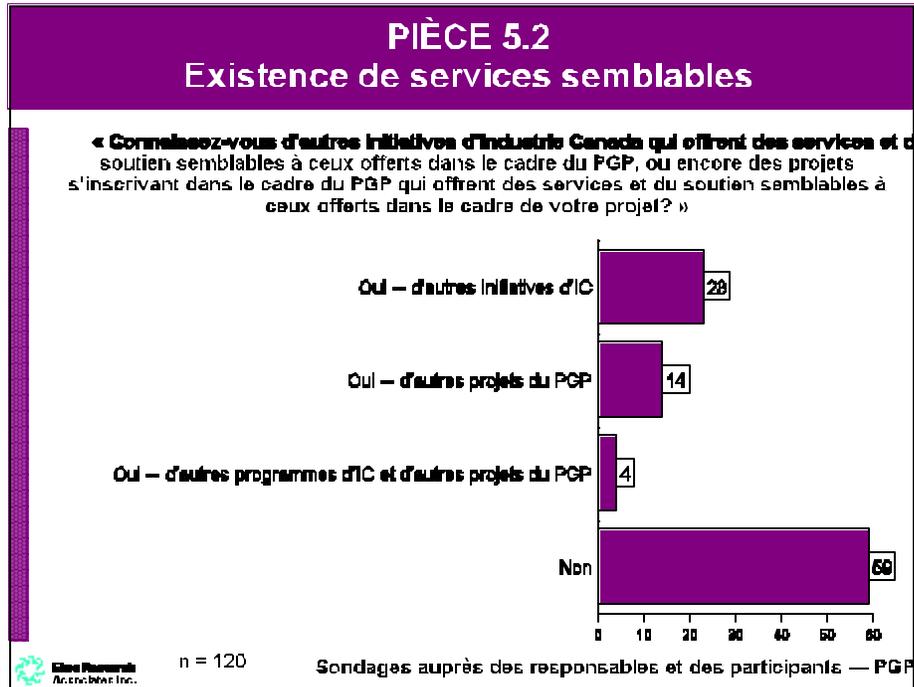
Pour évaluer si le Plan chevauche ou recoupe d'autres initiatives, on a demandé aux responsables et aux participants s'ils connaissaient : 1) d'autres initiatives d'Industrie Canada qui offrent des services et du soutien semblables à ceux offerts dans le cadre du PGP; ou 2) d'autres projets du PGP qui offrent des services et du soutien semblables à ceux offerts par les projets auxquels ils participent. Plus de la moitié (59 %) des participants et des responsables ont affirmé qu'ils ne connaissaient aucun programme ou projet semblable, mais 27 % d'entre eux ont indiqué qu'ils connaissaient une autre initiative semblable d'Industrie Canada, tandis que 18 % d'entre eux ont affirmé connaître d'autres projets s'inscrivant dans le cadre du PGP semblables au projet auquel ils participent (pièce 5.2). La Stratégie des personnes du Secteur des opérations constitue l'initiative d'Industrie Canada qui a été le plus souvent mentionnée par les répondants en tant qu'initiative qui offre des services semblables (près d'un tiers des participants et des responsables l'ont mentionnée). Les répondants ont aussi mentionné les initiatives suivantes d'Industrie Canada, qui ressemblent au PGP :

- Comité sur les langues officielles;
- café-rencontre des économistes;
- Programme de mentorat d'Industrie Canada;
- Programme de perfectionnement professionnel du STIT;
- Conseils sur les ressources humaines;
- IHAP;
- site Web de la Direction générale des ressources humaines (DGRH);
- Programme d'aide aux employés;
- Programme cours et affectations de perfectionnement;
- gestion des relations avec les entreprises;
- programmes de récompense de chacun des secteurs;

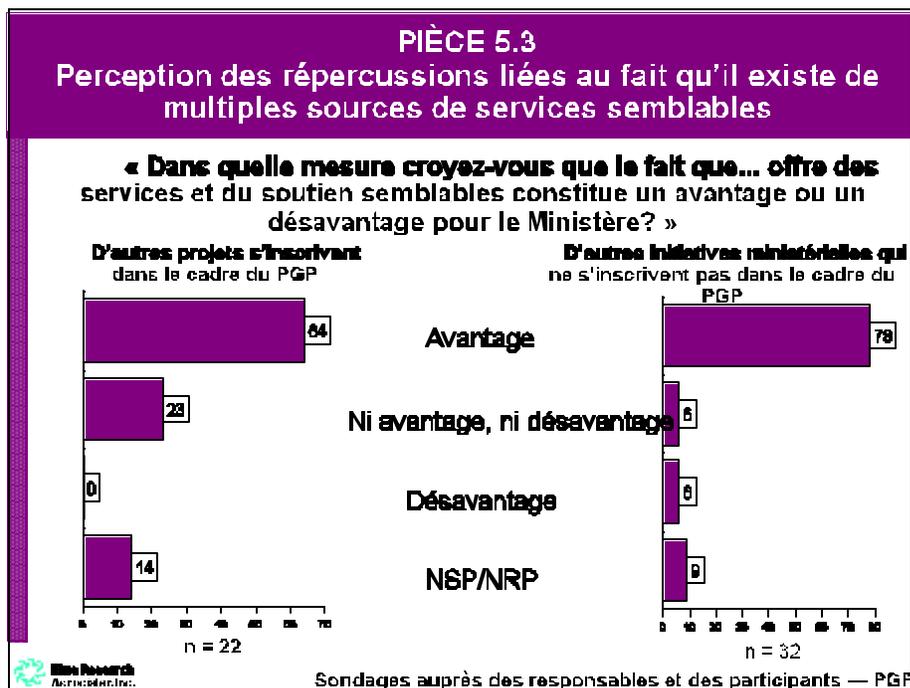
- 
- Programme de perfectionnement professionnel pour les RH.

Les répondants ont mentionné que les projets suivants, qui s'inscrivent dans le cadre du PGP, ressemblaient à leur propre projet :

- L'atelier de gestion de la diversité à l'intention des gestionnaires;
- stratégie relative aux priorités (on ne sait pas si ce répondant pensait à un projet du PGP qui vise à inciter les employés à participer aux priorités ministérielles ou à un rapport des priorités);
- stratégies en matière de ressources humaines spécifiques à chaque secteur (certaines sont financées par le PGP);
- initiatives de perfectionnement des qualités de chef de file;
- gestion axée sur les compétences;
- source de financement centralisée pour les personnes handicapées;
- services de conseils aux employés;
- table ronde sur le perfectionnement professionnel;
- cours sur la gestion des relations entrepreneuriales;
- site Web à l'intention des francophones;
- plans d'apprentissage personnel d'Entreprise autochtone Canada (EAC).



Afin d'évaluer les caractéristiques et les répercussions liées au fait d'offrir des services et du soutien semblables à l'échelle du Ministère et des projets, on a demandé aux participants et aux responsables qui avaient mentionné des projets semblables du PGP ou des initiatives semblables d'Industrie Canada de préciser s'ils pensaient que ces services et ce soutien semblables constituaient un avantage ou un désavantage pour le Ministère. Comme le révèle la pièce 5.3, la plupart des répondants croient qu'il est avantageux d'offrir des services et du soutien semblables par l'entremise d'autres initiatives d'Industrie Canada (78 %) ou d'autres projets s'inscrivant dans le cadre du PGP (64 %). Aucun répondant ayant reconnu d'autres projets semblables du PGP ne croit que l'existence de ces projets nuit au Ministère, et seulement 6 % des répondants croient que d'autres initiatives qui ne s'inscrivent pas dans le cadre du PGP offrent des services et du soutien semblables au sein du Ministère nuisent à Industrie Canada.



Enfin, on a demandé aux participants s'ils avaient participé aux autres projets semblables s'inscrivant dans le cadre du PGP ou aux autres initiatives d'Industrie Canada qu'ils avaient mentionnés. Un peu plus de la moitié (57 %) des participants qui avaient mentionné des initiatives semblables d'Industrie Canada avaient participé à ces autres initiatives. Ces répondants s'entendaient pour dire que le PGP répondait mieux (38 %) ou autant (31 %) aux questions en matière de ressources humaines que les autres initiatives semblables d'Industrie Canada. Près d'un quart d'entre eux (23 %) croyaient que le PGP répondait moins bien à ces questions. En ce qui concerne les projets semblables s'inscrivant dans le cadre du PGP, seuls deux participants ayant mentionné ces projets y avaient participé. À leur avis, le projet du PGP faisant l'objet du sondage répondait mieux ou autant aux questions en matière de ressources humaines que l'autre projet du PGP auquel ils avaient participé.

Comme la plupart des répondants aux sondages, la plupart des informateurs clés interrogés ne connaissaient pas de cas de chevauchement ou de recoupement entre des projets du PGP ou entre le PGP et d'autres initiatives ministérielles, ou croyaient que, s'il existait un peu de chevauchement, il ne s'agissait

pas d'un problème. Par exemple, un gestionnaire a souligné l'existence de deux programmes de mentorat au sein du Ministère (l'un dans une région, l'autre, dans un secteur) avant la création du PGP, mais a ajouté que la coexistence de ces deux programmes avec le PGP a permis à un plus grand nombre de personnes de profiter des avantages du mentorat.

Les répondants ont mentionné certains cas de chevauchement ou de recoupement, par exemple : entre le PGP et le Secteur des opérations (qui dispose de sa propre stratégie distincte); entre des régions qui veulent mettre l'accent sur les problèmes de recrutement; entre le PGP et les mécanismes et les accords syndicaux. Plusieurs répondants croient aussi qu'il existe du chevauchement entre les projets s'inscrivant dans le cadre du PGP, puisque des projets semblables ont été entrepris par différents secteurs. Ces répondants croient que le CGP devrait prendre des mesures supplémentaires pour s'assurer que les équipes qui s'occupent de projets ou de propositions semblables collaborent. Ils croient aussi qu'il faudrait que des membres du PGP participent à la Stratégie des personnes du Secteur des opérations, et vice versa<sup>6</sup>.

On a demandé aux répondants s'il existait des mécanismes qui permettent de gérer le chevauchement et le recoupement des activités, et de coordonner ces activités; voici ce qu'ils ont répondu :

- le CGP* : élimine activement les propositions de projets qui se chevauchent, encourage la collaboration dans le cas d'initiatives semblables et s'assure de ne pas soutenir des projets qui peuvent être exécutés à l'aide du financement des services votés;
- le Secrétariat du PGP* : s'occupe de la gestion du chevauchement et fournit une feuille de contrôle des projets financés qui permet au CGP d'évaluer de façon stratégique les chevauchements ou de déterminer si des mesures ont déjà été prises.

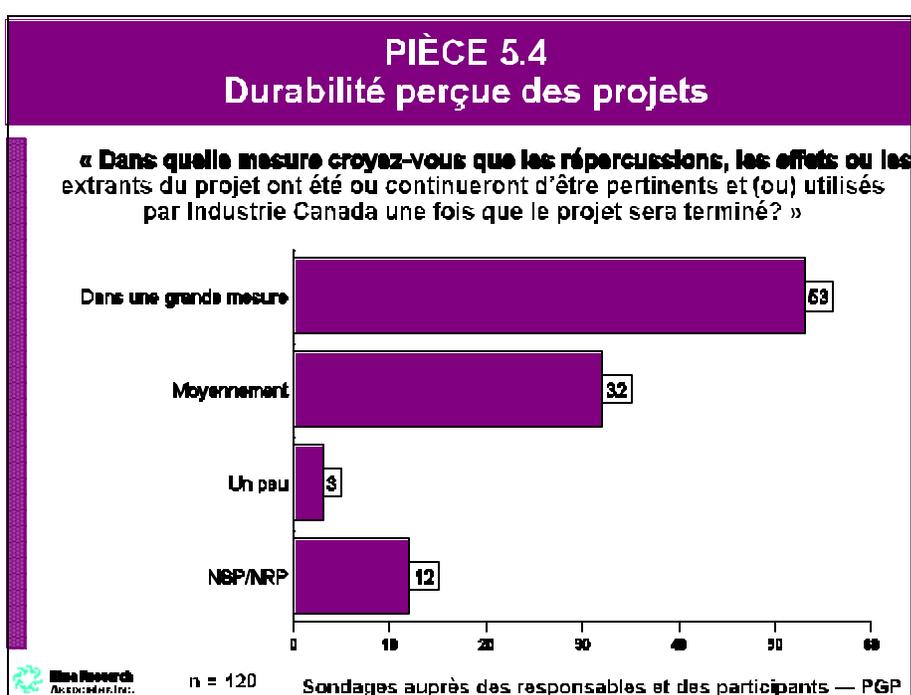
### 5.3 Durabilité

L'examen des dossiers de projets a révélé que des plans concernant la durabilité du projet ou les répercussions du projet existent pour environ un projet sur cinq (20 %). Contrairement aux données recueillies dans le cadre de l'examen des dossiers de projets, les responsables et les participants ont l'impression que

---

6. Soulignons que ces deux comités partagent déjà des membres.

les projets sont durables. Quand on leur a demandé s'ils croyaient que les répercussions, les effets ou les extrants de leur projet continueraient d'être pertinents et (ou) d'être utilisés par Industrie Canada une fois que le projet serait terminé, la majorité des participants et des responsables ont affirmé que ce serait le cas dans une grande mesure (53 %) ou moyennement (32 %) (pièce 5.4). Seulement 3 % des responsables et des participants croyaient que les répercussions, les effets ou les extrants des projets continueraient d'être pertinents et (ou) d'être utilisés seulement un peu.



- En général, les responsables de projets croyaient beaucoup plus que les participants que les répercussions, les effets ou les extrants de leur projet continueraient d'être pertinents et (ou) d'être utilisés dans une grande mesure (72 % et 35 %, respectivement).

On a demandé aux membres du CGP interrogés dans le cadre de l'évaluation de formuler des commentaires sur la mesure dans laquelle les répercussions des projets financés dans le cadre du PGP poursuivraient une fois que le projet serait terminé; près de la moitié d'entre eux ont répondu que la durabilité du projet et (ou) de ses répercussions dépend du projet et de ses objectifs. Par exemple, un certain nombre d'entre eux ont souligné que les projets liés à la formation étaient plus susceptibles d'entraîner des

répercussions durables tandis que d'autres projets, particulièrement les projets spécifiques à un secteur, semblaient s'adresser à trop peu de gens pour être durables. On a aussi souligné que les résultats à long terme des projets ne sont pas mesurés puisqu'il n'existe aucun mécanisme permettant de les évaluer. On a aussi fait remarquer que l'augmentation du nombre de projets pilotes non durables constituait un problème puisque les directions générales des ressources humaines ne disposaient que de ressources financières limitées pour poursuivre les projets. Selon un gestionnaire, le PGP constitue simplement un regroupement de projets et non pas un processus ou un programme ayant une orientation stratégique, ce qui fait qu'il ne peut avoir un effet durable.

La plupart des gestionnaires interrogés croient toutefois que les projets du PGP ont des répercussions à long terme. Pour illustrer leur point de vue, les gestionnaires ont mentionné que des projets du PGP avaient permis :

- d'améliorer les compétences en matière de gestion, ce qui permet aux employés de savoir quelles compétences ils doivent acquérir pour obtenir des postes de gestion, et ce qui a permis la création d'un programme de reconnaissance et de récompense des gestionnaires d'Industrie Canada;
- de mettre l'accent sur le perfectionnement et la formation, ce qui semble avoir des répercussions à long terme sur les personnes qui ont participé à la formation;
- de recevoir du financement supplémentaire du Conseil du Trésor afin d'être mis en place au sein de tout le gouvernement fédéral (p. ex. les boîtes à outils accessibles pour l'approvisionnement);
- de créer un programme de mentorat à l'échelle du Ministère.

## **5.4 Partenariats**

L'examen des dossiers des projets, qui visait, entre autres, à déterminer dans quelle mesure des partenariats avaient été créés, a révélé que seulement sept projets (13 %) avaient été mis en œuvre en partenariat. Les partenaires de projet étaient le plus souvent d'autres ministères fédéraux (5 %) ou des organismes nationaux sans but lucratif (2 %). Six pour cent des projets ont été effectués en partenariat, mais le dossier ne précisait pas les partenaires du projet. En moyenne, on a identifié un peu moins de deux

partenaires par projet (moyenne = 1,9). Seulement trois des sept dossiers précisait la nature du partenariat et, dans tous ces cas, les partenaires participaient à la mise en œuvre du projet.

## 5.5 Autres options

Près de la moitié des informateurs clés qui ont répondu à l'entrevue croient que le PGP constitue une façon très efficace et efficiente, d'atteindre les objectifs et les buts généraux d'Industrie Canada en matière de ressources humaines, tandis que les autres répondants croient que le Plan constitue à tout le moins de façon modérée une bonne façon d'atteindre ces objectifs, mais qu'il serait possible de l'améliorer. Un grand nombre d'informateurs clés croient que le Plan constitue une initiative très importante au sein du Ministère pour les raisons suivantes : il fournit au Ministère une présence et une visibilité qui prouvent son intérêt à donner de l'avancement aux employés et à les maintenir en poste; il réduit les cas de chevauchement et de recoupement grâce à un processus centralisé; il limite la répartition injuste des ressources aux différents secteurs pour les initiatives en matière de ressources humaines; il donne de la crédibilité aux mesures prises par le Ministère puisque le CGP n'est pas perçu comme un comité de gestion; il parraine des initiatives utiles qui sont pertinentes dans tout le Ministère; il met en place un plan ministériel en matière de ressources humaines; il fournit une méthode démocratique qui encourage la participation de tous les employés et de tous les secteurs; il profite des avantages de cette perspective élargie.

La plupart des informateurs clés ont toutefois affirmé que le Plan pourrait être amélioré afin d'être plus efficace et plus efficient, même si un répondant a souligné qu'il ne fallait pas trop s'attendre à améliorer l'efficacité et l'efficience du Plan puisque le financement offert est plutôt modeste. Voici certaines des suggestions qui visent à améliorer le Plan :

- adopter une orientation plus stratégique (des lignes directrices plus claires en matière de financement);
- créer un sous-comité de gestion afin de permettre au CGP de formuler des objectifs concrets, ou créer des sous-comités au sein de chaque secteur pour soutenir le CGP et faire en sorte que le CGP soit constitué d'un représentant de chaque secteur afin de discuter des objectifs, des règles et des processus qui permettraient d'accroître l'efficience du processus d'examen des propositions;
- utiliser un système de production de rapports sur les projets plus efficace;

- accroître la visibilité du Plan et les communications à son sujet;
- retourner à la structure initiale de régie, qui reposait davantage sur le recours à des sous-comités;
- accorder plus d'importance aux répercussions des projets financés dans le processus général de planification des ressources humaines (si les résultats sont intéressants, dispose-t-on de suffisamment de ressources pour créer une version élargie du projet pilote?);
- soutenir davantage de projets qui mettent l'accent sur les gestionnaires ou les superviseurs et qui visent à les former afin qu'ils aident le Ministère à atteindre les objectifs du Plan;
- affecter davantage de ressources (c.-à-d., du personnel à temps plein) au Plan afin d'effectuer pour un meilleur examen des propositions.

Un seul membre du CGP a pu proposer une autre initiative qui pourrait constituer une façon plus efficace et efficiente d'atteindre les objectifs et les buts généraux d'Industrie Canada en matière de ressources humaines. Ce répondant croit que la Direction générale des ressources humaines d'Industrie Canada est le groupe le mieux placé pour s'occuper des priorités du Plan, mais il croit aussi que le PGP constitue une façon supplémentaire d'atteindre ces objectifs généraux, et qu'il est essentiel puisqu'il soutient des projets qui ne recevraient pas de financement autrement. Selon ce répondant, le PGP et la DGRH sont tout à fait complémentaires puisque le Plan aborde les problèmes en matière de ressources humaines de façon ascendante, tandis que la DGRH emploie une stratégie descendante.

## 5.6 Forces et faiblesses

### **a) Forces**

Les répondants croient principalement que le fait que le financement et le processus d'approbation soient gérés de façon centrale constitue la principale force du Plan, puisqu'un tiers d'entre eux ont affirmé que cette caractéristique est la plus efficace. Les répondants croient que la gestion centralisée entraîne un certain nombre d'avantages : elle fournit aux secteurs à court d'argent une source supplémentaire de financement pour les initiatives en matière de ressources humaines; elle crée un équilibre entre les organismes « nantis » et les organismes « non nantis » au sein du Ministère grâce à du financement; elle garantit, grâce à l'établissement et à la transmission d'objectifs et de buts communs, une compréhension commune des

priorités ministérielles en matière de gestion des personnes; elle permet une communication entre les secteurs, ce qui accroît l'efficacité tout en réduisant les cas de chevauchement; elle permet aux gestionnaires et aux employés de communiquer en ce qui concerne l'établissement des objectifs et la pensée créatrice dans le but de résoudre les problèmes de ressources humaines.

Une autre force perçue par bon nombre de répondants est liée au fait que le Plan fournit du financement pour soutenir d'importantes initiatives en matière de ressources humaines. Plusieurs répondants ont souligné que le Plan permet aux directions générales d'avoir accès à des ressources pour s'occuper de leurs priorités en plus de donner l'occasion de soutenir des activités différentes liées aux ressources humaines qui n'auraient pu avoir lieu sans le Plan. Un répondant a toutefois fait une mise en garde : le financement peut être utilisé pour des activités ou des projets continus liés aux ressources humaines, ce qui n'est pas le but premier du Plan. Voici d'autres aspects du Plan qui, selon les membres du CGP, fonctionnent bien :

- ❑ ***Les types de projets soutenus*** : Un certain nombre de répondants croient que certains projets ont réellement des avantages pour les employés qu'ils touchent, que les projets qui mettent l'accent sur la formation à l'interne sont particulièrement solides, que l'on soutient de nombreux projets utiles qui enrichissent la vie des employés, ou que le financement du PGP permet de mettre en œuvre des projets pilotes et de mettre à l'essai de nouvelles méthodes pour résoudre les problèmes.
- ❑ ***L'orientation élargie*** : Certains répondants ont souligné que l'orientation élargie du PGP constitue un avantage, autant en ce qui concerne la gamme de priorités (mettre l'accent sur un certain nombre de secteurs afin de permettre des innovations; s'occuper de toutes les questions importantes concernant les personnes au Ministère); s'assurer que tous les employés d'Industrie Canada sont représentés (la large gamme de personnes qui font partie du CGP; le financement et les activités qui soutiennent de nombreux groupes) et le fait que les priorités du PGP peuvent s'adapter aux besoins de chacune des directions générales et de chacun des secteurs.
- ❑ ***Le processus axé sur les employés*** : Quelques répondants ont souligné que le PGP permet aux projets de recevoir du financement sans l'approbation de la direction, ce qui est rare au Ministère, que les projets sont directement liés aux employés et à leurs besoins (les besoins des femmes, des groupes minoritaires, l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle, la formation, etc.), et que le simple fait que le PGP existe et soit mis en place permet d'affirmer que la gestion des personnes et les questions des ressources humaines sont importantes au Ministère.

- ❑ ***Les processus administratifs*** : Certains répondants ont critiqué la lenteur du processus d’approbation des propositions, mais d’autres croient que ce processus fonctionne bien et est effectué en temps opportun, et que le suivi des projets est adéquat.
- ❑ ***L’orientation changeante du Plan*** : Un répondant a souligné que le processus d’affectation pour les projets change en fonction des besoins changeants (on a modifié le Plan parce qu’Industrie Canada en a dépassé certains aspects).

## **b) Faiblesses**

On a demandé aux membres du CGP et aux gestionnaires de formuler des commentaires sur les aspects du Plan qui, à leur avis, ne fonctionnent pas bien. Près de la moitié d’entre eux ont mentionné qu’il y a un manque de communication au sujet du PGP. Ces répondants sont grandement préoccupés par le fait que le Plan n’est pas suffisamment visible, et que l’on ne transmet pas suffisamment d’informations aux employés sur le PGP (p. ex. ce qu’est le PGP, qui les représente au sein du CGP, comment obtenir de plus amples renseignements, quels projets ont déjà été parrainés, quels sont les avantages des projets financés) pour leur permettre de soutenir le Plan et d’en profiter. On croit que ce manque de communication a des répercussions directes sur la quantité et la qualité des propositions présentées pour obtenir du financement et, au bout du compte, sur l’impact du Plan puisque les responsables et les employés ont plus de difficulté à profiter des résultats des projets, des leçons retenues et des pratiques exemplaires. Les répondants ont aussi fait part de ces autres problèmes de communication : la majeure partie de l’information (p. ex. des mises à jour sur les projets) est envoyée au CGP et non à tout le Ministère, ce qui fait que les membres du CGP sont débordés; le fait que les gens comprennent mal ce qu’est le PGP signifie qu’ils ne connaissent pas les activités du Plan et que ces activités ne sont donc pas intégrées aux activités de nombreuses organisations ministérielles; le démantèlement du sous-comité des communications a nui aux mesures de communication; il y a un manque de communication en ce qui concerne les activités des autres secteurs du Ministère; on ne prend pas suffisamment de mesures pour consulter les partenaires potentiels et pour collaborer avec eux, ou encore pour consulter les employés qui seront directement touchés par les projets financés (un gestionnaire s’est engagé dans le PGP seulement après avoir appris qu’un projet aurait des répercussions directes sur la sphère de responsabilité de son secteur).

Les membres du CGP ont aussi affirmé qu’ils croient que le comité devrait participer davantage à

---

l'examen des propositions. Pour eux, cela signifie qu'il faudrait adopter une méthode plus stratégique d'examen des propositions et élaborer les outils (des critères d'admissibilité définis clairement) qui permettraient au CGP de jouer un rôle plus utile. Un répondant a suggéré une façon d'organiser le processus d'examen : chaque secteur pourrait effectuer une évaluation interne des propositions afin de pouvoir les évaluer en fonction de ses propres priorités. De cette façon, seules les meilleures propositions (qui répondent aux besoins d'un grand nombre d'employés) seraient mises sur pied, et elles seraient plus défendables dans le contexte des stratégies et des buts généraux du Plan.

Un aspect connexe qui semble important pour bon nombre de répondants et qui peut avoir des répercussions sur la capacité du CGP à examiner les propositions de façon critique est lié au manque d'orientation du Plan. Selon ces répondants, ce manque d'orientation : signifie qu'il n'existe aucun critère ferme sur lequel on peut s'appuyer pour évaluer les propositions puisque toutes les propositions entrent dans la portée du Plan, ce qui signifie que tous les projets sont approuvés et qu'on ne sait pas sur quoi s'appuyer pour remettre en question le bien-fondé des projets; empêche une orientation stratégique (il y a tant de sous-priorités qu'il finit par ne plus y avoir de priorités du tout); fait en sorte qu'il est difficile de mesurer les résultats en fonction des objectifs du Plan parce qu'on ne peut isoler que quelques objectifs spécifiques.

Les répondants ont mentionné plusieurs autres problèmes liés au processus d'examen : il faudrait un meilleur modèle d'établissement des coûts ou un processus d'approbation plus précoce afin de s'assurer que le financement accordé est dépensé; les employés doivent être mieux représentés dans le processus d'examen (le CGP est constitué principalement de gestionnaires); il faudrait adopter une méthode moins stricte en ce qui concerne les délais et les propositions afin que plus d'employés aient accès au Plan et puissent faire part de leurs idées; il faudrait approuver une période pour le financement (le financement est souvent affecté seulement à la fin de l'été ou au début de l'automne, ce qui fait qu'il peut être difficile de s'assurer que l'argent est dépensé avant la fin de l'exercice); il faudrait tenir compte de la possibilité d'un chevauchement quand on approuve plusieurs projets qui mettent l'accent sur le même objectif; il faut tenir compte de l'existence possible de conflits d'intérêts dans les cas où les membres du CGP doivent évaluer des propositions provenant de leur propre secteur et où les membres du comité ne sont pas tous présents à la rencontre; il ne faut pas oublier de demander d'examiner des propositions tout au long de l'année afin de recevoir davantage de propositions et de pouvoir choisir entre davantage de projets.

Voici d'autres aspects du Plan qui, selon certains répondants, ne fonctionnent pas bien :

- ❑ ***Le financement d'un projet qui concerne des problèmes liés au mandat de l'organisation*** : Quelques répondants croient que certains projets qui reçoivent du financement du PGP devraient plutôt recevoir du financement du Ministère pour les services votés, et qu'une partie du travail effectué devrait déjà recevoir des ressources à l'interne (p. ex. le soutien des campagnes de sensibilisation aux questions en matière de langues officielles, même si certains employés ont déjà comme tâche de favoriser les langues officielles; les projets qui soutiennent une stratégie de communication au sein de la Direction générale des communications).
- ❑ ***L'absence de critères précis qui permettent de connaître la réussite d'un projet*** : Certains répondants ont souligné qu'il n'existe aucun cadre cohérent ni critère précis pour évaluer la réussite d'un projet et pour déterminer si les projets ont les répercussions escomptées; ils croient aussi qu'il faudrait offrir davantage d'orientation ou de formation sur la mesure du rendement aux responsables de projets. Plusieurs répondants ont souligné que les méthodes de mesure du rendement des projets s'inscrivant dans le cadre du PGP sont souvent vagues, et que peu de renseignements sont accessibles concernant les résultats des projets. Selon un répondant, ce problème est lié au besoin de définir plus précisément les objectifs du Plan en adoptant des critères plus concrets, plus étroits et mesurables (p. ex. si le projet profite à un grand nombre ou à un petit nombre d'employés).
- ❑ ***Le manque d'orientation fournie par les cadres supérieurs*** : Un répondant croit que les employés devraient avoir davantage accès aux comités de cadres supérieurs au sein de certains secteurs pour pouvoir obtenir une orientation de ces cadres supérieurs (soulignons qu'il ne s'agit pas d'une critique du Plan en tant que telle, mais plutôt de la perception d'un besoin selon lequel il faudrait fournir davantage de directives et de soutien provenant des cadres supérieurs à l'échelle du secteur).
- ❑ ***Le manque de suivi*** : Un répondant a souligné que les projets mis en œuvre au sein des secteurs sont rarement transformés pour pouvoir s'appliquer et profiter à tout le Ministère.
- ❑ ***Le déséquilibre qui existe concernant le nombre de projets qui mettent l'accent sur chacune des priorités*** : Quelques gestionnaires croient que la plupart des projets du PGP qui reçoivent du financement s'occupent de l'apprentissage et du perfectionnement professionnel et qu'il faudrait s'occuper davantage des deux autres priorités, ou mettre davantage l'accent sur ces priorités puisqu'il reste de graves problèmes à régler (p. ex. les problèmes en matière de recrutement, de maintien en poste, de relève, de stress et d'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle).





## 6. SOMMAIRE DES CONCLUSIONS

Voici un bref sommaire des conclusions de l'évaluation du Plan de gestion des personnes (PGP).

### **a) *Pertinence***

En général, les données recueillies dans le cadre de l'évaluation donnent à penser que le PGP est un mécanisme très pertinent pour le Ministère. Les conclusions révèlent que les priorités du Plan correspondent à celles du gouvernement fédéral et des directions générales et secteurs d'Industrie Canada, qu'on a continuellement besoin du Plan, que le Plan est perçu comme une façon viable de soutenir l'engagement d'Industrie Canada à devenir un employeur de choix, et que le Plan a permis de régler des enjeux importants liés au milieu de travail. De plus, il ne semble y avoir que quelques lacunes en ce qui concerne les personnes qui profitent des projets financés et auxquelles s'adressent ces projets. Quoiqu'il en soit, on pourrait accroître la pertinence du Plan en adoptant une orientation plus limitée, en élaborant des lignes directrices et des outils qui permettraient d'évaluer de façon critique les projets proposés, en affectant davantage de ressources et en faisant connaître davantage le Plan.

### **b) *Comité de gestion des personnes***

Le CGP est, en général, perçu comme faisant partie intégrante de la gestion et de l'exécution du Plan, même s'il pourrait être possible d'améliorer ou d'élargir le rôle du CGP en prenant les mesures suivantes : préciser son objectif et prendre des mesures supplémentaires pour effectuer un suivi de l'évolution des projets et pour produire des rapports sur les résultats; accroître la participation aux réunions; encourager les gestionnaires à faire du PGP une priorité; recruter davantage de membres pour le CGP; réduire la taille du comité; simplifier le processus d'examen des propositions; faire connaître un peu plus le Plan et ses avantages.

**c) *Mesure et suivi du rendement***

Les conclusions de l'évaluation révèlent qu'il faudrait améliorer la mesure du rendement d'un projet en fonction des objectifs généraux du Plan. Une grande part des dossiers de projets ne contiennent aucun renseignement concernant la mesure de la réalisation des objectifs, et la plupart des mesures du rendement qui figurent dans les dossiers concernent les processus et les extrants (plutôt que des données sur les résultats qui prouvent que les projets ont permis d'atteindre les objectifs). De plus, la plupart des informateurs clés croient que les mécanismes de suivi (p. ex. le Secrétariat du PGP, les rapports finaux des projets et les évaluations) ne permettent pas de recueillir des renseignements sur la réalisation des objectifs du PGP.

**(d) *Répercussions du programme***

Ensemble, les projets financés semblent avoir grandement permis d'atteindre les objectifs du Plan et semblent avoir eu un certain nombre d'autres répercussions positives en ce qui concerne des aspects particuliers liés au milieu de travail. Selon les données recueillies, il semble toutefois qu'on pourrait accroître la capacité du Plan à atteindre ses objectifs grâce aux aspects suivants : de meilleures communications et une meilleure mise en valeur; davantage de travail intersectoriel; l'amélioration de la mesure du rendement et l'établissement de priorités concrètes, mesurables et axées sur les résultats; des appels de propositions continus et ouverts; un suivi plus étroit des projets qui réussissent.

**e) *Diffusion et communication***

Selon les données recueillies, la plupart des dossiers de projets mentionnent un plan de communication, mais il serait possible d'améliorer les communications, en ce qui concerne le Plan et ses projets. Près de la moitié des dossiers de projets consultés ne précisaient pas les moyens qui seraient utilisés pour transmettre de l'information sur le projet, et un participant sur cinq aux projets n'avait jamais entendu parler du PGP avant

le sondage. Les répondants ont affirmé que les moyens de communication les plus souvent employés étaient les bulletins électroniques et l'affichage sur un site Web, mais les responsables et les participants avaient le plus souvent entendu parler du Plan ou d'un projet par l'entremise d'un contact personnel ou de bulletins électroniques.

#### **f) *Processus et procédures***

Selon les résultats de l'évaluation, les partenaires sont, en général, satisfaits de la plupart des processus et des procédures au sujet desquels on les a interrogés. Quoiqu'il en soit, on pourrait améliorer l'exécution générale du Plan en améliorant les aspects suivants : le suivi et les mécanismes de production de rapports (p. ex. réduire le nombre de projets qui ne sont pas terminés, transmettre de l'information sur les résultats des projets); les communications au sujet du Plan et des résultats des projets et la mise en valeur du Plan; les délais relatifs à certains aspects (p. ex. le délai de réponse à un appel de propositions, le fait d'émettre l'appel de propositions plus tôt au cours de l'année); la sélection des projets (utiliser une méthode plus disciplinée et des critères plus concrets pour effectuer une évaluation critique des propositions).

#### **g) *Chevauchement et recoupement***

Selon les données recueillies dans le cadre de l'évaluation, il existe un certain chevauchement entre le PGP et des initiatives semblables, mais ce chevauchement ne semble généralement pas négatif. En fait, le chevauchement entre le Plan et d'autres initiatives ou entre des projets effectués dans le cadre du PGP est davantage perçu comme positif. La Stratégie pour les personnes du Secteur des opérations a souvent été reconnue comme offrant des services semblables à ceux offerts dans le cadre du PGP, et les mécanismes de gestion du recoupement et de coordination des activités, comme le CGP et le Secrétariat du PGP, sont généralement perçus comme adéquats.

#### **h) *Durabilité***

L'évaluation n'a pu recueillir de données claires concernant la durabilité des projets puisque seulement un dossier de projet sur cinq comportait des renseignements à ce sujet, et que certains répondants ont remis en question le fait que les projets sont généralement durables (cela dépend des objectifs du projet, on ne mesure pas les résultats à long terme, et on soutient des projets pilotes non durables). Un grand nombre de partenaires croient toutefois que les projets ont des répercussions à long terme puisqu'ils permettent aux employés d'acquérir des compétences et qu'ils préparent le terrain pour des programmes permanents à l'échelle du Ministère.

---

**i) Partenariats**

L'évaluation a permis de découvrir que quelques projets s'inscrivant dans le cadre du PGP sont mis en œuvre en partenariat puisque environ un dossier de projet sur dix mentionnait que le projet avait été mis en œuvre en partenariat. Les partenaires étaient le plus souvent d'autres ministères fédéraux ou des organismes nationaux sans but lucratif.

**j) Autres options**

L'évaluation donne à penser qu'il existe peu d'autres solutions de rechange viables au Plan, voire qu'il n'existe aucune autre option, et que le PGP est habituellement perçu comme une façon efficace et efficiente d'atteindre les objectifs et les buts généraux d'Industrie Canada en matière de ressources humaines. Il permet d'accroître la présence, la visibilité et la crédibilité des efforts déployés par le Ministère; de réduire les cas de chevauchement et de recouplement; de limiter les inégalités entre les secteurs et d'adopter une approche plus démocratique; de parrainer des initiatives utiles.

**k) Forces et faiblesses**

Les principales forces du PGP qui ont été mentionnées sont les suivantes : la gestion centralisée du financement et du processus d'approbation; le soutien d'initiatives importantes en matière de ressources humaines, le soutien de projets de qualité, la vaste orientation, le fait que le processus soit axé sur les employés, les processus administratifs (p. ex. processus d'approbation, suivi), et le changement d'orientation (le processus d'affectation change en fonction des besoins changeants).

En ce qui concerne les aspects du Plan qui ne fonctionnent pas aussi bien qu'ils le devraient, les données révèlent qu'il faudrait s'occuper de problèmes liés aux communications et à la diffusion; au processus

d'examen des propositions; à l'orientation stratégique; au suivi et à la production de rapports; à la durabilité.