



Évaluation des projets pilotes à l'intention des  
travailleurs âgés

Un exemple d'évaluation au cœur de la prise de  
décision

Présentée au Colloque Veille, Planification et Évaluation

*Par :*

Serge Hamel

Directeur de l'évaluation

19 mai 2005

# [ Plan de la présentation ]

---

- Contexte
- L'expérimentation
- Objectifs et méthodologie de l'évaluation
- Quelques résultats en bref
- L'évaluation en lien avec la prise de décision
- Conclusion

# [ Contexte ]

- Dès 1976, on constate une détérioration de la situation d'emploi des travailleurs de 55 ans ou plus.
- En 1988, le Programme d'adaptation pour les travailleurs âgés (PATA) est implanté.
- En 1997, le PATA est aboli : mesure passive ne favorisant pas l'insertion en emploi.
- De 1998 à 2000, discussions fédérales-provinciales sur des hypothèses de remplacement du PATA.
- En 2000, le Canada signe avec plusieurs provinces une entente bilatérale pour expérimenter des approches novatrices.

# [ Contexte (suite) ]

- Entente Canada-Québec 2000-2003 (30 projets)

Financement partagé

- Canada 70 %;
- Québec 30 %.

Approbation des projets : MESS et RHDCC

Gestion des projets : Emploi-Québec

Évaluation des projets :

- MESS avec échange et transmission des rapports à RHDCC (maîtrise d'œuvre du Québec depuis 1995);
- les coûts de l'évaluation font partie de la contribution du Québec.

- Renouvellements    2003-2004 (25 projets);  
                                  2004-2005 (17 projets);  
                                  2005-2006 (à venir).

# [ L'expérimentation ]

- Deux axes :
  - Réinsertion;
  - Maintien.
- Quatre volets :
  - Sensibilisation et promotion;
  - Prévention des mises à pied;
  - Adaptation;
  - Participation à la vie active.
- La majorité des projets visent plusieurs volets.

# [ L'expérimentation (suite) ]

- Regroupement des projets selon la nature de l'intervention principale
  - Formation sur mesure de courte durée;
  - Formation en entreprise (stage, subvention salariale ou non);
  - Aide à la recherche d'emploi et placement assisté;
  - Aide à l'entrepreneuriat;
  - Mentorat;
  - Gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre.

# [ L'expérimentation (suite) ]

On a constitué un groupe spécifique pour les fermetures d'entreprise ou les licenciements collectifs (enjeux majeurs actuellement).

- Nombre de participants en 2000-2003 :



# Objectifs et méthodologie de l'évaluation

Les enjeux de l'évaluation (inscrits dans l'Entente)

- Pertinence
  - Vérifier si la population visée a été rejointe;
  - Vérifier si les activités et les services offerts répondent aux besoins des travailleurs âgés;
  - Vérifier si les objectifs sont en accord avec les principes établis pour la mise en œuvre des projets.
- Efficacité
  - Vérifier l'atteinte des objectifs de réinsertion ou de maintien;
  - Mesurer la satisfaction des participants.

On a ajouté :

- Processus
  - Documenter la mise en œuvre et le fonctionnement;
  - Identifier les facteurs de réussite ou d'échec;
  - Identifier les forces ou faiblesses des façons de faire.



# Objectifs et méthodologie de l'évaluation (suite)

Les méthodes (projets 2000-2003)

- Études de cas (5 projets);  
Entrevues individuelles ou de groupes avec tous les acteurs de ces projets;
- Sondage postal auprès des organismes promoteurs et des partenaires et analyse documentaire;
- Sondages (2) téléphoniques auprès des participants
  - Moyen terme (moyenne 12 mois après la participation);
  - Plus long terme (moyenne 30 mois après la participation).

# Objectifs et méthodologie de l'évaluation (suite)

Les méthodes (projets 2003-2004)

Études de cas (5 projets)

- Sondage téléphonique auprès des participants et auprès d'un groupe témoin de non-participants.

Les coûts de l'évaluation :

≈ 250 000 \$ / 34 000 000 \$

< 1 %

# [ Quelques résultats en bref ]

Les facteurs de réussite (ce qui distingue les projets pilotes de l'offre générale des services d'emploi

- Ouverture plus grande à la formation;
- La combinaison de plusieurs approches auprès des travailleurs et auprès des entreprises;
- L'adaptation des approches aux besoins et aux particularités des travailleurs âgés;
- L'accompagnement soutenu de la part des organismes promoteurs;
- L'expertise des organismes auprès de cette clientèle (qu'ils avaient déjà ou qu'ils ont développé grâce aux projets).

# [ Quelques résultats en bref ]

## Les effets

- Haut niveau de satisfaction des participants;
- Taux élevé de réinsertion en emploi même pour les chômeurs de longue durée;
- Les projets ont permis de réduire l'utilisation de l'assurance-emploi et d'éviter le passage à l'aide sociale pour plusieurs;
- Plusieurs ont même accepté des baisses de salaire pour accéder à un nouvel emploi, d'autres combinent le travail à temps partiel avec les autres sources de revenu.

# L'évaluation en lien avec la prise de décision

Quelques facteurs qui influencent ce lien

- La présence d'une problématique majeure;
- L'inclusion dans les Ententes, Politiques ou Lois d'articles portant sur l'évaluation;
- L'envergure de la démarche d'évaluation et le temps de réalisation;
- La transparence de la démarche et l'ouverture aux échanges;
- Les négociations en cours.

# L'évaluation en lien avec la prise de décision (suite)

La présence d'une problématique majeure : plusieurs problématiques qui se combinent

- Les difficultés de réinsertion en emploi des travailleurs âgés sont présentes depuis longtemps (faible qualification, offre de services réduite, peu d'ouverture des employeurs, motivation faible des travailleurs, etc.);
- De nombreuses fermetures d'usines qui impliquent des travailleurs âgés (forte concurrence internationale);
- Une pénurie de main-d'œuvre anticipée qui oblige à faire appel à tous les travailleurs potentiels (notamment les travailleurs expérimentés);
- La capacité financière réduite des gouvernements qui conduit à l'« activation » des mesures passives.

# L'évaluation en lien avec la prise de décision (suite)

L'inclusion dans les Ententes, Politiques ou Lois d'articles portant sur l'évaluation

- Les Ententes Canada-Québec contiennent généralement des articles portant sur l'évaluation (souvent sur les grands enjeux de pertinence et d'efficacité);
- De nombreuses politiques, plans d'action gouvernementaux prévoient directement des évaluations (action communautaire, lutte contre la pauvreté et l'exclusion, ...);
- Plusieurs lois contiennent des clauses de reddition de compte aux cinq ans à l'Assemblée nationale (Loi du 1 % en formation, Loi sur la lutte contre la pauvreté, etc.).

# L'évaluation en lien avec la prise de décision (suite)

- Dans presque tous les cas, la Direction de l'évaluation du MESS est consultée et elle participe à la rédaction des articles en question.
- Dans la mesure du possible, dans le cadre des Ententes, on précise la source de financement des évaluations et parfois une estimation des coûts (dans les Ententes administratives qui sont développées par la suite).

Exemples : Contrat de Ville avec Montréal

MESS – Fondation Chagnon, etc.



# L'évaluation en lien avec la prise de décision (suite)

L'envergure de la démarche d'évaluation et le temps de réalisation

- L'importance de démarrer l'évaluation rapidement par un cadre d'évaluation qui tient compte des échéances pour la reddition de compte ou la prise de décision.
  - Première Entente Canada-Québec PPTA portait sur 2000-2003 avec une échéance pour l'évaluation en mars 2004 donc ( $\approx$  4 ans).
- La combinaison d'approches formatives et sommatives est souvent gagnante. Les premières étapes formatives servent :
  - À améliorer l'intervention (facteurs de réussite réinvestis rapidement);
  - À préciser la démarche d'évaluation à venir.  
(exemple : PPTA, les premiers rapports nous ont amené à préciser une méthodologie pour constituer un groupe témoin crédible).

# L'évaluation en lien avec la prise de décision (suite)

- Il faut demeurer réaliste quant à l'ampleur des coûts d'évaluation
  - PPTA : coûts d'évaluation  $< 1 \%$ ;
  - Dans des petits projets de recherches et innovations : coûts d'évaluation  $> 10 \%$  (niveau critique).

# L'évaluation en lien avec la prise de décision (suite)

La transparence de la démarche et l'ouverture aux échanges

- Les PPTA constituent un bon exemple de transparence et d'ouverture:
  - Plusieurs administrations sont impliquées : fédérale, provinciales et territoriales avec des grandes balises semblables;
  - À mi-parcours, une rencontre fédérale-provinciale et territoriale :
    - Pour échanger sur les cadres d'évaluation;
    - Pour discuter des premiers résultats.  
(effet de stimulation pour certains qui avaient fait peu de choses)
  - Un nouvel échange entre les administrations après l'obtention des résultats plus complets
    - Pour partager les connaissances sur les approches qui semblent donner les meilleurs résultats;
    - Pour orienter les projets 2005-2006.

# L'évaluation en lien avec la prise de décision (suite)

## Les négociations en cours

- Les négociations sont amorcées pour la mise en place de programmes permanents.
- L'expérimentation de plusieurs approches et leur évaluation place le Québec dans une position avantageuse dans le cadre de ces négociations.
- Il faut rester conscient que l'évaluation ne constitue qu'un intrant dans la prise de décision.

# [ Conclusion ]

- Des exemples où cela fonctionne un peu moins bien, cela existe aussi.
- Il reste encore beaucoup à faire pour que l'évaluation de programmes constitue une référence systématique pour les décideurs.
- L'investissement en ressources humaines et financières doit être suffisant pour qu'il y ait une production régulière de résultats d'évaluation.
- L'appropriation des résultats d'évaluation doit se faire sur une base régulière en cours de réalisation des études pour permettre aux organisations de corriger le tir ou d'amorcer des virages avant que les résultats soient rendus publics.