



Maintenant et demain  
L'excellence dans tout ce que nous entreprenons



Juin 2010

# Évaluation sommative du Programme de partenariat syndical-patronal

*Rapport final*  
**Juin 2010**

# *Évaluation sommative du Programme de partenariat syndical-patronal*

**Rapport final**

*Direction de l'évaluation  
Direction générale de la politique stratégique et de la recherche  
Ressources humaines et Développement des compétences Canada*

*Juin 2010*

**SP-1000-06-11F  
(also available in english)**

NB : le numéro de catalogue ministériel est situé en bas de la page couverture sur le côté gauche.

Vous pouvez obtenir cette publication en communiquant avec :

Services des publications  
Ressources humaines et Développement des compétences Canada  
140, promenade du Portage  
Phase IV, 12<sup>e</sup> étage  
Gatineau (Québec)  
K1A 0J9

Télécopieur : 819-953-7260

En ligne : <http://www12.rhdcc.gc.ca>

Ce document est offert en médias substitués sur demande (gros caractères, braille, audio sur cassette, audio sur DC, fichiers de texte sur disquette, fichiers de texte sur DC, ou DAISY) en composant le 1 800 O-Canada (1-800-622-6232). Les personnes malentendantes ou ayant des troubles de la parole qui utilisent un téléscripteur (ATS) doivent composer le 1-800-926-9105.

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, 2010

**Papier**

ISBN : 978-1-100-97573-3

N° de cat. : HS28-10/1-2011F

**PDF**

ISBN : 978-1-100-97572-6

N° de cat. : HS28-10/1-2011F-PDF

# *Table des matières*

<b>Liste des abréviations .....</b>	<b>i</b>
<b>Sommaire.....</b>	<b>iii</b>
<b>Réponse de la direction.....</b>	<b>ix</b>
<b>1. Introduction et contexte .....</b>	<b>1</b>
1.1 Description du programme .....	1
1.2 Contexte de l'évaluation.....	5
<b>2. Méthodologie d'évaluation.....</b>	<b>7</b>
2.1 Objectif et enjeux de l'évaluation .....	7
2.2 Collecte des données .....	8
2.3 Analyse et compilation des données .....	11
2.4 Fiabilité des données et limites .....	12
2.5 Difficultés associées au projet.....	13
<b>3. Principales constatations.....</b>	<b>15</b>
3.1 Pertinence .....	15
3.2 Rendement – Efficacité .....	25
3.3 Économie et efficacité .....	46
<b>4. Sommaire des principales constatations et des conclusions.....</b>	<b>53</b>
<b>5. Recommandations.....</b>	<b>57</b>



## *Liste des tableaux*

Tableau 1	Projets associés au PPSP .....	4
Tableau 2	Enjeux et questions d'évaluation du PPSP .....	7
Tableau 3	Informateurs clés par catégorie .....	9
Tableau 4	Échantillon des non-participants .....	11
Tableau 5	Satisfaction à l'égard de la prestation des services relatifs au PPSP.....	26
Tableau 6	Bénéficiaires d'un financement du PPSP .....	36
Tableau 7	Cotation de l'incidence du PPSP .....	44
Tableau 8	Efficiencce du PPSP .....	47



## *Liste des figures*

Figure 1	Conformité des objectifs du PPSP .....	16
Figure 2	Relations syndicales-patronales au sein des organisations .....	19
Figure 3	Relations syndicales-patronales à l'échelle du Canada .....	20
Figure 4	Le PPSP est une solution appropriée .....	21
Figure 5	PPSP et autres initiatives .....	22
Figure 6	PPSP – Dédoublément .....	24
Figure 7	PPSP – Complément .....	25
Figure 8	PPSP – Atteinte des objectifs.....	28
Figure 9	Connaissance du PPSP.....	31
Figure 10	Diffusion des résultats.....	32
Figure 11	Connaissance des résultats du PPSP.....	33
Figure 12	Diffusion des résultats.....	34
Figure 13	Incidence du PPSP sur les relations en milieu de travail .....	37
Figure 14	Durabilité des effets du PPSP .....	41
Figure 15	Rôle du PPSP dans les relations de travail stables au Canada.....	43
Figure 16	Demandeurs potentiels du PPSP.....	50
Figure 17	Promotion du PPSP .....	51



## *Liste des abréviations*

ACRI	Association canadienne des relations industrielles
CGRR	Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats
CRSH	Conseil de recherches en sciences humaines
ETCOF	Employeurs des transports et communications de régie fédérale
ETP	Équivalents temps plein
G-7	Groupe des sept (G7)
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
PPSP	Programme de partenariat syndical-patronal
RHDCC	Ressources humaines et Développement des compétences Canada
SFMC	Service fédéral de médiation et de conciliation
SRC	Service de règlement des conflits de travail



# *Sommaire*

## **Programme de partenariat syndical-patronal**

Le Programme de partenariat syndical-patronal (PPSP) est un programme de contribution dont l'objectif est de favoriser de bonnes relations syndicales-patronales, tant en milieu de travail qu'au niveau sectoriel, en fournissant de l'aide financière aux employeurs et aux syndicats désireux d'entreprendre des projets communs visant à explorer de nouvelles façons de travailler et de collaborer. En règle générale, les projets sont financés jusqu'à concurrence de 100 000 \$ pour une période maximale de deux ans. Les projets financés se classent en trois catégories : les projets en milieu de travail, les projets de conférences et les projets de recherche. Le PPSP est administré de façon centralisée par le Service de résolution des conflits de travail (SRC) du Service fédéral de médiation et de conciliation (SFMC) de Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDC). Le budget annuel du Programme était de 1,6 million de dollars de 2005 à 2009, puis de 1,2 million de dollars en 2009-2010. Au cours de la période visée par la présente évaluation (de l'exercice 2003-2004 à l'exercice 2007-2008, inclusivement), 56 projets ont été approuvés aux fins de financement, dont 53 sont achevés et 3 sont toujours en cours.

## **But de l'évaluation**

La présente évaluation vise à examiner la pertinence, l'efficacité, l'économie et l'efficience du PPSP. Le Programme avait déjà été évalué à deux reprises : une évaluation formative en 1998 et une évaluation sommative en 2004.

## **Méthodologie**

La méthodologie d'évaluation comprenait la collecte et la triangulation de données provenant de multiples sources. Plus précisément, voici les différents volets de la méthodologie utilisée :

- une analyse documentaire et une revue de la littérature détaillées;
- des entrevues auprès de 27 informateurs clés, soit 11 représentants du SFMC de RHDC, ainsi que divers spécialistes du domaine des relations syndicales-patronales (10 spécialistes et 6 représentants d'organisations patronales);
- une analyse de 36 projets financés dans le cadre du PPSP, y compris un examen des documents des projets (p. ex., propositions, rapports finaux) et des entrevues auprès de 64 représentants syndicaux, patronaux et autres ayant participé aux projets;

- des entrevues auprès de représentants de 10 des 13 organisations dont la demande de financement a été rejetée ou qui ont retiré elles-mêmes leur demande durant la période visée par l'évaluation;
- des entrevues avec les représentants de 40 organisations susceptibles de devenir des clientes du PPSP, mais qui n'ont jamais présenté de demande de financement dans le cadre du Programme (non-participants).

La force de cette méthodologie d'évaluation repose sur la triangulation de données provenant de multiples sources et le recours à des échantillons relativement importants pour les entrevues et les études de cas. Sa lacune principale est liée à la partialité possible des répondants, étant donné que la plupart des groupes ciblés ont participé directement au PPSP. Plusieurs stratégies ont été utilisées pour atténuer le risque de partialité parmi les répondants.

## Principales constatations et conclusions

Voici les principales conclusions découlant de l'évaluation sommative du Programme de partenariat syndical-patronal :

1. **Les objectifs du PPSP correspondent aux résultats stratégiques visés par le Ministère et aux priorités pangouvernementales.** L'analyse documentaire et la revue de la littérature indiquent qu'il y a des liens clairs entre les objectifs du PPSP et l'un des principaux résultats stratégiques qu'entend atteindre le Ministère, à savoir la création de « milieux de travail sécuritaires, équitables et productifs, où règne la coopération au niveau des relations de travail », le préambule du *Code canadien du travail* qui énonce que « le Parlement du Canada désire continuer et accentuer son appui aux efforts conjugués des travailleurs et du patronat pour établir de bonnes relations et des méthodes de règlement positif des différends, et qu'il estime que l'établissement de bonnes relations du travail sert l'intérêt véritable du Canada en assurant à tous une juste part des fruits du progrès » ainsi que les discours du Trône de 2004 et de 2008, dans lesquels on souligne l'engagement du gouvernement fédéral à constituer une main-d'œuvre solide et concurrentielle. De plus, parmi les représentants de RHDCC qui ont fait part de leur opinion, 83 % ont indiqué que le PPSP était conforme aux priorités pangouvernementales, 78 %, aux résultats stratégiques visés par le Ministère, et 67 %, aux priorités ministérielles.
2. **Le PPSP répond à un besoin au Canada.** Les résultats de l'évaluation indiquent que le nombre de conflits de travail est plus élevé au Canada que dans les autres pays développés et que ces conflits peuvent avoir des répercussions sociales et économiques importantes. De plus, la plupart des intervenants estiment que la situation syndicale-patronale actuelle au Canada est relativement problématique, que le gouvernement fédéral devrait promouvoir activement les relations syndicales-patronales axées sur la collaboration et que le PPSP constitue un outil approprié à cet égard.

3. **Le PPSP est un complément et non un dédoublement des autres programmes similaires des gouvernements fédéral et provinciaux.** Le PPSP complète les autres programmes canadiens dont les objectifs sont semblables, notamment en favorisant la collaboration et l'établissement de partenariats entre les employés et les employeurs au moyen de stratégies d'intervention distinctes. Tandis que d'autres programmes fournissent des services sur les plans de la formation, des ateliers et du recours à des spécialistes en médiation, le PPSP offre un financement direct pour permettre aux organisations de lancer des projets pilotes et ainsi de mettre leurs idées novatrices à l'essai en milieu de travail.
4. **Le PPSP a permis de stimuler la mise au point de pratiques syndicales-patronales novatrices en appuyant des projets de recherche, des projets en milieu de travail et des projets de conférences.** Les projets menés dans le cadre du PPSP ont permis l'atteinte des objectifs à cet égard. Qui plus est, la plupart ont contribué ou contribueront, selon toute attente, à l'établissement de relations syndicales-patronales plus efficaces en milieu de travail. Divers facteurs importants expliquent le succès de ces projets, notamment le niveau élevé du leadership et de la détermination des syndicats et des employeurs, la capacité de mobiliser un large éventail d'intervenants, la planification efficace, l'adoption d'approches novatrices pour régler les problèmes importants, la qualité des produits et des services qui découlent des projets, ainsi que l'accès à un financement pour les petites et les moyennes entreprises.
5. **Les organisations autres que celles ayant participé au PPSP ne semblent connaître que dans une faible mesure les pratiques exemplaires et les résultats découlant des projets, en dépit des efforts déployés pour les communiquer.** La majorité des représentants de projet ont fait savoir que des efforts importants ou très importants avaient été consacrés à la communication des résultats à d'autres milieux de travail. Toutefois, les commentaires recueillis auprès des informateurs clés (n'ayant pas participé directement aux projets) indiquent le contraire. En dehors des organisations ayant bénéficié d'un financement, on semble peu connaître les résultats des projets, la majorité des non-participants n'étant au courant des résultats d'aucun projet financé par le PPSP. Parmi les facteurs perçus comme ayant nui à la diffusion des résultats hors des organisations participantes, on mentionne l'impression que les autres organisations manifesteront peu d'intérêt à cet égard, jugeant que les solutions mises au point ne peuvent s'appliquer qu'au contexte des organisations qui en sont à l'origine, ou qu'il serait à tout le moins difficile d'exporter ces solutions. Au nombre des autres facteurs figurent le manque de ressources et l'absence de voies de communication appropriées.
6. **Aucun progrès n'a été réalisé concernant les résultats souhaités dans le domaine de l'accroissement de la sensibilisation et de l'utilisation du PPSP et du nombre de demandes ainsi que de l'amélioration de la qualité de ces dernières, et de l'élargissement de la clientèle.** Le nombre de demandes de financement présentées dans le cadre du Programme a diminué durant la période visée par l'évaluation, tandis que s'est accru le pourcentage des demandes rejetées. Par conséquent, les dépenses du PPSP n'ont représenté que le quart du budget de 1,6 million de dollars au cours des deux exercices évalués (c.-à-d. 2006-2007 et 2007-2008). Parmi les

facteurs susceptibles de nuire aux progrès à cet égard, mentionnons la faible mesure dans laquelle le PPSP est connu, l'inquiétude grandissante parmi les organisations qui ont déjà présenté une demande de voir leurs nouvelles demandes rejetées, la réticence du personnel sur le terrain à promouvoir le Programme et l'expérience limitée que possèdent nombre d'organisations pour ce qui est de préparer une demande de financement. Bien que le nombre de demandes présentées se soit révélé plutôt bas en regard des niveaux historiques, l'intérêt marqué pour le Programme qu'ont exprimé de nombreux non-participants porte à croire que bien des organisations envisagent de recourir au financement qu'offre le PPSP.

7. **La plupart des intervenants ont indiqué que les projets menés dans le cadre du PPSP donnent des résultats dont les effets sont durables à moyen terme et à long terme.** Il n'y a pas d'élément documentaire à l'appui des commentaires formulés sur la durabilité des effets des projets. Aucun des rapports finaux sur les projets ne contient de données probantes ou d'évaluations sur la durabilité à long terme des résultats finaux des projets. Néanmoins, la plupart des participants aux études de cas et des informateurs clés interrogés ont mentionné que les effets des projets seraient vraisemblablement durables à moyen terme, voire à long terme.
8. **Les informateurs clés et les représentants des organisations financées reconnaissent la contribution des projets du PPSP à l'amélioration des relations de travail au Canada. Cependant, étant donné le budget modeste du Programme, le nombre relativement peu élevé de projets financés dans le cadre de celui-ci ainsi que la nature diversifiée des résultats visés par les projets, il est difficile de conclure que le PPSP est à l'origine des changements intervenus aux échelles nationale et sectorielle dans la compréhension entre les parties syndicale et patronale, la coopération entre elles et les relations de travail.** La plupart des participants au PPSP ont fait mention de la contribution des projets dans les améliorations sur le plan des relations de travail au pays ainsi que dans nombre de domaines connexes. Toutefois, le PPSP n'est que l'un des nombreux facteurs ayant une incidence sur la coopération et l'entente entre les parties syndicale et patronale ainsi que sur la stabilité des relations de travail au Canada. Parmi les autres facteurs d'importance figurent les conditions économiques (p. ex. le ralentissement économique a eu une incidence sur les emplois et la sécurité du revenu des employés de nombreuses industries), les effets de la concurrence mondiale sur les marchés nationaux, le taux de syndicalisation, la structure décentralisée des organisations syndicales et des négociations collectives, ainsi que l'historique des relations. Il est donc difficile d'attribuer les changements observés à l'échelle nationale au PPSP.
9. **Bien qu'il y ait place à l'amélioration, le mode d'exécution du PPSP est, de manière générale, propice à l'atteinte des résultats visés.** Dans l'ensemble, les intervenants se sont dits satisfaits du mode d'exécution du Programme, donnant comme principaux exemples l'accès rapide à un analyste de programme de RHDC, la rétroaction donnée aux demandeurs et la clarté des exigences en matière de production de rapports. Au nombre des préoccupations principales figurent la durée du processus d'approbation des demandes, le manque de clarté des critères de financement, le

caractère inadéquat de la technologie et des outils pour la présentation des demandes et des rapports, ainsi que la nature ambiguë des exigences en matière d'admissibilité.

- 10. La stratégie de mesure du rendement comporte plusieurs lacunes.** Plus particulièrement, les activités de programme et les résultats visés ne sont pas bien définis dans le modèle logique du Programme ou dans la stratégie de mesure du rendement, les données requises ne sont pas toujours disponibles et certains indicateurs sont répétitifs, peu pertinents ou peu représentatifs des types de résultats visés par le PPSP et les projets financés. De plus, aucun indicateur officiel n'a été établi pour mesurer l'efficacité du mode d'exécution du Programme.

## Recommandations

Voici les principales recommandations formulées d'après les constatations et les conclusions susmentionnées :

- 1. Le Programme du travail devrait suivre de plus près les efforts que déploient les bénéficiaires d'un financement dans le cadre du PPSP afin de diffuser les résultats de leurs projets, l'efficacité des stratégies de diffusion employées et l'utilisation des résultats des projets par des intervenants autres que les partenaires immédiats.** La diffusion efficace des pratiques exemplaires et des résultats découlant des projets jumelée à un suivi visant à évaluer l'adoption et l'utilisation de ces résultats sont des facteurs importants pour garantir le succès des projets de conférences et de recherche, ainsi que pour permettre le transfert des solutions générées par des projets en milieu de travail vers d'autres milieux de travail. Aux termes des ententes de financement, les promoteurs doivent diffuser les résultats de leur projet. En veillant à ce que des efforts soient consacrés à une large diffusion et à l'adoption des pratiques exemplaires établies dans le cadre des projets financés, on pourrait accroître l'efficacité du PPSP dans son ensemble et contribuer à sa promotion.
- 2. Le Programme du travail devrait clarifier les priorités de financement de même que les critères d'admissibilité des demandeurs et des projets.** Cela permettrait de choisir les projets et de faire les recommandations de financement de façon plus cohérente. On devrait envisager de permettre à un même promoteur de présenter plus d'une demande, pourvu que le projet proposé soit novateur et satisfasse aux critères d'admissibilité.
- 3. Il faudrait élaborer et mettre en œuvre une stratégie officielle de promotion et de communication pour sensibiliser davantage les groupes ciblés au Programme.** Cette stratégie devrait viser ce qui suit : promouvoir le Programme à plus grande échelle, et non seulement auprès des promoteurs de projets achevés ou en cours, afin d'inciter d'autres organisations à présenter une demande, et communiquer clairement les critères d'admissibilité et les priorités de financement aux demandeurs potentiels. De plus, il est important qu'une telle stratégie s'accompagne d'une solide campagne de promotion à l'intention des médiateurs régionaux qui travaillent auprès des groupes ciblés.

4. **Il faudrait revoir officiellement les outils et le processus de présentation des demandes et de production de rapports pour les rendre plus simples et plus conviviaux.** L'examen devrait viser ce qui suit : normaliser le processus pour accroître la transparence et simplifier l'examen et la préparation des demandes. Il faudrait également envisager d'améliorer la convivialité du processus de présentation des demandes.
  
5. **Avec la collaboration du personnel responsable de l'évaluation, le modèle logique du PPSP, la stratégie de mesure du rendement et les indicateurs connexes devraient être révisés afin de mieux refléter les activités réelles du Programme et les résultats escomptés.** Le personnel chargé de l'évaluation devrait collaborer avec le personnel chargé du PPSP pour mieux définir les activités associées au Programme ainsi que les objectifs et les résultats visés, et pour mettre à jour le modèle logique. Une fois le modèle logique revu, il faudrait élaborer une nouvelle stratégie de mesure du rendement assortie d'indicateurs de rendement distincts et mesurables qui correspondent aux activités prévues et aux résultats visés, et qui aide au suivi de la mise en œuvre des activités du PPSP. En outre, dans le cadre de ce processus, il faudrait établir des indicateurs pour évaluer l'efficacité de l'exécution du Programme. De même, en s'appuyant sur la nouvelle stratégie de mesure du rendement, le personnel du PPSP devrait revoir les exigences de production de rapports énoncées dans les ententes de contribution afin de veiller à ce que les demandeurs recueillent et présentent les données nécessaires.

# *Réponse de la direction*

## **Introduction**

La présente réponse de la direction du Programme du travail constitue l'occasion de donner suite aux recommandations formulées. Elle fournit des renseignements au sujet des améliorations déjà apportées et présente d'autres mesures à prévoir. Il convient de noter que le Programme de partenariat syndical-patronal (PPSP) a fait l'objet de l'Examen stratégique en 2009. Conformément aux résultats de cet examen, le gouvernement canadien a réduit l'enveloppe budgétaire globale du PPSP pour l'harmoniser à l'historique des habitudes de dépenses et a axé ses efforts sur la médiation préventive pour les organisations qui font face à des négociations de convention collective particulièrement difficiles et qui pourraient bénéficier du soutien d'une tierce partie. De 2005 à 2009, le budget annuel du programme s'établissait à 1,6 million de dollars. À la suite de l'Examen stratégique, il a été réduit pour se fixer à 400 000 \$ pour l'exercice budgétaire de 2010-2011. Dans le cadre de son programme de médiation préventive, le Service fédéral de médiation et de conciliation (SFMC) offrira un soutien à titre de tierce partie au besoin.

Les responsables du Programme du travail reconnaissent la contribution apportée par cette évaluation sommative ainsi que la valeur qu'elle représente pour l'élaboration de politiques relatives aux programmes. Le Programme du travail souligne également que, dans ses résultats et conclusions clés, cette évaluation prouve clairement que le PPSP atteint bon nombre de ses objectifs :

1. Les objectifs du PPSP correspondent aux résultats stratégiques visés par le Ministère et aux priorités pangouvernementales.
2. Le PPSP répond à un besoin au Canada.
3. Le PPSP est un complément et non un dédoublement des autres programmes similaires des gouvernements fédéral et provinciaux.
4. Le PPSP a permis de stimuler la mise au point de pratiques syndicales-patronales novatrices en appuyant des projets de recherche, des projets en milieu de travail et des projets de conférences.

## **Recommandations**

- 1. Le Programme du travail devrait suivre de plus près les efforts que déploient les bénéficiaires d'un financement dans le cadre du PPSP afin de diffuser les résultats de leurs projets, l'efficacité des stratégies de diffusion employées et l'utilisation des résultats des projets par des intervenants autres que les partenaires immédiats.** La diffusion efficace des pratiques exemplaires et des résultats découlant des projets jumelée à un suivi visant à évaluer l'adoption et l'utilisation de ces résultats sont des facteurs importants pour garantir le succès des projets de conférence et de recherche

de même que du transfert des solutions générées par des projets en milieu de travail vers d'autres milieux de travail. Aux termes des accords de financement, les promoteurs doivent diffuser les résultats de leurs propres projets. En veillant à ce que des efforts soient consacrés à une large diffusion et à l'adoption à grande échelle des pratiques exemplaires établies dans le cadre des projets financés, on pourrait accroître l'efficacité du PPSP dans son ensemble et contribuer à sa promotion.

Les responsables du Programme du travail sont d'accord avec cette recommandation. Plus la diffusion des projets du PPSP sera efficace, plus le programme réussira à encourager la collaboration syndicale-patronale.

Nul doute que l'une des façons d'augmenter la valeur des projets du PPSP est de veiller à ce que le plus grand nombre possible d'employeurs et de syndicats soient au courant des projets du PPSP et de leurs résultats, afin qu'ils aient la possibilité de connaître les résultats de projet et de les appliquer à leur propre situation, le cas échéant.

Depuis l'évaluation de 2004, le Programme du travail a ajouté à ses accords de contribution du PPSP, lorsqu'approprié, une disposition selon laquelle le bénéficiaire a l'obligation absolue de diffuser les résultats de son projet le plus largement possible.

Plusieurs projets du PPSP sont mis en valeur tous les deux ans à l'occasion de la conférence du SFMC à l'intention des clients, à laquelle assistent quelque 300 représentants syndicaux et patronaux.

Aussi, les promoteurs de projet sont encouragés à raconter leur histoire dans les publications sur les ressources humaines et les relations industrielles ainsi que lors de conférences sur les relations industrielles.

## Mesures prises

- En juin 2010, la Direction de la planification et de l'imputabilité ministérielles de RHDC a aidé le Programme du travail à planifier et à animer une séance d'auto-évaluation des risques et à documenter les risques et les stratégies d'atténuation en ce qui a trait au programme dans le cadre du renouvellement des modalités, les modalités actuelles arrivant à terme le 31 mars 2011.

Dans le cas de certains éléments du programme, les bénéficiaires de financement ont l'obligation de diffuser les résultats de leurs projets. Les participants ont relevé le fait que, comme la diffusion intervient une fois le projet achevé, le manque de capacité ou d'outils accroît le risque de non-diffusion. Pour atténuer ce risque, ils ont formulé les recommandations suivantes :

1. Demander aux bénéficiaires du programme de fournir des stratégies de diffusion plus détaillées et tenir compte des résultats dans les évaluations ultérieures;
2. Faire de la diffusion une condition du dernier versement, au besoin.

## Mesures prévues

En plus de poursuivre les mesures susmentionnées, le Programme du travail prendra les mesures suivantes :

- Il fera la promotion des services et des résultats de projet du PPSP par divers moyens, p. ex. la Human Resources Professionals Association of Ontario, les conférences de l'Association canadienne des relations industrielles et les publications internes (Gazette du travail);
  - Il inclura, dans les accords futurs (le cas échéant), une disposition selon laquelle les participants syndicaux seraient tenus de communiquer les résultats des projets aux autres membres syndicaux lorsqu'ils assistent à des conférences d'organismes centraux, c.-à-d. le Congrès du travail du Canada. Cette disposition s'appliquerait également aux employeurs qui sont membres d'associations patronales, c.-à-d. ETCOF (Employeurs des transports et communications de régie fédérale);
  - Il intégrera à l'accord de contribution des mesures concrètes visant à ce que la diffusion se fasse à grande échelle, c.-à-d. qu'il retiendra 10 % du montant jusqu'à ce que les activités de diffusion telles que stipulées dans l'accord de contribution aient été entièrement réalisées.
- 2. Le Programme du travail devrait clarifier les priorités de financement de même que les critères d'admissibilité des demandeurs et des projets.** Cela permettrait de choisir les projets et de faire les recommandations de financement de façon plus cohérente. On devrait envisager de permettre à un promoteur de présenter plus d'une demande, pourvu que le projet proposé soit novateur et satisfasse aux critères d'admissibilité.

Les responsables du Programme du travail sont d'accord avec cette recommandation. Les modalités du programme doivent être renouvelées au plus tard le 1<sup>er</sup> avril 2011. Compte tenu de la nouvelle orientation qui sera adoptée à la suite de l'examen stratégique, les responsables au Programme du travail réviseront les conditions d'admissibilité afin de veiller à ce qu'elles soient conformes aux nouvelles priorités du PPSP en matière de financement.

## Mesure prise

- La restriction empêchant le recours répété au financement a été éliminée le 31 décembre 2009.

## Mesure prévue

- Les modalités du programme doivent être renouvelées au plus tard le 1<sup>er</sup> avril 2011. Les conditions d'admissibilité seront révisées afin de veiller à ce qu'elles soient conformes aux nouvelles priorités du PPSP en matière de financement.

- 3. Il faudrait élaborer et mettre en œuvre une stratégie officielle de promotion et de communication pour sensibiliser davantage les groupes ciblés au Programme.** Cette stratégie devrait viser ce qui suit : promouvoir le Programme à plus grande échelle, et non seulement auprès des promoteurs de projets achevés ou en cours, afin d'inciter d'autres organisations à présenter une demande, et communiquer clairement les critères d'admissibilité et les priorités de financement aux demandeurs potentiels. De plus, il est important qu'une telle stratégie s'accompagne d'une solide campagne de promotion à l'intention des médiateurs régionaux qui travaillent auprès des groupes ciblés.

Les responsables du Programme du travail sont d'accord avec cette recommandation.

## Mesures prises

- Une stratégie officielle de promotion et de communication a été élaborée pour sensibiliser davantage les groupes ciblés au Programme. Cette stratégie a été réexaminée à la lumière des résultats de l'examen stratégique, et les principaux intervenants ont été informés de la nouvelle orientation que prendra le PPSP;
- La page Internet du PPSP fait actuellement l'objet d'une mise à jour pour refléter les types de projets ainsi que les promoteurs auxquels le programme accorde sa priorité; plus précisément, le Programme du travail a modifié sa section *Qui peut présenter une demande* qui se lit maintenant ainsi : « Le Programme appuie les projets d'employeurs et de syndicats assujettis au Code canadien du travail. Ces projets doivent mettre en valeur les pratiques novatrices en milieu de travail et les approches collaboratives en vue de bâtir et de maintenir des relations de travail constructives. Les projets sont présentés conjointement par les syndicats et les employeurs... » ;
- Le Programme du travail a également précisé son centre d'intérêt : « Une action axée sur la médiation préventive pour les organisations qui font face à des négociations de conventions collectives particulièrement difficiles et qui pourraient bénéficier du soutien d'une tierce partie ».

## Mesure prévue

- Les médiateurs œuvrant pour le SFMC feront savoir aux syndicats et aux employeurs assujettis au *Code canadien du travail* que les fonds du PPSP servent à contribuer au financement des initiatives syndicales-patronales conjointes en milieu de travail. Ils fourniront également des renseignements sur le nouvel objectif du PPSP en matière de développement des relations syndicales-patronales.

- 4. Il faudrait revoir officiellement les outils et le processus de présentation des demandes et de production de rapports pour les rendre plus simples et plus conviviaux.** L'examen devrait viser ceci : normaliser le processus pour accroître la transparence et simplifier l'examen et la préparation des demandes. Il faudrait également envisager d'améliorer la convivialité du processus de présentation des demandes.

Les responsables du Programme du travail conviennent que le processus de présentation de demandes devrait être simplifié afin de le rendre plus convivial et moins complexe.

## Mesures prévues

- Les critères de sélection relatifs aux projets seront révisés afin de cerner les indicateurs qui reflètent la nature des relations de travail entre les parties au début du projet (p. ex. l'échange de renseignements, la collaboration ou la cogestion). La réussite du projet sera fondée, en partie, sur la mesure dans laquelle les parties auront atteint le niveau de collaboration prévu par le projet. Ces critères seront également examinés afin de s'assurer qu'ils sont conformes au nouveau centre d'intérêt du PPSP.
  - Le Programme du travail continuera d'offrir les services d'un agent pour travailler de concert avec l'ensemble des demandeurs afin de les aider à remplir la demande de financement.
  - Le seuil de financement sera examiné pendant le renouvellement des modalités du programme; les modalités actuelles prennent fin le 31 mars 2011. Le seuil de financement sera également examiné à la lumière de la réduction globale du financement du PPSP à la suite de l'examen stratégique.
  - Le Programme du travail essaiera de simplifier le processus par l'entremise du Comité des directeurs généraux sur les subventions et les contributions.
- 5. Avec la collaboration du personnel responsable de l'évaluation, le modèle logique, la stratégie de mesure du rendement et les indicateurs connexes du PPSP devraient être révisés afin de mieux refléter les activités réelles du programme et les résultats escomptés.** Le personnel chargé de l'évaluation devrait collaborer avec le personnel chargé du Programme pour mieux définir les activités, les extrants et les résultats escomptés, ainsi que mettre à jour le modèle logique du programme. Une fois le modèle logique revu, il faudrait élaborer une nouvelle stratégie de mesure du rendement assortie d'indicateurs de rendement distincts et mesurables qui correspondent aux activités prévues et aux résultats visés, et qui aide au suivi de la mise en œuvre des activités du PPSP. En outre, dans le cadre de ce processus, il faudrait établir des indicateurs pour évaluer l'efficacité de l'exécution du Programme. De même, en s'appuyant sur la nouvelle stratégie de mesure du rendement, le personnel du PPSP devrait revoir les exigences de production de rapports énoncées dans les accords de contribution afin de veiller à ce que les demandeurs recueillent et présentent les données nécessaires.

Les responsables du Programme du travail sont d'accord avec cette recommandation.

## Mesure prévue

- Le modèle logique et les indicateurs de mesure du rendement liés au programme seront mis à jour dans le cadre du processus de renouvellement des modalités du programme et seront harmonisés avec la nouvelle orientation découlant de l'examen stratégique. Les modalités actuelles prennent fin le 31 mars 2011.

# *1. Introduction et contexte*

Ce rapport est structuré en cinq chapitres. Le premier chapitre présente une description du PPSP, et le deuxième, la méthodologie et les questions d'évaluation. Le troisième chapitre porte sur les principales constatations pour chacune des questions d'évaluation. Le quatrième chapitre résume les principales conclusions de l'évaluation, alors que le cinquième chapitre contient les recommandations destinées à RHDCC.

## **1.1 Description du programme**

Les principales caractéristiques du PPSP, plus particulièrement en ce qui a trait au contexte, aux objectifs, au mandat, à sa raison d'être, aux groupes cibles, à l'exécution même du Programme, au financement, aux projets approuvés et au modèle logique, sont présentées dans cette section.

### **1. Contexte**

Le PPSP est un programme de contribution dont l'objectif est de favoriser de bonnes relations syndicales-patronales, tant en milieu de travail qu'au niveau sectoriel, en fournissant de l'aide financière aux employeurs et aux syndicats désireux d'entreprendre des projets communs visant à explorer de nouvelles façons de travailler et de collaborer. Le Programme appuie les initiatives menées pour promouvoir l'établissement de milieux de travail novateurs, plus équitables et accessibles qui favorisent la productivité, de même que de meilleures relations syndicales-patronales.

Les projets financés se classent en trois catégories : les projets en milieu de travail, les projets de conférences et les projets de recherche. Les résultats attendus des projets en milieu de travail peuvent prendre diverses formes, notamment la création d'un comité syndical-patronal qui s'occupe des questions d'intérêt courantes, l'élaboration conjointe d'une politique sur le harcèlement en milieu de travail, la mise au point conjointe d'une procédure de règlement des griefs, ou l'établissement d'un programme de formation en matière de négociation défini conjointement et axé sur les intérêts des parties concernées. De même, différents produits d'information sont susceptibles d'être conçus, dont de nouvelles méthodes de travail, des documents imprimés et des vidéos ou des DVD. Les projets de recherche et de conférences ou de séminaires, pour leur part, peuvent se traduire par du travail de collaboration et des réunions qui permettent de mieux comprendre les facteurs en cause, et ce, dans le but premier de favoriser la coopération syndicale-patronale. De plus, la diffusion de documents sur les pratiques exemplaires (une exigence que les participants aux projets sont tenus de respecter) favorise la mise en commun des leçons apprises.

### **2. Objectifs**

Les objectifs du PPSP sont de favoriser et d'établir des relations syndicales-patronales axées sur la collaboration de même que des méthodes constructives de négociations

collectives partout au Canada. Les objectifs du PPSP appuient le mandat du ministre du Travail qui consiste à favoriser les bonnes relations syndicales-patronales et le règlement pacifique des conflits de travail, ainsi que les objectifs de RHDCC et du gouvernement du Canada en matière de programmes de perfectionnement des compétences et d'apprentissage.

### **3. Mandat et raison d'être**

Le PPSP appuie le mandat que la loi confère au ministre du Travail de promouvoir l'établissement et le maintien de relations syndicales-patronales axées sur la collaboration de même que de méthodes constructives de négociations collectives, conformément au préambule du *Code canadien du Travail*, Partie 1 : « le Parlement du Canada désire continuer et accentuer son appui aux efforts conjugués des travailleurs et du patronat pour établir de bonnes relations et des méthodes de règlement positif des différends, et [...] il estime que l'établissement de bonnes relations du travail sert l'intérêt véritable du Canada en assurant à tous une juste part des fruits du progrès ». Le PPSP est l'un des mécanismes qu'utilise le Programme du travail de RHDCC pour atteindre cet objectif. Le PPSP encourage (et aide) les syndicats et les employeurs à d'essayer, par des méthodes communes, de régler les problèmes concernant les relations de travail, de trouver et de concevoir de nouvelles façons de gérer les ressources humaines et à mettre en œuvre des changements en milieu de travail.

### **4. Groupes cibles**

Les syndicats et les employeurs œuvrant dans les milieux de travail qui sont régis par le *Code canadien du travail* se voient accorder la priorité sur le plan du financement; viennent ensuite les milieux de travail régis par les lois provinciales. Les projets doivent être présentés conjointement par les syndicats et les employeurs ou par des organisations qui représentent à la fois les intérêts de la partie patronale et ceux de la partie syndicale. Les milieux de travail régis par le gouvernement fédéral, notamment dans les domaines du transport aérien, du chargement et du déchargement des navires, de la manutention des grains, des télécommunications, des services bancaires et du transport routier et ferroviaire international et interprovincial, sont visés par le *Code canadien du travail*.

Les syndicats et les employeurs œuvrant dans des milieux de travail régis par les lois provinciales peuvent aussi être admissibles au financement si les projets proposés visent à donner suite à des questions importantes de portée sectorielle, régionale ou nationale. Habituellement, les demandes de financement présentées uniquement par la partie patronale ou syndicale ne sont pas acceptées, à moins que les demandeurs ne prévoient, comme partie intégrante de leur projet, de promouvoir le dialogue entre les deux parties. Les organisations syndicales-patronales, les organismes sans but lucratif et les organisations axées sur la recherche peuvent présenter des demandes pour des projets sur la tenue de conférences ou la réalisation de travaux de recherche. Les activités courantes de l'organisation qui présente la demande ou qui figurent dans le plan d'activités de celle-ci, de même que les activités liées au démarrage d'une entreprise, ne peuvent faire l'objet d'un financement. Dans bien des cas, les projets sont présentés par au moins deux demandeurs, l'un représentant la partie patronale, et l'autre, la partie syndicale.

## **5. Exécution du Programme et activités**

Le PPSP est administré de façon centralisée par le SRC du SFMC. De l'effectif total du SRC, composé de 15 employés, environ 3 équivalents temps plein (ETP) sont chargés principalement de l'exécution du PPSP. Les autres membres du personnel du SRC consacrent une partie de leur temps au Programme, selon la demande. Pour obtenir des renseignements sur le Programme, on peut consulter Internet et s'enquérir auprès des bureaux régionaux du SFMC situés à Halifax, à Montréal, à Ottawa, à Toronto, à Calgary et à Vancouver, de même que des Centres Service Canada établis dans l'ensemble du pays.

Les demandes de financement sont examinées et évaluées par un petit groupe d'agents des relations de travail à l'Administration centrale. Ces agents guident les demandeurs durant tout le processus de demande et veillent à ce que les exigences du Programme soient respectées dans leur intégralité. Les demandes font l'objet d'un processus d'examen auquel prennent part des directeurs régionaux du SFMC et des directeurs généraux du Programme du Travail, ainsi que d'un processus d'approbation qui fait intervenir la haute direction. Les projets sont évalués en fonction de priorités et de critères établis qui mettent l'accent sur un nouvel apprentissage applicable à la conception conjointe de nouvelles façons de travailler et d'aborder les questions liées au travail. Les critères du Programme sont conçus de façon à ce que les projets financés favorisent les bonnes relations syndicales-patronales et soient susceptibles de donner des résultats concrets. Le bien-fondé du plan de projet par rapport aux résultats escomptés, la nature de l'approche proposée, la pertinence du calendrier et du budget, la possibilité que le projet donne lieu à des résultats durables de même que le plan d'information, de communication et de diffusion figurent au nombre des éléments qui sont pris en considération.

## **6. Financement**

Les modalités du PPSP pour la période allant du 1<sup>er</sup> avril 2005 au 31 mars 2010 faisaient état d'un budget de 1,6 million de dollars par année. Ce budget annuel a été réduit à 1,2 million de dollars pour 2009-2010. En règle générale, les projets sont financés jusqu'à concurrence de 100 000 \$ pour une période maximale de deux ans. Cependant, dans des circonstances exceptionnelles, le financement peut aller jusqu'à 200 000 \$, et la période maximale, être prolongée jusqu'à trois ans (c.-à-d. lorsque le demandeur parvient à démontrer que plus de 100 000 \$ sont nécessaires à la réussite du projet et que ce dernier est considéré hautement bénéfique pour les intervenants du domaine des relations de travail). Dans le cadre du PPSP, on verse un montant égal ou inférieur à 50 % du coût total du projet. Le total (cumul) de l'aide gouvernementale reçue (aide fédérale, provinciale et municipale pour les mêmes dépenses admissibles) ne doit pas dépasser 100 % des dépenses admissibles.

## **7. Approbation des projets**

Au cours de la période visée par la présente évaluation, 56 projets ont été approuvés aux fins de financement dont 53 sont achevés et 3 sont toujours en cours. (tableau 1). De plus, 9 demandes de financement ont été rejetées et 4 autres ont été retirées avant de faire l'objet d'une décision.

**Tableau 1**  
**Projets associés au PPSP**

Exercice	Dépenses (en milliers de dollars)	Nombre de projets			
		Approuvés	Rejetés	Retirés	Total
2003-2004	1 044	20	-	1	21
2004-2005	667	6	-	-	6
2005-2006	1 280	20	1	-	21
2006-2007	438	6	2	1	9
2007-2008	374	4	6	2	12
<b>Total</b>	<b>3 805 \$</b>	<b>56*</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>69</b>

\* Des 56 projets, 53 sont achevés et 3 sont toujours en cours.

## 8. Modèle logique

Selon le modèle logique existant, les projets associés au Programme sont les suivants :

- *Activités de communication et de promotion* (p. ex. diffusion de renseignements, discussions préliminaires avec les clients potentiels et prestation d'un encadrement). À court terme, ces activités permettent de mieux faire connaître le PPSP, et de provoquer l'accroissement du nombre de demandes et de la qualité de ces dernières. À moyen terme, elles permettent d'élargir la clientèle.
- *Administration et gestion du financement sous forme de contribution*. Ces activités se traduisent notamment par la tenue de conférences de même que la production de vidéos, de DVD, de publications ainsi que des documents de suivi et des rapports de projet. Parmi les résultats à court terme, mentionnons l'établissement de pratiques syndicales-patronales novatrices dans l'ensemble du Canada et, par conséquent, l'amélioration des relations syndicales-patronales au sein des milieux de travail et des divers secteurs, ainsi qu'une coopération syndicale-patronale plus grande et plus stable. Les documents de suivi et les rapports permettent de répondre aux exigences de reddition de comptes du Programme en ce qui a trait particulièrement à la bonne marche des activités, à la production de la documentation requise et au suivi de l'utilisation des ressources financières de chaque projet.
- *Mention des pratiques exemplaires et des résultats des projets*. La diffusion, dans différents médias, des pratiques exemplaires et des résultats des projets permet, à court terme, de mieux faire connaître les résultats des projets et du Programme dans son ensemble et, à moyen terme, de les utiliser dans d'autres milieux de travail. Les activités et leurs résultats attendus à court et à moyen termes concordent avec les objectifs généraux (résultats finaux escomptés) du Programme, à savoir *améliorer la coopération et l'entente entre les parties syndicale et patronale et établir des relations de travail plus stables au Canada*.

## 1.2 Contexte de l'évaluation

Le Programme avait déjà été évalué à deux reprises : une évaluation formative a été menée en 1998, et une évaluation sommative a eu lieu en 2004. La présente évaluation sommative porte sur les enjeux de pertinence et de rendement (c.-à-d. la production des résultats attendus à court, à moyen et à plus long termes, ainsi que l'efficacité et l'économie). Les principales questions d'évaluation préliminaires, telles que mentionnées dans le Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) associé au Programme, sont les suivantes :

### 1. Pertinence

- a) **Besoin continu du programme** – *Évaluation de la mesure dans laquelle le Programme continue de répondre à un besoin manifeste et aux besoins des Canadiens.*
- b) **Conformité aux priorités du gouvernement** – *Évaluation des liens entre les objectifs du Programme et (i) les priorités du gouvernement fédéral et (ii) les résultats stratégiques visés par le Ministère.*
- c) **Concordance avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral** – *Évaluation du rôle et des responsabilités du gouvernement fédéral relativement dans l'exécution du Programme.*

### 2. Rendement (efficacité, efficience et économie)

- a) **Réalisation des résultats escomptés** – *Évaluation des progrès réalisés dans l'atteinte des résultats escomptés (y compris les résultats à court, à moyen et à plus long termes) par rapport aux objectifs établis de rendement de même qu'à la portée du Programme et à la conception de ce dernier, ce qui comprend les liens entre les produits et les résultats.*
- b) **Démonstration d'efficacité et d'économie** – *Évaluation des ressources utilisées par rapport aux produits et aux progrès réalisés dans l'atteinte des résultats escomptés.*

L'évaluation porte sur les projets financés dans le cadre du PPSP de l'exercice 2003-2004 à l'exercice 2007-2008, inclusivement. Le travail sur le terrain a été réalisé entre mars 2009 et septembre 2009.



## 2. Méthodologie d'évaluation

### 2.1 Objectif et enjeux de l'évaluation

Les enjeux de l'évaluation sommative ont trait à la pertinence du PPSP par rapport aux priorités du gouvernement, de même qu'à l'efficacité, à l'efficience, et à l'économie du Programme. Le tableau 2 présente les questions d'évaluation se rattachant à chaque enjeu.

Tableau 2 Enjeux et questions d'évaluation du PPSP	
Enjeux de l'évaluation	Questions d'évaluation
<b>Pertinence</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Les objectifs du PPSP correspondent-ils toujours aux résultats stratégiques visés par le Ministère et aux priorités pangouvernementales?</li> <li>2. Le besoin de promouvoir et de favoriser l'établissement de relations de travail constructives entre les parties syndicale et patronale existe-t-il toujours? Le cas échéant, le PPSP constitue-t-il la bonne réponse à la question de la coopération syndicale-patronale en milieu de travail?</li> <li>3. Le PPSP est-il un complément ou un dédoublement des programmes et des initiatives similaires en place?</li> </ol>
<b>Efficacité</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. La structure d'exécution du PPSP est-elle de nature à produire les résultats escomptés? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertinence des critères d'évaluation</li> <li>• Efficacité et efficience du processus du Programme</li> </ul> </li> <li>5. Quels sont les principaux facteurs qui contribuent à la réussite des projets? Quels sont les principaux obstacles à la réussite?</li> <li>6. Dans quelle mesure le PPSP a-t-il permis d'obtenir les résultats escomptés à court terme? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accroissement de la sensibilisation et de l'utilisation du PPSP</li> <li>• Plus de pratiques syndicales-patronales novatrices dans les milieux de travail partout au Canada</li> <li>• Meilleure connaissance des résultats des projets et du Programme.</li> </ul> </li> <li>7. Dans quelle mesure le PPSP a-t-il permis d'obtenir les résultats escomptés à moyen terme? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accroissement du nombre de demandes et de la qualité de ces dernières, et élargissement de la clientèle</li> <li>• Amélioration des relations syndicales-patronales au sein des milieux de travail et des divers secteurs</li> <li>• Application des résultats des projets et du Programme dans d'autres milieux de travail</li> </ul> </li> <li>8. Dans quelle mesure les effets des projets sont-ils durables une fois terminée la période de financement?</li> <li>9. Dans quelle mesure le PPSP a-t-il permis d'obtenir les résultats escomptés à long terme, à savoir l'amélioration de la coopération et de la compréhension entre les parties syndicale et patronale, et l'établissement de relations de travail plus stables au Canada?</li> </ol>
<b>Économie et efficience</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Dans quelle mesure le PPSP est-il efficient? Y aurait-il des façons plus économiques d'exécuter le Programme?</li> <li>11. Dans quelle mesure a-t-on suivi les recommandations de l'évaluation de 2004 et adopté les mesures qui s'imposaient? Quels ont été les résultats?</li> </ol>

## 2.2 Collecte des données

L'évaluation a été réalisée en deux phases. La première phase comportait des entrevues préliminaires ainsi qu'un examen des dossiers et des documents pertinents. Cela a mené à la production d'un rapport détaillé sur la méthode d'évaluation décrivant les stratégies et les méthodes de recherche qui seraient mises en œuvre durant la deuxième phase. La recherche sur le terrain de cette deuxième phase comprenait les éléments décrits ci-dessous.

### 1. Revue de la littérature, analyse documentaire et études de dossiers

On a procédé à un examen détaillé des documents et des dossiers relatifs au PPSP ainsi que de la littérature sur les relations syndicales-patronales pouvant s'appliquer aux activités du Programme. Plus particulièrement, on a examiné ce qui suit :

- les rapports des évaluations précédentes du PPSP (1998 et 2004), le CGRR et le Cadre de vérification axé sur les risques se rattachant au Programme, ainsi que d'autres documents touchant les politiques et les procédures applicables à ce dernier;
- les dossiers et les documents associés aux projets financés dans le cadre du PPSP de 2003-2004 à 2007-2008, inclusivement. Au total, on a examiné 56 projets financés, 9 projets rejetés et 5 demandes retirées afin de déterminer leur type, leur portée, leurs produits, leur budget ainsi que les raisons de leur approbation, de leur rejet ou de leur retrait;
- la littérature sur les relations syndicales-patronales et sur les conflits de travail au Canada, pour juger de la mesure dans laquelle le PPSP est nécessaire. Plus précisément, on a analysé les tendances récentes en matière de conflits et d'arrêts de travail au Canada et comparé la situation avec celle d'autres pays développés, examiné les répercussions néfastes que peuvent avoir les conflits de travail sur l'économie et la société au Canada, et tiré des conclusions concernant les programmes et les services susceptibles de se révéler les plus avantageux pour établir une bonne collaboration entre les employés et la direction;
- la documentation sur les programmes au Canada dont les objectifs sont sensiblement les mêmes que ceux du PPSP, ainsi que sur les programmes similaires offerts par les gouvernements d'autres pays. Les résultats ont été utilisés pour déterminer si le PPSP est un complément ou un dédoublement des autres programmes du genre au Canada et s'il serait pertinent d'envisager le recours à de nouvelles stratégies sur les plans de la conception et de l'exécution.

### 2. Entrevues auprès des informateurs clés

Comme l'indique le tableau 3, 27 entrevues ont été réalisées auprès d'informateurs clés, dont 11 représentants du SFMC ainsi que divers spécialistes du domaine des relations syndicales-patronales. Voici les détails à cet égard :

**Tableau 3**  
**Informateurs clés par catégorie**

Informateurs clés	Nombre d'entrevues	Pourcentage
Équipe du SFMC responsable du PPSP	3	11 %
Cadres supérieurs et gestionnaires régionaux du SFMC	8	30 %
Milieu universitaire	10	37 %
Organisations patronales et syndicales	6	22 %
Total	27	100 %

On a utilisé divers critères de même que la méthode de sondage « en boule de neige<sup>1</sup> » afin de choisir les informateurs clés pour les entrevues. Parmi les principaux critères de sélection figuraient la participation au PPSP et la connaissance de ce dernier (dans le cas des membres du personnel du SFMC), de même que l'expertise en relations de travail au Canada (pour les représentants du milieu universitaire et des organisations patronales et syndicales). L'échantillon comprenait tous les répondants potentiels désignés qui satisfaisaient aux critères de sélection.

Au départ, le groupe de travail responsable de l'évaluation du PPSP a fourni une liste de 13 représentants du SFMC. Parmi eux, 2 ont décliné l'invitation de participer aux entrevues et 11 ont donc été interrogés. De plus, on a dressé une liste de 89 participants potentiels provenant du milieu universitaire et d'organisations patronales et syndicales à partir des consultations menées auprès du groupe de travail et d'autres spécialistes du domaine du travail, ainsi que de recherches en ligne. De ces 89 personnes, 16 ont été interrogées, ce qui équivaut à un taux de réponse de 18 %. Ce groupe est appelé « autres informateurs clés » pour les besoins de ce rapport. Le taux de réponse des autres groupes d'informateurs clés s'est révélé faible. Dans le rapport, les résultats de toutes les entrevues avec les informateurs clés sont généralement indiqués de façon globale, avec mention des points de vue divergents entre les informateurs clés de RHDC et les autres, le cas échéant.

### 3. Études de cas

On a procédé à l'analyse de 36 études de cas (à savoir 22 projets en milieu de travail, 9 projets de conférences et 5 projets de recherche). Il s'agissait plus particulièrement de l'examen des documents de projet (p. ex. rapports finaux de projet sur les produits et les résultats, ententes de contribution, rapports de recherche associés aux projets, publications, manuels de formation) et d'entrevues auprès de 64 représentants ayant participé aux projets, soit 21 représentants de la partie syndicale, 15 représentants de la partie patronale et 28 autres (p. ex. représentants d'associations de l'industrie, professeurs d'université, producteurs de films).

<sup>1</sup> Selon la méthode de sondage « en boule de neige », on demande à la première personne choisie en fonction des critères en place de recommander d'autres personnes qui, selon elle, satisfont également aux critères. On fait de même avec la deuxième personne sélectionnée, et ainsi de suite. On a recouru à cette méthode dans le cadre des études de cas pour désigner d'autres participants aux projets ou bénéficiaires susceptibles de fournir des renseignements supplémentaires sur un projet donné.

L'échantillon utilisé pour les études de cas comprend les 53 projets du PPSP qui étaient achevés à la date d'évaluation. Les critères de sélection des représentants de ces projets reposaient sur le rapport des personnes au projet et leur connaissance du projet. Pour les projets en milieu de travail, on a choisi au moins un représentant de la partie syndicale et un représentant de la partie patronale. Au total, 64 personnes représentant 36 des 53 projets ont été interrogées, ce qui représente un taux de réponse de 68 %.

#### **4. Entrevues auprès de représentants d'organisations dont la demande a été rejetée ou qui ont retiré elles-mêmes leur demande**

On a réalisé des entrevues auprès de 10 représentants d'organisations dont la demande a été rejetée (8 personnes associées à 6 demandes) ou qui ont retiré leur demande (2 personnes associées à 1 demande). L'objectif visé était d'obtenir des commentaires sur le processus de demande, le taux de satisfaction à l'égard du PPSP et la pertinence de ce dernier.

#### **5. Entrevues auprès de non-participants**

Étant donné que le nombre de demandes a diminué considérablement au cours des dernières années, on a mené des entrevues auprès des représentants de 40 organisations susceptibles de devenir des clientes du PPSP, mais qui n'ont jamais présenté de demande dans le cadre du Programme (les « non-participants » pour les besoins du présent rapport). L'un des principaux objectifs de ces entrevues était d'obtenir des commentaires sur la pertinence du Programme. L'échantillon des non-participants comprenait des représentants d'entreprises régies par le gouvernement fédéral qui font partie des secteurs prioritaires visés par le Programme, d'entreprises dont les employés disposent d'un syndicat et qui sont régies par un gouvernement provincial, ainsi que de membres des principaux syndicats au Canada. Pour les entreprises, la présence d'un syndicat, qui aurait garanti l'admissibilité au financement du PPSP, constituait l'un des principaux critères de sélection. Comme l'indique le tableau 4, l'échantillon était composé de 286 organisations provenant de diverses industries. Il a été créé à l'aide de répertoires pour chacune des industries. On a veillé à stratifier l'échantillon de façon à y inclure des représentants d'entreprises régies par le gouvernement fédéral, d'organisations régies par un gouvernement provincial de même que des syndicats qui y sont associés. Toutes les entrevues ont été effectuées par téléphone auprès d'un cadre supérieur de la direction ou du syndicat responsable des questions de gestion des ressources humaines. Au total, on avait prévu 57 entrevues; 40 ont pu être réalisées, étant donné les délais prescrits (pour un taux de participation de 14 %). L'échantillon final de 40 participants comprenait 27 représentants (68 %) d'entreprises régies par le gouvernement fédéral, 10 représentants (25 %) d'entreprises régies par un gouvernement provincial et 3 (8 %) représentants syndicaux.

**Tableau 4**  
**Échantillon des non-participants**

Industrie	Taille de l'échantillon			Entrevues
	Entreprises	Syndicats	Total	
Transport aérien	42	3	45	6
Chargement et déchargement des navires	22	3	25	5
Manutention des grains	2	1	3	4
Télécommunications	29	1	30	4
Services bancaires	14	0	14	0
Transport routier	18	1	19	5
Transport ferroviaire	16	0	16	4
Exploitation minière	26	0	26	3
Commerce de détail	23	0	23	0
Pétrole et énergie	17	0	17	2
Construction	5	1	6	0
Fabrication	15	2	17	2
Services généraux	-	10	10	0
Services publics	-	14	14	0
Autres	21	0	21	5
Total	250	36	286	40

On a réalisé par téléphone les entrevues auprès des divers groupes d'intervenants (informateurs clés, représentants de projets financés [par l'intermédiaire d'études de cas], représentants d'organisations dont la demande de financement a été rejetée ou qui ont retiré leur demande, non-participants). Avant les entrevues, les répondants potentiels avaient reçu une lettre de RHDCC et un questionnaire devant être utilisé au cours de l'entrevue. En plus de la lettre et du questionnaire, les répondants non participants ont également reçu des renseignements généraux sur le PPSP. On a utilisé des questionnaires semi-structurés comportant des échelles de cotation quantitatives et des questions ouvertes qualitatives. On a mis à l'essai sur le terrain tous les questionnaires avant de les remettre aux véritables participants et on a apporté les corrections requises en fonction des commentaires reçus des responsables du projet d'évaluation du PPSP.

## 2.3 Analyse et compilation des données

On a résumé les données tirées des diverses sources pour l'ensemble des enjeux et questions d'évaluation. Dans le cadre de la stratégie d'analyse employée, on a procédé à la triangulation des données provenant des multiples sources. Pour ce faire, on a extrait les résultats se rattachant à chacun des enjeux d'évaluation et mis ces résultats en correspondance afin de les valider. De plus, on a pris en considération les forces et les lacunes associées à chacune des sources de données.

## 2.4 Fiabilité des données et limites

Pour veiller à ce que les constatations soient d'une grande fiabilité, on a employé comme principale stratégie l'intégration de *multiplés sources de données* dans la méthode. On a réalisé des entrevues auprès d'un vaste échantillon de répondants qui représentent les divers intervenants intéressés par le PPSP (représentants d'organisations dont la demande de financement a été acceptée ou rejetée, ou qui ont retiré elles-mêmes leur demande, cadres supérieurs chargés du Programme, représentants d'organisations non participantes, spécialistes du domaine des relations syndicales-patronales travaillant sur le terrain). De plus, on a revu la littérature pertinente et établi une analyse documentaire approfondie. On a procédé à la triangulation des principales constatations et conclusions présentées dans ce rapport, et on a confirmé l'exactitude de chacune au moyen d'au moins deux sources de données, et ce, pour en garantir la fiabilité. En outre, de *plus vastes échantillons* ont été utilisés pour les entrevues de manière à accroître la fiabilité et la validité des constatations. L'échantillon des informateurs clés comprenait presque tous les cadres supérieurs chargés du PPSP et les employés responsables de l'exécution de ce dernier, ainsi que des spécialistes du domaine des relations syndicales-patronales reconnus au Canada. L'échantillon des études de cas comprenait une grande partie (68 %) des projets du PPSP qui avaient été achevés; l'échantillon des demandes rejetées ou retirées représentait 77 % de l'ensemble de ces demandes.

En dépit de toutes les mesures prises, il est important de reconnaître que certaines lacunes demeurent. Les principales limites sont liées à la **partialité possible des répondants et au fait qu'on s'appuie sur les opinions des participants**. Dans le cadre de la prochaine évaluation, il pourrait être pertinent de demander aux répondants de fournir des indicateurs, notamment la fréquence des réunions avec le comité responsable et la direction, la rapidité avec laquelle on a su régler les problèmes et le nombre de stratégies employées à cet égard. Bon nombre des répondants sont des employés chargés du PPSP ou des bénéficiaires directs de ce dernier, d'où le risque de partialité dans leurs réponses. Plusieurs mesures ont été prises pour atténuer ce risque de la part des répondants et pour veiller à la validité des résultats d'entrevue : (i) on a fait part clairement aux répondants de l'objectif de l'évaluation, de son concept et de la méthode employée, et on leur a garanti la confidentialité absolue; (ii) les entrevues ont été réalisées par téléphone et des personnes expérimentées s'en sont chargées; (iii) on a comparé les réponses de chaque échantillon de répondants avec celles des autres groupes pour vérifier leur cohérence et les valider; (iv) on a validé les constatations découlant des entrevues en s'appuyant sur les résultats du bilan documentaire et des études de dossiers ainsi que des conclusions tirées de l'examen des documents liés aux études de cas (p. ex. propositions de projet, rapports finaux, produits, rapports de recherche).

Pour les entrevues auprès des non-participants, il faut mentionner les deux lacunes ci-dessous :

- avant l'entrevue, la plupart des non-participants connaissaient très peu le PPSP, ou ne le connaissaient pas du tout;

- l'échantillon ne comprenait pas d'organisations ou d'établissements de recherche susceptibles d'être admissibles à un financement pour des projets de recherche ou de conférences.

## 2.5 Difficultés associées au projet

Au cours de l'évaluation, il a fallu composer avec de multiples difficultés et employer plusieurs techniques pour les surmonter. Ci-dessous figurent les principales difficultés :

- **Roulement de personnel.** Étant donné que l'évaluation portait sur les projets financés depuis 2003, il s'est parfois révélé difficile de trouver des personnes au courant de ces projets. Dans certains cas, des employés clés qui s'étaient occupés de la gestion et de la mise en œuvre des projets ne travaillaient plus pour l'organisation en question. Si l'on avait alors choisi de réaliser des entrevues auprès de membres du personnel qui connaissaient peu les projets, cela aurait pu nuire à la validité des résultats. Pour éviter tout problème à cet égard, on n'a interrogé que des participants qui avaient travaillé directement sur les projets.
- **Moment choisi.** Les entrevues avaient été prévues pour la fin de juillet et le mois d'août, alors que la plupart des informateurs potentiels étaient en vacances ou en remplaçaient d'autres qui étaient en congé. Pour chacun des informateurs, l'équipe a tenté à de multiples reprises de réaliser l'entrevue prévue. Bon nombre des entrevues ont dû être menées en septembre.
- **Entrevues auprès des non-participants.** On a eu du mal à trouver des non-participants, étant donné que la grande majorité des organisations sollicitées ne connaissaient pas le PPSP. Cela explique le taux de participation très faible. En moyenne, seul un non-participant sur sept acceptait de prendre part aux entrevues. Le peu de temps disponible pour l'évaluation ainsi que le faible taux de participation ont eu pour effet de réduire la taille de l'échantillon des non-participants, limitant ainsi la portée des analyses réalisées.
- **Caractéristiques des projets sélectionnés.** Même si tous les projets financés dans le cadre du PPSP avaient comme objectif de promouvoir les bonnes relations syndicales-patronales, ils étaient fort différents les uns des autres en ce qui a trait à la portée, aux groupes cibles et aux méthodes d'intervention et de mise en œuvre. Il a été difficile de mesurer les multiples types de résultats produits par les différents projets auprès des divers groupes d'intervenants concernés. Il s'est également révélé ardu d'appliquer les indicateurs d'évaluation établis à la vaste gamme de projets et de résultats en découlant. Par conséquent, les indicateurs ne correspondent pas toujours aux projets courants associés au Programme et aux résultats attendus de ce dernier. On a su surmonter cette difficulté, dans une certaine mesure, en créant un cadre d'évaluation commun.



## 3. Principales constatations

Le présent chapitre résume les principales constatations découlant de l'évaluation, établies à partir des cinq sources de données utilisées. Ces constatations sont classées selon les enjeux et questions d'évaluation.

### 3.1 Pertinence

La présente section porte sur la pertinence du PPSP, plus particulièrement en ce qui touche l'harmonisation avec les priorités gouvernementales et ministérielles, le rôle du Programme, l'efficacité de l'approche adoptée ainsi que la mesure dans laquelle le PPSP est un complément ou un dédoublement des autres programmes et initiatives similaires en place.

***Question d'évaluation 1 : Les objectifs du PPSP correspondent-ils toujours aux résultats stratégiques visés par le Ministère et aux priorités pangouvernementales?***

Les objectifs du PPSP sont *de promouvoir et de permettre l'établissement de relations syndicales-patronales axées sur la collaboration de même que de pratiques constructives en milieu de travail partout au Canada*. Le Programme a pour but général de favoriser la coopération et l'entente entre les parties syndicale et patronale ainsi que la stabilité des relations de travail au pays. Voici les principales constatations concernant cette question d'évaluation :

#### **1. Les objectifs du PPSP correspondent aux résultats stratégiques visés par le Ministère et aux priorités pangouvernementales**

Plus particulièrement, la revue de la littérature montre que les objectifs du PPSP correspondent à ce qui suit :

- le préambule du *Code canadien du travail*, qui énonce que « le Parlement du Canada désire continuer et accentuer son appui aux efforts conjugués des travailleurs et du patronat pour établir de bonnes relations et des méthodes de règlement positif des différends, et qu'il estime que l'établissement de bonnes relations du travail sert l'intérêt véritable du Canada en assurant à tous une juste part des fruits du progrès<sup>2</sup> »;
- les discours du Trône de 2004 et de 2008, dans lesquels on souligne l'engagement du gouvernement fédéral à constituer une main-d'œuvre solide et concurrentielle en énonçant que « la santé de notre économie repose sur la force des travailleurs et des ménages canadiens. Notre gouvernement investira dans la main-d'œuvre canadienne [...]»<sup>3</sup> »;
- l'un des principaux résultats stratégiques de RHDCC pour 2008 et 2009, tel qu'énoncé dans le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) du Ministère de 2009-2010, à savoir la création de « milieux de travail sécuritaires, équitables et productifs, où règne

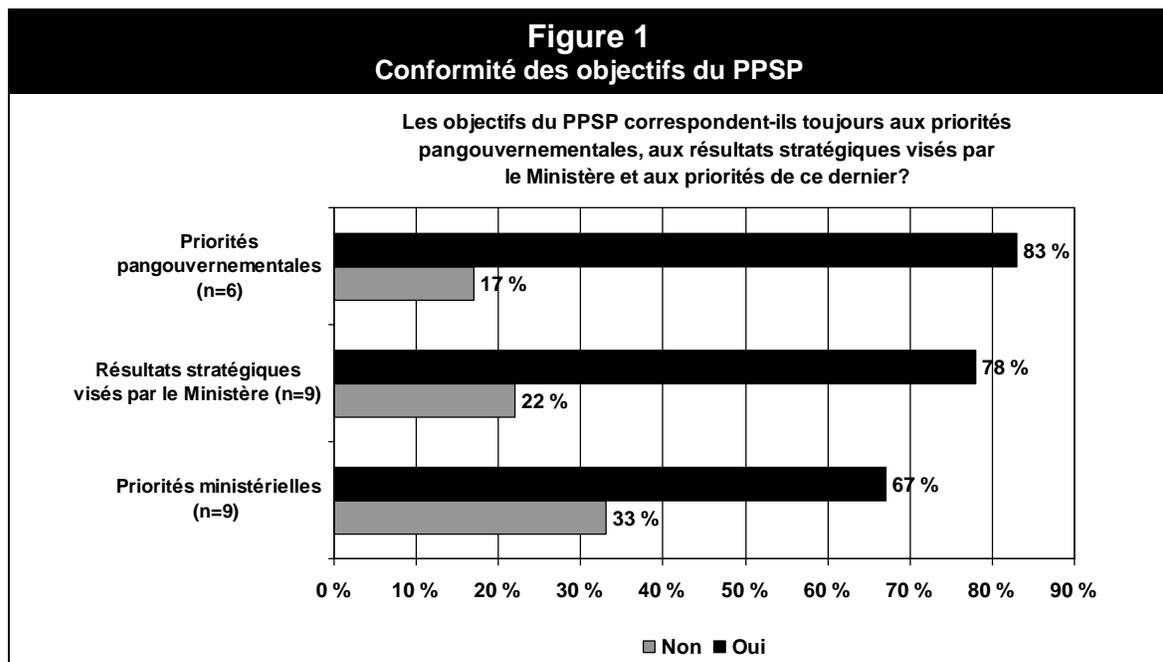
<sup>2</sup> *Code canadien du travail*, 2009, CHAPITRE L-2, publié par le ministre de la Justice.

<sup>3</sup> Discours du Trône, première session de la 40<sup>e</sup> législature du Canada, 19-11-2008, vol. 143, p. 13.

la coopération ». Le Rapport souligne l'engagement du gouvernement à créer de meilleurs lieux de travail, indiquant que « le mieux-être de chaque Canadien et la prospérité économique du Canada reposent sur des milieux de travail sécuritaires, équitables et productifs et sur des relations de coopération en milieu de travail. Le Ministère, grâce au Programme du travail, élabore et met en place des politiques et des programmes novateurs qui tiennent compte de l'évolution des réalités en milieu de travail<sup>4</sup> ». RHDCC a alloué approximativement 270 millions de dollars par année à la mise en œuvre de programmes et de politiques liés à ce résultat stratégique<sup>5</sup>.

## 2. La plupart des représentants de RHDCC conviennent que les objectifs du Programme s'accordent avec les priorités ministérielles et les résultats stratégiques visés par le Ministère, ainsi qu'avec les priorités pangouvernementales

Parmi les 27 informateurs clés, seuls les 11 représentants de RHDCC ont été invités à donner leur avis sur la conformité des objectifs du PPSP avec les priorités ministérielles et pangouvernementales. De ce nombre, 6 ont exprimé une opinion sur la conformité avec les priorités pangouvernementales, et 9, sur la conformité avec les priorités ministérielles et les résultats stratégiques visés par le Ministère. Il ressort des avis exprimés que 83 % ont convenu que les objectifs du PPSP s'accordent avec les priorités pangouvernementales, 78 %, que ces objectifs s'accordent toujours avec les résultats stratégiques visés par le Ministère, et 67 %, qu'ils s'accordent avec les priorités ministérielles (figure 1).



Plus particulièrement, ces répondants ont souligné le rôle du Programme pour ce qui est de promouvoir la création de milieux de travail sécuritaires, équitables, productifs et stables, et ont fait mention des liens avec le discours du Trône et le *Code canadien du*

<sup>4</sup> Ressources humaines et Développement des compétences Canada, Rapport sur les plans et les priorités, 2009-2010.

<sup>5</sup> Dépenses planifiées pour l'exercice 2009-2010, selon le Rapport sur les plans et les priorités de 2009-2010 de Ressources humaines et Développement des compétences Canada.

*travail*. Les répondants qui ont signalé des lacunes ont mentionné le manque de clarté du mandat du PPSP ou se sont dits préoccupés par la portée des effets des projets (c.-à-d. qu'ils étaient d'avis que les projets financés n'ont une incidence que sur un nombre limité de milieux de travail et qu'ils ne contribuent donc pas de façon notable à la réalisation des priorités et des objectifs stratégiques).

***Question d'évaluation 2 : Le besoin de promouvoir et de favoriser l'établissement de relations de travail constructives entre les parties syndicale et patronale est-il toujours présent? Le cas échéant, le PPSP est-il la bonne solution à l'appui de la coopération syndicale-patronale en milieu de travail?***

Voici les principales constatations en ce qui a trait au besoin de promouvoir et de favoriser l'établissement de relations de travail constructives entre les parties syndicale et patronale, ainsi qu'à la capacité du PPSP de satisfaire à ce besoin :

### **3. La fréquence des conflits de travail au Canada et leurs répercussions importantes indiquent qu'il est nécessaire de promouvoir et de favoriser l'établissement de relations de travail plus constructives entre les syndicats et les employeurs**

L'analyse de la documentation sur les relations de travail au Canada et dans les autres pays membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) a révélé ce qui suit :

- par rapport à ces pays, le Canada présente un nombre plus élevé de jours-personnes non travaillés en raison de conflits de travail. Selon le Bureau international du Travail, de 2003 à 2007, le nombre moyen annuel de conflits de travail, grèves et lock-out s'est élevé à, 236 au Canada, et 126 000 employés ont été touchés par des grèves ou des conflits de travail, ce qui a entraîné la perte de 3,4 millions de jours de travail<sup>6</sup>. Bien que les comparaisons directes soient difficiles, les recherches disponibles indiquent tout de même que le Canada présente un nombre plus élevé de jours de travail perdus en raison de conflits de travail que les autres pays développés. Le Canada occupe le premier rang parmi les pays du G-7 et le deuxième rang parmi les pays membres de l'OCDE pour le nombre de jours de travail perdus en raison de grèves. Plus particulièrement, entre 1997 et 2006, on a perdu en moyenne au Canada 186 jours de travail en raison de conflits de travail pour chaque tranche de 1 000 employés. Le nombre moyen pour l'ensemble des pays de l'OCDE était de 43 jours<sup>7</sup>. À la lumière de la comparaison des statistiques canadiennes sur les arrêts de travail avec celles des États-Unis, on constate qu'en moyenne, les employés canadiens ont déclaré un nombre de jours de travail perdus en raison de conflits de travail 1,33 fois supérieur à celui des employés des États-Unis pour la période allant de 2000 à 2007<sup>8</sup>;
- les répercussions des grèves sur l'économie et la société canadiennes sont considérables. Les conflits de travail, les grèves et les lock-out ont tendance à réduire l'activité économique, les recettes des entreprises et des gouvernements ainsi que les revenus et

<sup>6</sup> Base de données sur les statistiques du travail du Bureau international du Travail.

<sup>7</sup> HALE, D., *International Comparison of Labour Disputes in 2005. Economic and Labour Market Review*, (1), 4, 2007.

<sup>8</sup> ANNIS, P., *Les arrêts de travail dans le secteur privé de compétence fédérale : des solutions innovatrices*, 2008.

le pouvoir d'achat des employés. Ils peuvent également provoquer l'agitation sociale<sup>9</sup>. La principale conséquence économique subie par les entreprises pendant les grèves est la diminution des ventes<sup>10</sup>;

- des estimations économétriques ont servi à évaluer les répercussions des arrêts de travail sur les investissements nets au Canada entre 1967 et 1999. Selon ces estimations, une augmentation de 1 % du nombre de travailleurs touchés par des arrêts de travail entraînait une réduction de 0,1 % des investissements nets. Dans le secteur de la construction, une hausse de 1 % du nombre de travailleurs en grève provoquait une réduction de 3 % des investissements. Les conflits de travail peuvent également nuire à la productivité. Une étude a révélé que les employés déployaient moins d'efforts et ne faisaient pas preuve d'autant d'assiduité qu'à l'habitude durant une période de grève, ce qui pouvait entraîner une perte de productivité de 2 % à 12 %.

#### **4. De nombreux intervenants estiment qu'en général, les relations syndicales-patronales au Canada sont difficiles ou tendues**

On a invité différents intervenants à qualifier, sur une échelle de 1 à 5, les relations syndicales-patronales (1 = relations difficiles; 3 = relations ni bonnes, ni difficiles; 5 = très bonnes relations). Les participants qui représentaient les organisations ciblées par le PPSP<sup>11</sup> ont qualifié les relations entre les parties syndicale et patronale au sein de leurs propres organisations, tandis que les autres répondants, notamment les informateurs clés et les représentants de RHDCC, ont qualifié les relations syndicales-patronales de manière générale à l'échelle du Canada<sup>12</sup>. Les réponses des représentants des organisations ciblées par le Programme, y compris les non-participants, les représentants d'organisations dont la demande a été rejetée ou qui ont elles-mêmes retiré leur demande et les participants aux études de cas (divisés entre le patronat et les syndicats), sont présentées dans la figure 2.

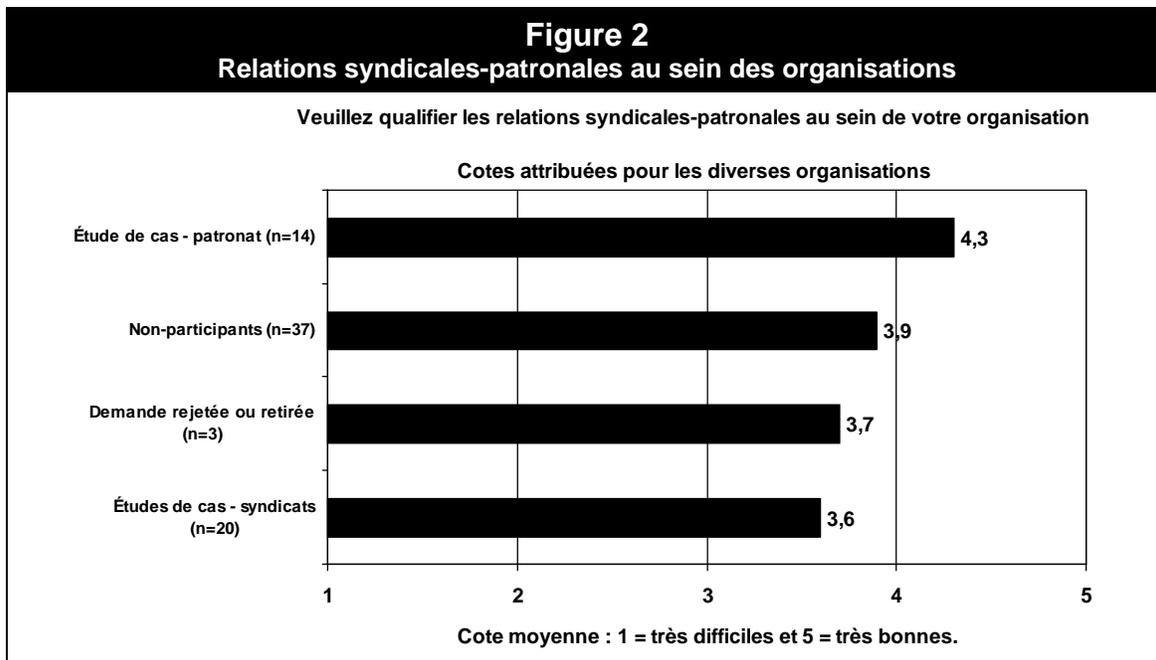
---

<sup>9</sup> AKYEAMPONG, E.B., *Temps perdu en raison de conflits de travail. L'emploi et le revenu en perspective*, (2), vol. 8, 2001.

<sup>10</sup> ANNIS, P., *Les arrêts de travail dans le secteur privé de compétence fédérale : des solutions innovatrices*, 2008.

<sup>11</sup> Organisations au sein desquelles il y avait un syndicat et qui étaient admissibles au financement du PPSP.

<sup>12</sup> Comme cela est indiqué dans la section sur la méthodologie, figuraient parmi les autres participants aux études de cas des professeurs d'université, des producteurs de films et divers spécialistes du domaine qui avaient participé à des projets de conférences et de recherche financés dans le cadre du PPSP et qui ne représentaient pas une organisation ciblée par le Programme. Par conséquent, ils ont attribué une cote concernant les relations syndicales-patronales dans l'ensemble du Canada.

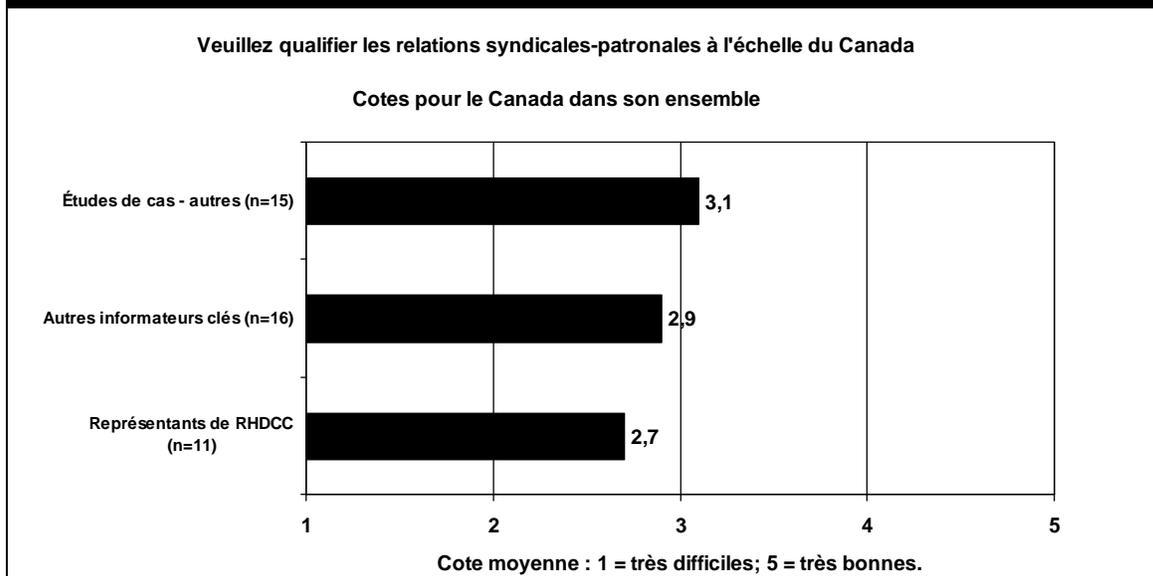


Comme l'indique la figure 2 ci-dessus, les représentants de certaines organisations, plus particulièrement les non-participants et les participants aux projets du PPSP, ayant qualifié les relations syndicales-patronales pour leurs propres organisations ont, pour la plupart, exprimé une opinion relativement favorable sur ces relations. Parmi ces groupes, la cote moyenne a été de 3,6 chez les membres d'un syndicat et de 4,3 chez les employeurs.

Les opinions sur les relations syndicales-patronales dans l'ensemble du Canada se sont, de manière générale, révélées moins favorables (figure 3).

Les cotes moyennes se situent entre 2,7 chez les représentants de RHDCC et 3,1 chez les participants aux études de cas (3,1) qui ne représentent pas une organisation en particulier.

**Figure 3**  
**Relations syndicales-patronales à l'échelle du Canada**



Selon les informateurs clés, la mauvaise coopération, les conflits et la grande méfiance entre les syndicats et les entreprises, de même que les questions litigieuses relatives à la rémunération, aux avantages sociaux et à la sécurité du revenu, les effets continus de la concurrence internationale de plus en plus forte et le ralentissement économique figurent au nombre des facteurs qui ont une incidence néfaste sur les relations syndicales-patronales au Canada.

##### **5. L'examen de la littérature ainsi que les opinions des informateurs clés et des autres intervenants indiquent que le PPSP est la bonne solution à l'appui de la coopération syndicale-patronale**

Selon les recherches examinées, les programmes qui permettent d'éviter les conflits de travail, d'ouvrir des voies de communication entre les employés et la direction et d'établir une culture et un milieu de travail constructifs favorisant la collaboration sont habituellement les plus susceptibles de se révéler efficaces pour réduire la fréquence des grèves et des arrêts de travail. À titre d'exemple, le gouvernement du Canada a publié, en 2009, une étude sur les causes et les effets des arrêts de travail au Canada<sup>13</sup>. Cette étude, réalisée par Peter Annis, présente une analyse des tendances relatives aux arrêts de travail au Canada, établit des comparaisons avec d'autres pays développés et fait part de recommandations et de conclusions<sup>14</sup>. Selon l'auteur, le gouvernement fédéral devrait lancer une vague d'initiatives nouvelles et améliorées pour transformer du tout au tout les relations du travail « à l'ancienne » en ayant recours à des techniques contemporaines de règlement des différends pour relever les défis associés aux relations de travail. L'étape la plus importante du processus consiste à établir des rapports mûrs et complexes avec les

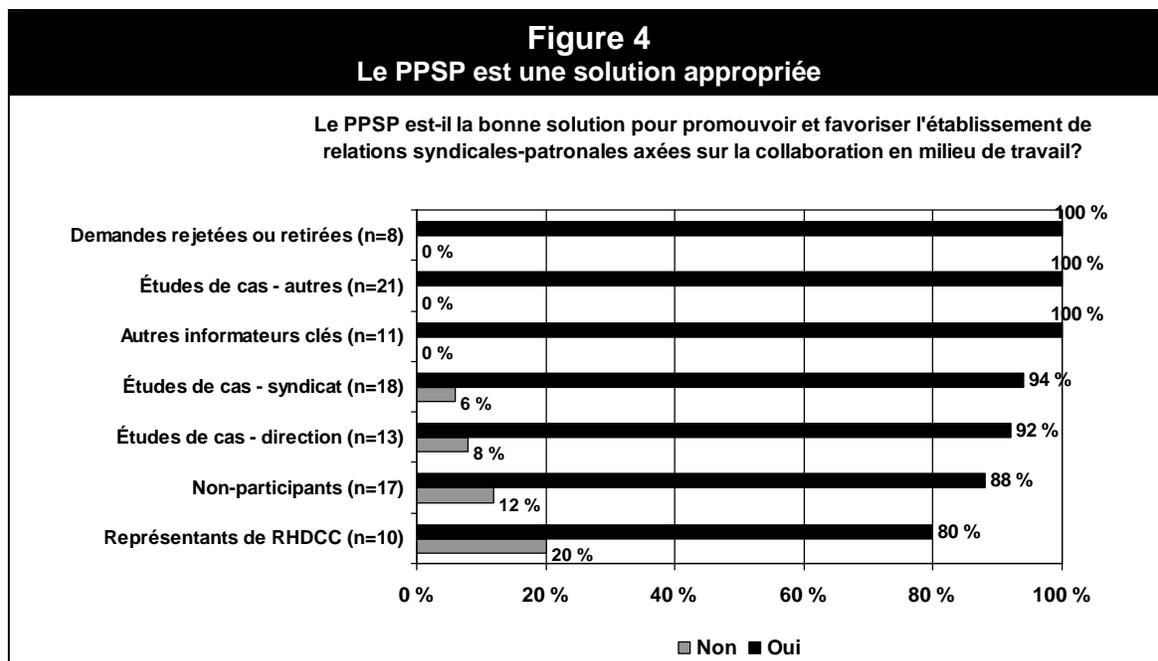
<sup>13</sup> <http://nouvelles.gc.ca/web/article-fra.do?ctr.sj1D=&mthd=advSrch&ctr.mnthndVI=7&nid=434579&ctr.dpt1D=&ctr.tp1D=&ctr.lc1D=&ctr.yrStrtVI=2008&ctr.kw=labour%2Bissues&ctr.dyStrtVI=26&ctr.aud1D=&ctr.mnthStrtVI=2&ctr.yrndVI=2009&ctr.dyndVI=17>

<sup>14</sup> ANNIS, P., *Les arrêts de travail dans le secteur privé de compétence fédérale : des solutions innovatrices*, 2008.

intervenants de même qu'une structure de codirection qui représenterait tous les intervenants dans les relations syndicales-patronales. Le deuxième point en importance touche l'élargissement, l'amélioration et la promotion des services de médiation préventive de manière à ce qu'ils soient adaptés aux besoins particuliers de chaque région et secteur d'activités.

On a demandé aux représentants de RHDCC et aux autres intervenants si le PPSP était un outil approprié pour promouvoir l'établissement de relations syndicales-patronales axées sur la collaboration. Parmi ceux qui ont exprimé leur opinion, tous (100 %) les représentants d'organisations dont la demande de financement a été rejetée ou qui ont retiré leur demande, les autres informateurs clés et les autres représentants ayant participé aux études de cas, 94 % (17) des représentants syndicaux, 92 % (12) des représentants des employeurs, 88 % (15) des non-participants et 80 % (8) des représentants de RHDCC ont répondu que le PPSP était effectivement un outil convenable pour faire la promotion de telles relations entre les parties syndicale et patronale (figure 4).

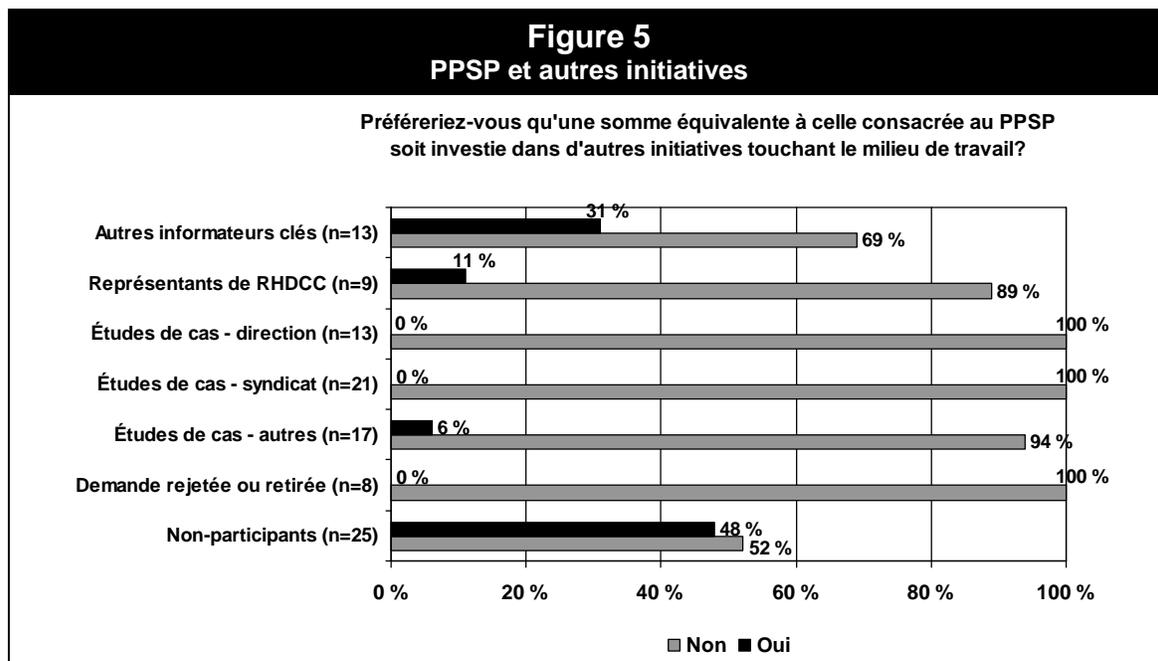
Selon les intervenants qui ont répondu par l'affirmative, le PPSP est la bonne solution pour améliorer les relations syndicales-patronales parce qu'il permet de rassembler les participants en vue de l'atteinte d'objectifs communs, favorise les rapports productifs et axés sur la collaboration entre le syndicat et la direction, appuie des projets qui ne pourraient vraisemblablement pas être mis en œuvre autrement et démontre que le gouvernement fédéral est résolu à établir des pratiques de négociation et des relations syndicales-patronales constructives.



On a demandé aux intervenants s'ils préféreraient qu'une somme équivalente à celle consacrée au PPSP soit investie dans d'autres initiatives. Parmi ceux qui ont exprimé une opinion, tous (100 %) les représentants d'organisations dont la demande de financement a été rejetée ou qui ont retiré leur demande et les représentants du syndicat ou de la direction ayant participé aux études de cas, 94 % (16) des autres représentants qui ont pris

part à ces études, 89 % (8) des membres du personnel de RHDCC, 69 % (9) des autres informateurs clés et 52 % (13) des non-participants ont répondu **par la négative** (figure 5). Les non-participants (48 % ou 12) et les informateurs clés (31 % ou 4) qui ont indiqué qu'ils préféreraient que les sommes affectées au PPSP soient utilisées pour financer d'autres initiatives ont suggéré plusieurs options de remplacement. Ils ont ainsi proposé de réaffecter ces fonds afin d'améliorer d'autres services (notamment la médiation et la conciliation) offerts par RHDCC (en particulier des améliorations sur les plans de la dotation, de la formation de même que de la rémunération des employés du Ministère), de soutenir des campagnes de sensibilisation nationales sur les relations syndicales-patronales et d'améliorer la mise en œuvre des lois et des règlements concernant le travail.

On a également demandé aux non-participants et aux représentants d'organisations dont la demande de financement a été rejetée ou qui ont retiré leur demande d'indiquer s'ils connaissaient des méthodes plus efficaces de promouvoir les bonnes relations syndicales-patronales. Seulement huit non-participants et deux représentants d'organisations dont la demande de financement a été rejetée ou qui ont retiré leur demande connaissaient suffisamment bien les questions et les options en cause pour exprimer une opinion. Parmi eux, seuls des non-participants (sept) ont proposé des méthodes. Plus particulièrement, ils ont suggéré d'organiser des conférences sur les pratiques de négociation, de promouvoir la réalisation d'études de cas sur les exemples de bonnes relations syndicales-patronales, de veiller à la prestation au moment opportun de services de médiation et d'arbitrage, de mettre en valeur des approches de négociation axées sur les intérêts des parties et d'adopter des mesures législatives aux termes desquelles les relations de travail seraient régies par le gouvernement fédéral plutôt que par les provinces.



***Question d'évaluation 3 : Le PPSP est-il un complément ou un dédoublement des programmes et des initiatives similaires en place?***

Voici les principales constatations relatives à la question de savoir si le Programme constitue un complément ou un dédoublement des programmes et des initiatives similaires au Canada :

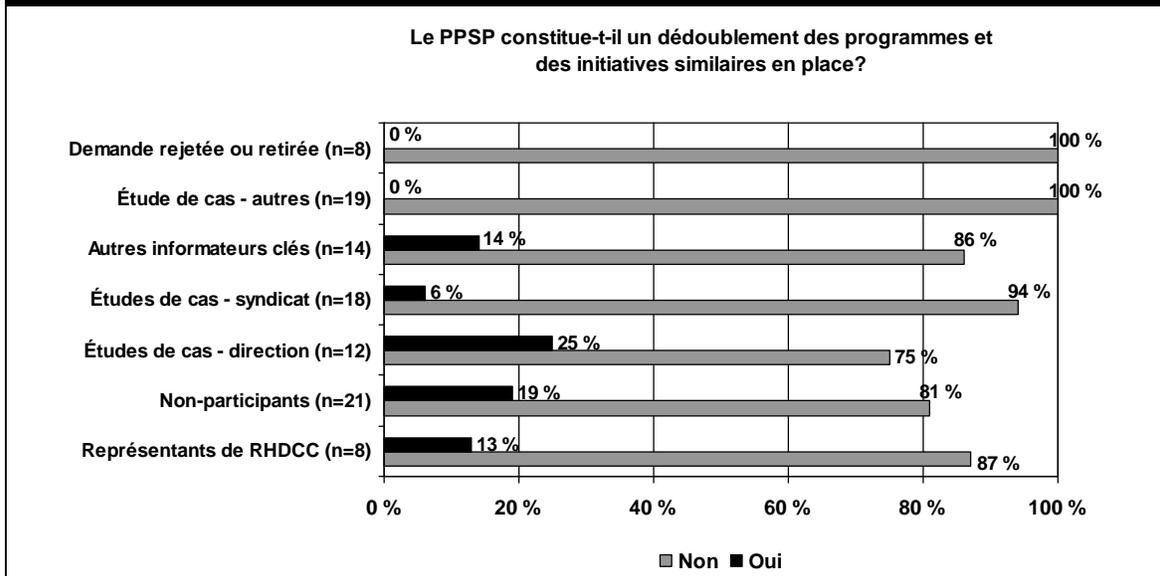
**6. Certains programmes des gouvernements fédéral et provinciaux ont des objectifs semblables à ceux du PPSP**

Le Programme de médiation préventive du gouvernement fédéral, le Workplace Effectiveness Program (Programme d'efficacité en milieu de travail) de l'Alberta et le Preventive Mediation Program (Programme de médiation préventive) de Terre-Neuve-et-Labrador figurent au nombre des programmes qui mettent l'accent sur l'établissement de relations syndicales-patronales favorisant la collaboration et sur la prévention des conflits de travail. Les programmes du SFMC, notamment le SRC, qui visent avant tout la résolution des conflits de travail, ont également des objectifs semblables à ceux du PPSP, tout particulièrement en ce qui a trait à la création de milieux de travail exempts de conflits et à l'établissement de bonnes relations syndicales-patronales. De même, d'autres programmes, dont l'Initiative en matière de compétences en milieu de travail, qui ont pour but premier de voir au perfectionnement des capacités et des compétences des employés sont aussi indirectement liés au PPSP.

**7. Le PPSP est considéré comme un complément plutôt qu'un dédoublement des programmes fédéraux et provinciaux similaires**

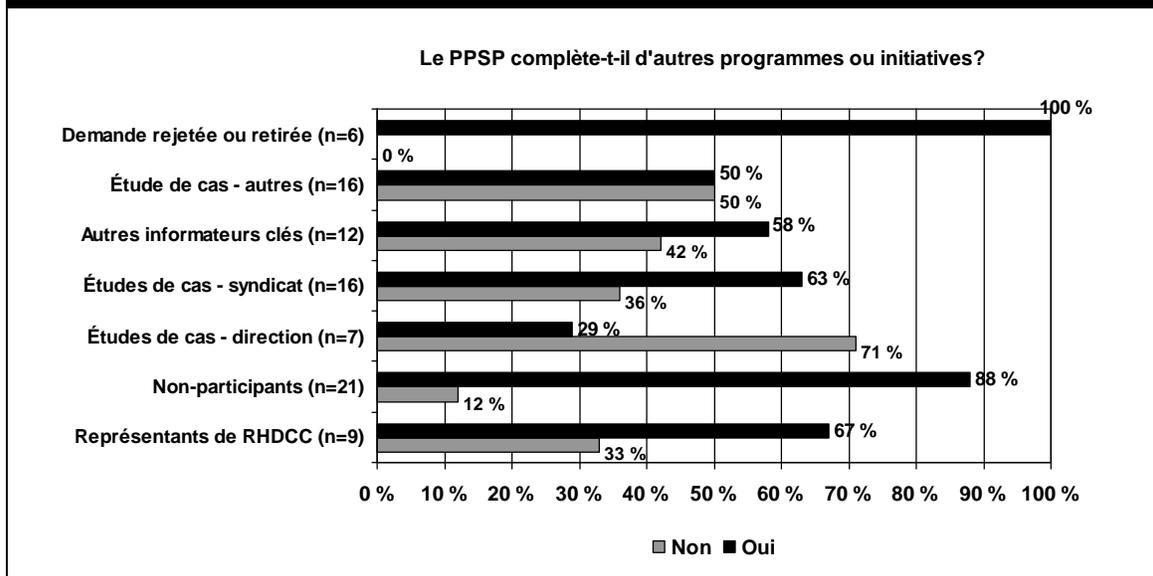
On a demandé aux intervenants d'indiquer si, à leur avis, le PPSP était un dédoublement des programmes et des initiatives semblables en place au Canada. Parmi ceux qui ont exprimé leur opinion, la plupart estiment que le Programme n'est pas un dédoublement (figure 6). D'autre part, le pourcentage d'intervenants qui jugent que le PPSP constitue un dédoublement se situe entre 0 % pour les autres participants aux études de cas et les représentants d'organisations dont la demande de financement a été rejetée ou qui ont retiré leur demande et 25 % (3) pour les représentants de la direction ayant pris part aux études de cas. Les participants qui ont indiqué que le Programme est un dédoublement ont mentionné deux autres initiatives similaires : les subventions pour des projets de recherche accordées par le Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH) et les activités du SFMC de RHDCC.

**Figure 6**  
**PPSP – Dédoublément**



La plupart des intervenants estiment que le PPSP est un complément des programmes similaires. Le pourcentage de répondants ayant jugé qu'il en est ainsi est de 100 % (6) pour les représentants d'organisations dont la demande de financement a été rejetée ou qui ont retiré leur demande, de 88 % (18) pour les non-participants, de 67 % (6) pour les représentants de RHDCC, de 63 % (10) pour les représentants syndicaux ayant participé aux études de cas, de 58 % (7) pour les autres informateurs clés, de 50 % (8) pour les autres participants aux études de cas et de 29 % (2) pour les représentants de la direction ayant pris part à ces études (figure 7).

**Figure 7**  
**PPSP – Complément**



Les intervenants qui sont d'avis que le PPSP est un complément des autres initiatives similaires ont donné, comme exemples de telles initiatives, les services de médiation et de règlement des différends offerts par RHDCC, les programmes de subventions du CRSH, diverses initiatives de l'Association canadienne de normalisation, les programmes de la Lancaster House, divers programmes sur les relations de travail des gouvernements provinciaux et du secteur privé de même que des programmes de négociation fondés sur les intérêts des parties. Selon ces intervenants, le PPSP complète les autres programmes parce qu'il vise l'établissement de rapports axés sur la coopération ainsi que de partenariats entre les employés et les employeurs au moyen de stratégies d'intervention distinctes. Tandis que les programmes semblables offrent divers services, notamment sur les plans de la formation, des ateliers et de l'accès à des spécialistes en médiation, le PPSP accorde un financement direct pour permettre aux organisations de mettre en œuvre et d'appliquer leurs idées novatrices en milieu de travail. Les résultats de l'examen documentaire confirment que le PPSP a des objectifs semblables à ceux d'autres programmes au Canada, mais qu'il vise également des buts distincts et suppose le recours à des stratégies d'intervention qui lui sont propres.

### 3.2 Rendement – Efficacité

Cette section présente des renseignements probants pour donner suite aux questions d'évaluation relatives à l'efficacité du processus de prestation des services se rattachant au PPSP et à la mesure dans laquelle le Programme a permis d'obtenir les résultats escomptés à court, à moyen et à long termes.

**Question d'évaluation 4 : Le mode d'exécution du PPSP est-il approprié pour produire les résultats escomptés?**

Les principales constatations découlant de l'examen en ce qui touche la pertinence du mode d'exécution du Programme sont les suivantes :

**1. Bien qu'il y ait place à l'amélioration, le mode d'exécution du PPSP est, de manière générale, propice à l'atteinte des résultats visés**

On a invité divers groupes à indiquer leur degré de satisfaction à l'égard du processus de prestation des services se rattachant au PPSP sur une échelle de 1 à 5, où 1 correspond à « Pas du tout satisfait »; 3, à « Ni satisfait ni insatisfait »; et 5, à « Très satisfait ». Comme l'indique le tableau 5, le degré de satisfaction moyen des intervenants en ce qui touche la structure d'exécution du Programme dans son ensemble varie de 3,3, pour les représentants d'organisations dont la demande de financement a été rejetée ou qui ont retiré leur demande, à 4,3 pour les représentants de la direction ayant pris part aux études de cas.

<b>Tableau 5</b>						
<b>Satisfaction à l'égard de la prestation des services relatifs au PPSP</b>						
<b>Volets des services offerts dans le cadre du PPSP</b>	<b>Informateurs clés</b>		<b>Représentants ayant participé aux études de cas</b>			<b>Demande rejetée ou retirée (n=10)</b>
	<b>RHDCC (n=11)</b>	<b>Autres (n=16)</b>	<b>Direction (n=15)</b>	<b>Syndicat (n=21)</b>	<b>Autres (n=28)</b>	
Cote moyenne indiquant le degré de satisfaction à l'égard du processus de prestation des services se rattachant au PPSP	3,0	3,8	4,3	4,1	4,0	3,3
<b>Degré de satisfaction à l'égard d'aspects particuliers du processus de prestation des services (1 correspond à « Pas du tout satisfait » et 5, à « Très satisfait »)</b>						
Accès à un analyste de programme de RHDCC	3,7	4,0	4,6	4,2	4,3	3,9
Clarté des exigences en matière de production de rapports	3,5	4,3	3,8	4,2	4,3	3,6
Rétroaction au client concernant la demande	3,7	4,4	3,6	4,0	3,9	3,2
Disponibilité et clarté de l'information sur le PPSP et la façon de présenter une demande	2,6	3,6	4,7	4,3	4,1	3,6
Critères d'admissibilité	2,5	3,0	4,8	3,9	3,6	3,1
Technologie et outils pour la présentation des demandes et des rapports	2,0	3,8	3,4	4,3	3,8	-
Critères de financement du PPSP	2,6	2,7	4,3	3,9	3,8	3,1
Délai d'approbation de la demande	2,3	3,6	2,8	3,9	3,6	2,9

Pour ce qui est des aspects particuliers de la structure d'exécution du Programme, les intervenants, de manière générale, se sont également dits satisfaits. Comme le montre le tableau ci-dessus, les employés de RHDCC sont dans l'ensemble moins satisfaits (note globale de 3,0) à l'égard de la prestation des services relatifs au PPSP que les autres informateurs clés. Les constatations révèlent que les représentants de RHDCC sont plus susceptibles de reconnaître certains problèmes associés aux divers aspects du processus de prestation des services. Plus particulièrement, les représentants du Ministère ont signalé des problèmes liés à la disponibilité et à la clarté des renseignements sur le PPSP et à la façon de présenter une demande, aux critères d'admissibilité, à la technologie et aux outils pour la présentation des demandes et des rapports, aux critères de financement du PPSP ainsi qu'au délai d'approbation des demandes. Parmi les groupes d'intervenants, ce sont les participants aux études de cas qui, dans l'ensemble, se sont montrés les plus satisfaits du processus de prestation des services relatifs au PPSP.

Les groupes d'intervenants ont fourni des exemples et des justifications pour chacun des volets des services offerts dans le cadre du PPSP auxquels ils ont attribué une note. Dans les commentaires reçus, les secteurs problématiques relevés se rattachaient principalement au délai d'approbation des demandes (p. ex. dans certains cas, les délais se sont révélés plus longs que prévu, ce qui a entraîné des coûts supplémentaires ou encore des répercussions néfastes sur les résultats du projet), aux critères de financement (p. ex. il faudrait définir plus clairement les critères, mieux les communiquer et élargir leur portée pour permettre la réalisation d'une gamme plus vaste d'activités), à l'utilisation de la technologie et des outils pour la présentation des demandes et des rapports (p. ex. on juge que les outils existants sont trop complexes et peu conviviaux, et qu'ils se prêtent mal à la transmission de documents par voie électronique) et aux critères d'admissibilité (p. ex. on estime qu'ils ne sont pas suffisamment clairs et, comme cela a été mentionné, qu'il est parfois difficile d'établir un lien entre ces critères et les décisions prises). Parmi les points forts indiqués en ce qui a trait au processus de prestation des services, mentionnons l'accès rapide à un analyste de programme de RHDCC, la rétroaction fournie aux demandeurs et la clarté des exigences en matière de production de rapports.

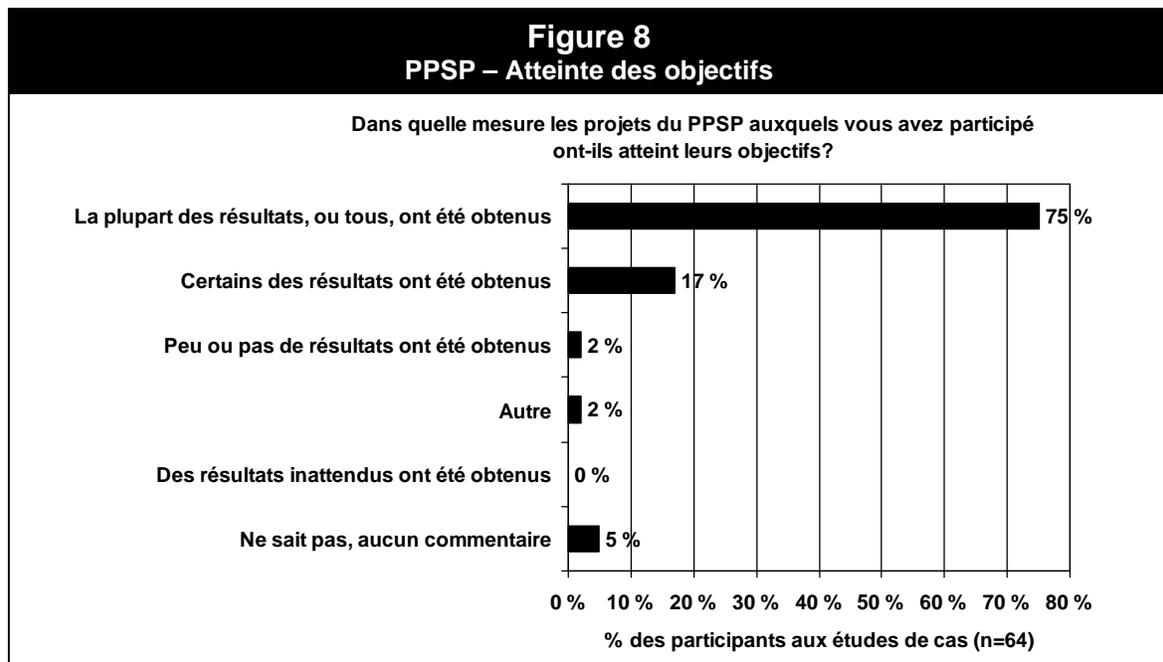
***Question d'évaluation 5 : Quels sont les principaux facteurs qui contribuent à la réussite des projets? Quels sont les principaux obstacles à la réussite?***

Les principales constatations découlant de l'examen en ce qui touche les facteurs qui contribuent ou nuisent à la réussite des projets du PPSP sont les suivantes :

**2. Nombre de facteurs clés contribuent à la réussite des projets en ce qui a trait à l'atteinte des objectifs visés**

Les trois quarts (75 %) des représentants qui ont participé aux projets choisis pour les études de cas ont indiqué que la plupart des résultats escomptés du projet, ou tous ces résultats, avaient été obtenus, alors que 17 % ont mentionné que le projet n'avait donné que certains des résultats visés (figure 8). Les représentants d'organisations ayant mené des projets de recherche, des projets de conférences et des projets en milieu de travail ainsi que les représentants des parties patronale et syndicale et les autres représentants ont fait état de résultats similaires concernant l'atteinte des objectifs de projet. On constate que plus le financement est élevé, plus la capacité d'atteindre les objectifs visés s'accroît.

Plus de 85 % des représentants de projets ayant bénéficié d'un financement de plus de 85 000 \$ ont indiqué que les résultats escomptés avaient été atteints en majorité ou en totalité. Ce pourcentage est de 77 % pour les représentants de projets du PPSP dont le financement se situait entre 45 000 \$ et 85 000 \$, et de 70 % pour les représentants de projets auxquels avait été accordé un montant inférieur à 45 000 \$.



Parmi les facteurs qui, selon les répondants, contribuent à la réussite des projets figurent les suivants :

- Un niveau élevé de leadership des syndicats et des employeurs et leur grande détermination à réaliser le projet et à régler les problèmes qui s'y rattachent. Dans nombre des documents examinés ainsi que des commentaires formulés par les participants aux études de cas, on a mentionné que la réussite des projets reposait grandement sur une forte volonté de la part du syndicat et du patronat, ainsi que sur leur détermination à régler les problèmes touchant les relations et à améliorer la coopération;
- la capacité de mobiliser un large éventail d'intervenants (employés, membres de la direction et divers spécialistes) et de créer un environnement propice à la discussion et à la communication;
- la planification efficace et l'utilisation d'approches stratégiques et novatrices pour régler les problèmes importants;
- la qualité des produits et des services qui découlent des projets;
- l'efficacité du personnel du PPSP pour ce qui est de choisir les projets, de faire le suivi des activités de projet et de coordonner ces dernières avec d'autres services disponibles.

### **3. Divers facteurs propres au projet, à son promoteur ou au Programme peuvent constituer des obstacles à la réussite**

Parmi les facteurs propres au projet susceptibles de nuire à la réussite ou d'avoir, de quelque façon que ce soit, une incidence néfaste sur le projet qui ont été signalés dans les entrevues auprès des informateurs clés figurent la participation insuffisante des intervenants, le manque de communication avec les employés de l'organisation du promoteur concernant les objectifs et les résultats escomptés du projet, de même que les produits voulus, l'absence d'une stratégie et d'un plan pertinents pour voir au maintien des résultats longtemps après la fin du projet et le défaut de faire part des résultats à d'autres.

Au nombre des facteurs propres au promoteur susceptibles de faire obstacle à la réussite ou qui ont eu une incidence néfaste sur quelques projets, mentionnons l'existence de conflits de longue date et d'un climat de méfiance mutuelle entre la direction et les travailleurs, le roulement de personnel durant le projet ainsi que les difficultés éprouvées par l'organisation pour ce qui est de présenter une demande de financement puis d'élaborer et de mettre en œuvre les initiatives souhaitées une fois le financement obtenu.

La réussite du projet peut aussi dépendre de facteurs propres au Programme, notamment la capacité de ce dernier d'attirer des propositions susceptibles de donner lieu à des projets réussis. Parmi les facteurs propres au Programme qui, selon les divers intervenants, peuvent nuire à la capacité d'attirer de telles propositions, on trouve le manque de clarté des critères de financement, le peu d'information sur le PPSP dont disposent les entreprises et les employés, de même que la portée restreinte du Programme.

#### ***Question d'évaluation 6 : Dans quelle mesure le PPSP a-t-il permis d'atteindre les résultats escomptés à court terme?***

Le modèle logique du PPSP énonce les trois résultats visés par le Programme à court terme : accroître la sensibilisation et l'utilisation du PPSP; veiller à l'établissement de pratiques syndicales-patronales novatrices dans les milieux de travail partout au Canada; mieux faire connaître les résultats des projets et du Programme. Les principales constatations sur la manière dont le PPSP a permis d'atteindre les résultats escomptés à court terme sont les suivantes :

#### **4. Le PPSP a permis de stimuler la mise au point de pratiques syndicales-patronales novatrices en appuyant des projets de recherche, des projets en milieu de travail et des projets de conférences**

Les projets financés dans le cadre du PPSP étaient axés sur l'élaboration de pratiques syndicales-patronales novatrices et le renforcement des partenariats établis à cet égard au Canada. Des 53 projets mis en œuvre durant la période visée par l'évaluation, on compte 14 projets de conférences, d'ateliers et de discussions, 12 projets de recherche et 27 projets en milieu de travail.

- On a organisé des conférences, des ateliers et des discussions sur diverses questions liées aux relations syndicales-patronales, et divers types d'intervenants y ont pris part.

- On a réalisé des projets de recherche visant à examiner le *Code canadien du travail* dans le but de cerner ce qui a facilité les bonnes relations entre les travailleurs et les employeurs, d'évaluer les pratiques de diverses organisations en ce qui concerne la gestion des limitations fonctionnelles, ainsi que de mettre au point et de diffuser divers documents novateurs, notamment des manuels, des documents sur les normes canadiennes, des codes de pratique et des programmes d'enseignement portant sur différentes pratiques syndicales-patronales.
- Des projets en milieu de travail ont appuyé l'établissement et le renforcement de partenariats entre les travailleurs et les employeurs dans des entreprises privées et diverses industries. Plus particulièrement, ces projets visaient les objectifs suivants :
  - élaborer de meilleures pratiques en milieu de travail;
  - renforcer les relations syndicales-patronales mutuellement bénéfiques;
  - animer des séances de formation et des ateliers à l'intention des membres du personnel et de la direction;
  - évaluer les pratiques courantes de gestion du rendement;
  - réduire la fréquence des blessures survenant au travail et des troubles liés au milieu de travail;
  - soutenir les familles des personnes qui sont décédées en raison de blessures subies au travail;
  - comprendre la structure des conflits en milieu de travail;
  - mettre en place un système de soutien en ligne concernant la gestion des limitations fonctionnelles;
  - créer des groupes de travail et des comités directeurs bipartites travailleurs-employeurs.

Les relations syndicales-patronales constituent un processus dynamique qui évolue au fil de différentes étapes. Parmi ces dernières peuvent figurer l'échange de renseignements, des consultations, des négociations, la participation à la prise de décision, la collaboration et la gestion assumée conjointement par les employés et les employeurs. L'analyse a révélé que les projets en milieu de travail peuvent avoir une incidence directe sur diverses étapes, alors que les projets de recherche et de conférences ont des effets plus indirects sur les relations de travail.

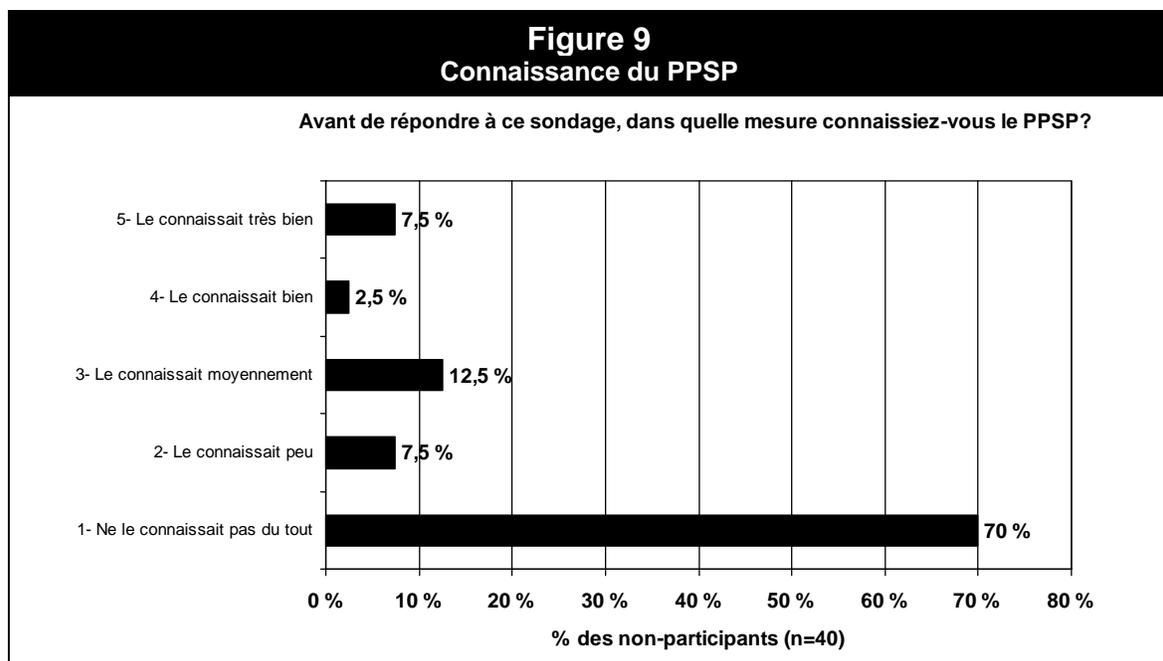
## **5. Des projets ont été mis en œuvre partout au Canada**

Pour ce qui est de l'emplacement des organisations des promoteurs, précisons que 30 % des projets achevés ont été réalisés en Ontario, 28 %, au Québec, et 21 %, en Colombie-Britannique. Les organisations situées en Alberta ont mis en œuvre 5 projets (9 %) et les partenaires de la Nouvelle-Écosse, de la Saskatchewan et du Manitoba ont exécuté 1 projet chacun. La surreprésentation apparente de l'Ontario et du Québec pourrait être attribuable au fait qu'une partie appréciable des organisations canadiennes les plus susceptibles de présenter une demande dans le cadre du PPSP se trouvent dans ces 2 provinces. Des 53 projets mis en œuvre durant la période visée par l'évaluation,

18 portaient principalement sur des lieux de travail en particulier, 24, sur des questions d'ordre national et 11, sur des questions propres à des industries et à des secteurs donnés.

## 6. Cependant, on a réalisé des progrès plus modestes pour ce qui est de mieux faire connaître le PPSP et de voir à ce qu'il soit utilisé davantage

Le Programme et les projets financés demeurent peu connus; 70 % des non-participants ne connaissaient pas le PPSP avant le sondage (figure 9). Parmi tous ceux qui ont répondu, seulement 7,5 % ont choisi le 5 pour indiquer la mesure dans laquelle ils connaissaient le Programme (« le connaissait très bien ») sur une échelle de 1 à 5 où 1 correspond à « ne le connaissait pas du tout »; 3 à « le connaissait moyennement »; et 5 à « le connaissait très bien » (pour bien interpréter les données, il faut tenir compte du fait que les personnes qui disaient très bien connaître le Programme étaient les plus susceptibles d'accepter de participer aux entrevues).

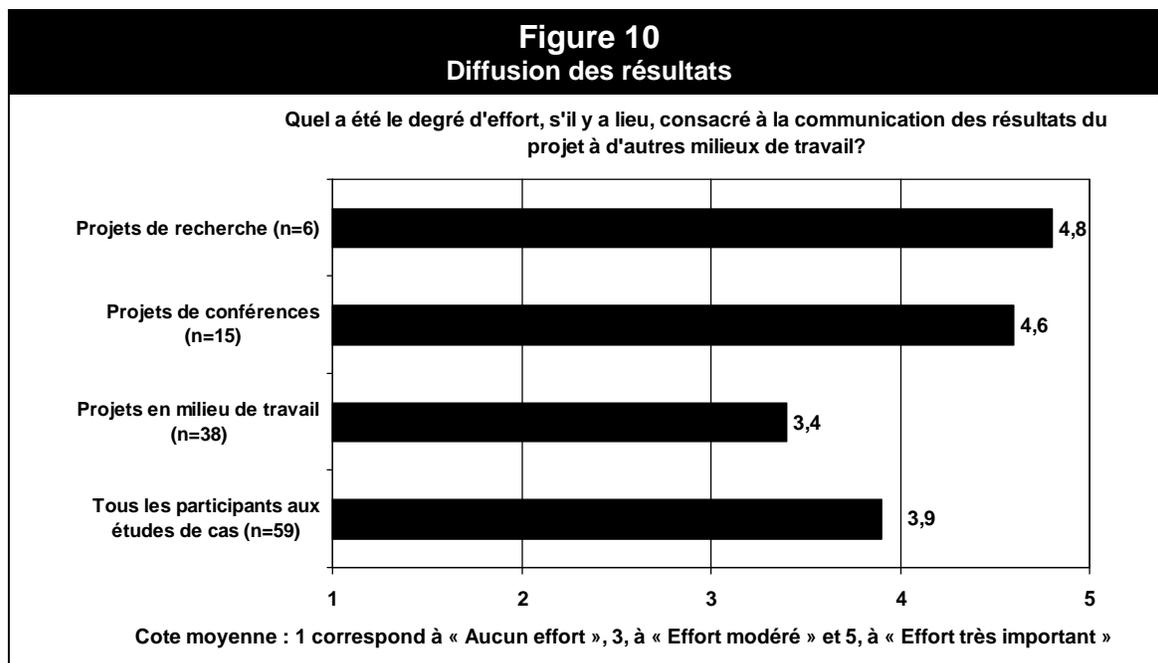


Les non-participants qui ont indiqué connaître le Programme, dans quelque mesure que ce soit (figure 9), ont dit avoir pris connaissance du PPSP par les moyens suivants :

- activités promotionnelles de RHDCC. Quatre non-participants ont indiqué avoir pris connaissance du PPSP grâce aux activités promotionnelles du Ministère, notamment l'information sur la page Web du Programme et des articles sur papier;
- participation antérieure et expérience. Quatre non-participants ont mentionné avoir déjà pris part à des activités relatives au PPSP par le truchement de leur travail ou expérience professionnelle;
- amis et collègues. Trois participants ont mentionné avoir entendu parler du PPSP par l'intermédiaire de collègues ou d'amis.

## 7. De manière générale, les organisations autres que celles ayant participé directement aux projets ne connaissent que dans une faible mesure les résultats découlant des projets

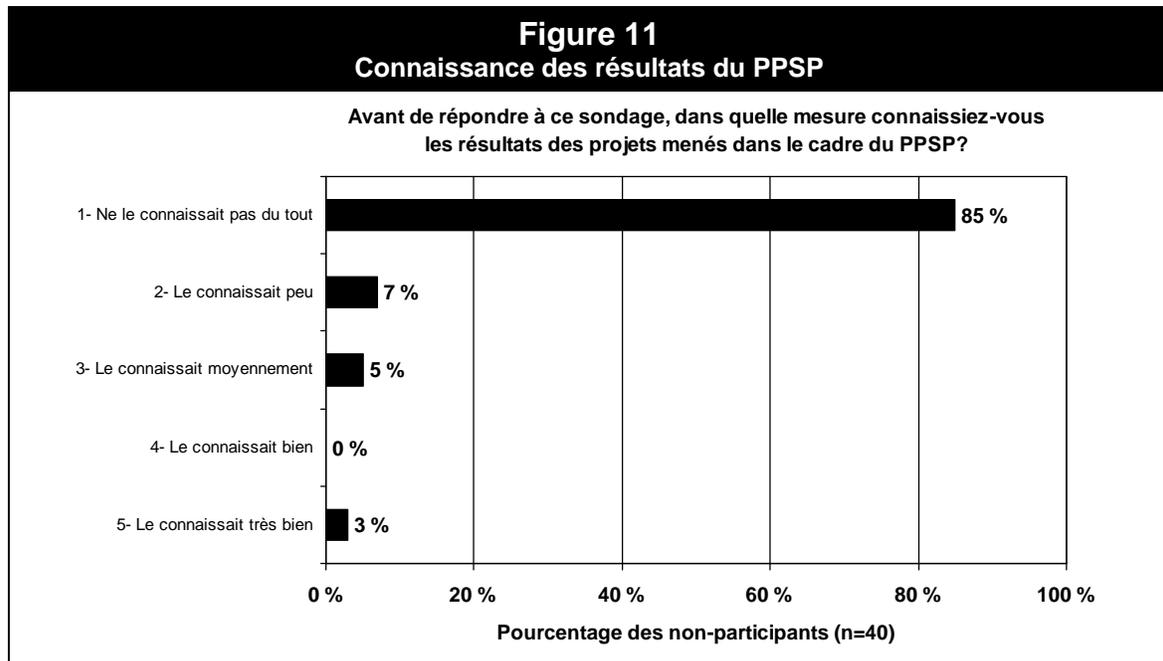
La plupart des projets (40 des 53 projets achevés durant la période visée par l'évaluation) comprenaient des plans de diffusion des résultats. On a invité les représentants qui ont participé aux projets choisis pour les études de cas à coter l'effort consacré à la communication des résultats des projets à l'aide d'une échelle de 1 à 5 où 1 correspond à « Aucun effort »; 3, à « Effort modéré »; et 5, à « Effort très important ». La cote moyenne pour tous les représentants ayant pris part aux projets sélectionnés pour les études de cas a été de 3,9 (figure 10). Les participants aux projets de recherche (4,8) et de conférences (4,6) ont, de manière générale, fait part d'un degré d'effort plus élevé que les représentants des projets en milieu de travail (3,4).



Parmi les stratégies de diffusion figuraient la distribution de documents et de publications relatifs aux conférences, la tenue de conférences à cette fin même, la création de pages Web et d'autres ressources en ligne, la production de vidéos et de manuels, la mise au point de normes nationales, la contribution aux modifications apportées aux lois, l'utilisation de voies de communication internes permettant d'établir des rapports avec les employés de l'organisation et les membres du syndicat qui y est associé, la participation à des activités de réseautage sur les plans personnel et professionnel, la publication de documents et d'articles de recherche ainsi que la participation à la rédaction d'articles publiés par les médias.

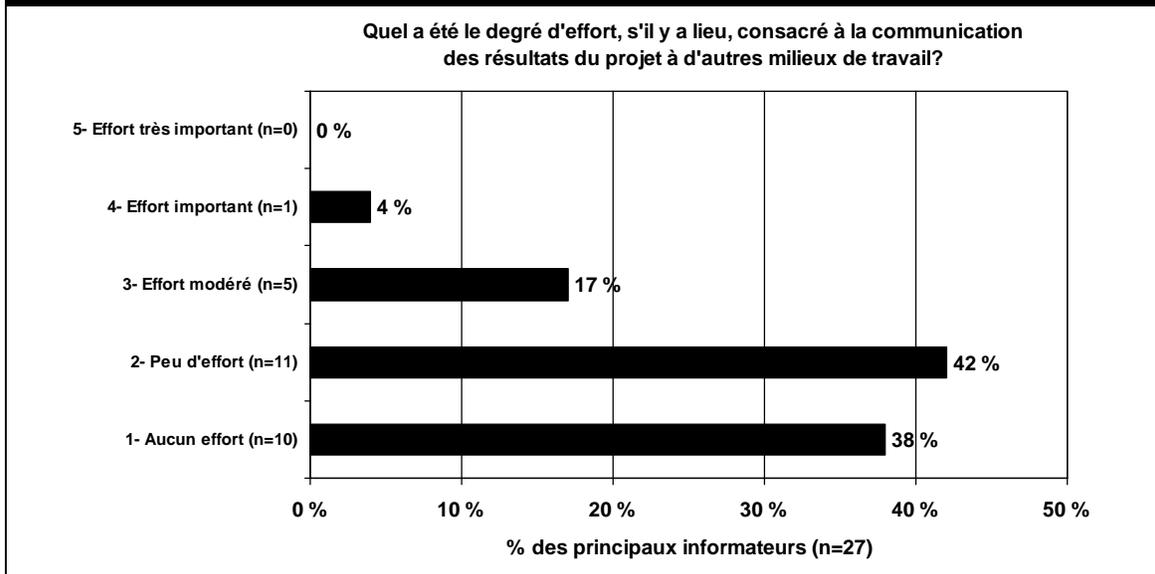
Malgré ces efforts, les projets ne semblent être connus que dans une faible mesure; peu des personnes interrogées connaissaient des projets auxquels elles n'avaient pas participé directement. À titre d'exemple, la figure 9 montre que 30 % des non-participants connaissaient le PPSP avant le sondage. Toutefois, comme l'indique la figure 11, seulement 15 % d'entre eux connaissaient les résultats des autres projets menés dans le

cadre du Programme (7 % les connaissaient un peu, 5 % les connaissaient moyennement et 3 % les connaissaient très bien). Les non-participants qui connaissaient, dans quelque mesure que ce soit, les résultats de ces projets ont, pour la plupart, pris connaissance de ces résultats par l'intermédiaire de leur syndicat ou lors d'une conférence (un non-participant a assisté à une conférence organisée par l'Association canadienne des relations industrielles [ACRI] et financée au moyen du PPSP, alors qu'un autre a pris part à une conférence organisée par le SFMC à l'occasion de laquelle on a donné des renseignements sur le Programme).



La plupart des informateurs clés (80 %) sont d'avis que peu ou pas d'efforts ont été consacrés à la communication des résultats des projets à d'autres milieux de travail, ce qui correspond aux cotes 1 à 2 sur l'échelle de 1 à 5 utilisée, où 1 correspond à « Aucun effort »; 3, à « Effort modéré »; et 5, à « Effort très important » (figure 12). Ainsi, on a invité les informateurs clés à coter l'effort à cet égard. La cote moyenne a été de 2,1 pour les représentants de RHDCC, et de 1,7 pour les autres informateurs clés.

**Figure 12**  
**Diffusion des résultats**



Pour 10 des 22 projets en milieu de travail ayant été choisis pour les études de cas, la communication des résultats a eu lieu principalement à l'interne; on a accordé peu d'importance à leur diffusion hors de l'organisation.

Les facteurs qui peuvent nuire à la communication des résultats à l'extérieur de l'organisation varient d'un projet à l'autre. Parmi les plus communs, mentionnons l'impression que les autres organisations manifesteraient peu d'intérêt à cet égard, jugeant que les solutions mises au point ne peuvent s'appliquer qu'au contexte des organisations qui en sont à l'origine, ou qu'il serait à tout le moins difficile d'exporter ces solutions, de même que le manque de ressources et l'absence de voies de communication appropriées. En outre, il est possible que dans certains cas, les responsables de projet souhaitent garder les résultats pour eux et éviter d'en faire part à des organisations concurrentes.

**Question d'évaluation 7 : Dans quelle mesure le PPSP a-t-il permis d'atteindre les résultats escomptés à moyen terme?**

Le modèle logique du PPSP énonce les trois résultats visés par le Programme à moyen terme : l'accroissement du nombre de demandes et l'amélioration de la qualité de ces dernières ainsi que l'élargissement de la clientèle; l'utilisation des résultats des projets et du Programme dans d'autres milieux de travail; l'amélioration de l'efficacité des relations syndicales-patronales au sein des milieux de travail et des divers secteurs d'activités. Les principales constatations découlant de l'examen en ce qui touche la mesure dans laquelle le PPSP a permis l'atteinte des résultats escomptés à moyen terme sont les suivantes :

## **8. Il manque un ensemble solide d'indicateurs de rendement pour évaluer les effets du Programme, tout particulièrement à moyen terme**

Le Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats du Programme contient un modèle logique et une stratégie de mesure du rendement établissant un petit nombre d'indicateurs relatifs aux activités, aux produits, aux résultats à court et à moyen termes de même qu'aux résultats finaux. Parmi les lacunes associées aux indicateurs existants figurent les suivantes : les activités de programme et les résultats visés ne sont pas bien définis, et certains des indicateurs employés pour ces activités et résultats sont répétitifs (un même indicateur peut être utilisé à plusieurs reprises); les données requises ne sont pas toujours disponibles (et ne sont parfois pas recueillies); certains indicateurs sont peu pertinents ou peu représentatifs des types de résultats visés par les projets financés.

## **9. Le PPSP n'a pas permis d'obtenir le résultat escompté à moyen terme qui consiste en l'accroissement du nombre de demandes et en l'amélioration de la qualité de ces dernières**

Le nombre de demandes de financement présentées dans le cadre du Programme a diminué durant la période visée par l'évaluation, tandis que s'est accru le pourcentage des demandes rejetées. Au total, on a reçu 21 demandes en 2003-2004, 6 en 2004-2005 et 21 en 2005-2006. Le nombre de demandes présentées a diminué de nouveau en 2006-2007, passant à 9, puis s'est élevé à 12 en 2007-2008. Le nombre peu élevé de demandes reçues s'explique par les difficultés éprouvées pour ce qui est d'attirer de nouveaux demandeurs en l'absence de mesures dynamiques de promotion. De même, les médiateurs et les conciliateurs du SFMC sur le terrain sont devenus quelque peu réticents à promouvoir le Programme par crainte que les demandes soient rejetées. Le nombre de demandes qui ont été rejetées, ce qui constitue un indicateur de qualité, est passé de 0 en 2003-2004 et 2004-2005 à 1 en 2005-2006, à 2 en 2006-2007 et à 6 en 2007-2008 (en outre, 2 demandes ont été retirées, ce qui signifie que seulement 4 des 12 demandes présentées en 2007-2008 ont donné lieu au financement d'un projet).

La priorité du PPSP est de financer des demandes présentées conjointement par les syndicats et les employeurs au sein d'organisations visées par le *Code canadien du travail* (secteur privé fédéral). Parmi les préoccupations associées à cette priorité, mentionnons le fait qu'aucun objectif précis n'a été établi à cet égard; il est donc impossible de déterminer si l'on a satisfait aux attentes. Des 22 projets proposés par des associations de travailleurs ou d'employeurs (9), des entreprises (9) et des syndicats (4) (tableau 6), la plupart étaient des projets en milieu de travail. Les projets de ce type mis en œuvre par les autres demandeurs visaient soit à améliorer les relations syndicales-patronales au sein d'organisations données (p. ex. améliorer les relations entre le personnel de soutien syndiqué et la direction au sein d'une université grâce à une expérience d'apprentissage en milieu de travail personnalisée; évaluer et améliorer la santé psychologique générale du personnel et des membres de la direction par l'intermédiaire d'un groupe de travail composé d'employés et de gestionnaires), soit à mieux faire connaître les questions syndicales-patronales au Canada.

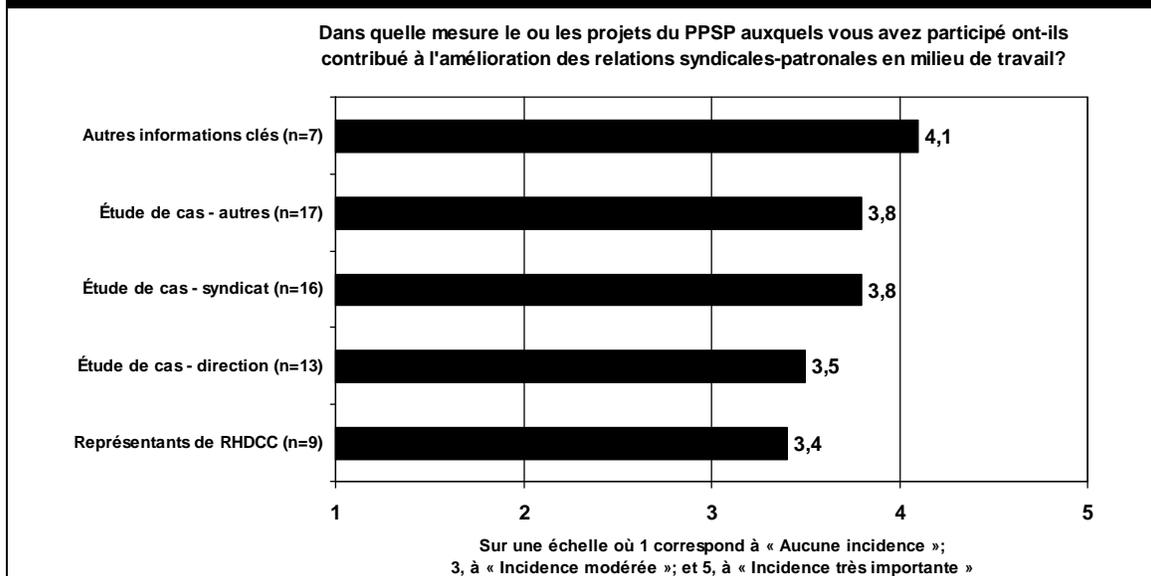
**Tableau 6**  
**Bénéficiaires d'un financement du PPSP**

Type de bénéficiaire	Nombre de projets achevés	% du total
Organismes non gouvernementaux de portée nationale	15	28 %
Associations de travailleurs ou d'employeurs	9	17 %
Entreprises, entités constituées ou non en sociétés	9	17 %
Organismes non gouvernementaux axés sur la création d'emplois	4	8 %
Syndicats	4	8 %
Universités publiques décernant des diplômes	3	6 %
Administrations et organismes municipaux	2	4 %
Organismes communautaires, de bienfaisance ou bénévoles locaux	2	4 %
Organisations non gouvernementales de portée provinciale	2	4 %
Secteur public	2	4 %
Groupes autochtones sans but lucratif	1	2 %
Total	53	100 %

**10. Le PPSP a donné lieu à des progrès pour ce qui est de l'amélioration des relations syndicales-patronales en milieu de travail**

On a demandé aux informateurs clés et aux participants aux études de cas d'évaluer la mesure dans laquelle le PPSP a eu une incidence sur l'établissement de relations syndicales-patronales plus efficaces en milieu de travail, et ce, au moyen d'une échelle de 1 à 5 où 1 correspond à « Aucune incidence »; 3, à « Incidence modérée »; et 5, à « Incidence très importante ». La cote moyenne a été de 3,8 pour les informateurs clés, et de 3,7 pour les participants aux études de cas (figure 13). Parmi les informateurs clés, les cotes des représentants de RHDCC se sont, de manière générale, révélées un peu plus basses que celles attribuées par les autres informateurs. Pour ce qui est des participants aux études de cas, les cotes attribuées par les représentants de la direction, les représentants syndicaux et les autres se sont révélées plutôt semblables.

**Figure 13**  
**Incidence du PPSP sur les relations en milieu de travail**



Tous les projets examinés dans le cadre des études de cas ont produit des résultats favorisant l'amélioration des relations syndicales-patronales en milieu de travail. De manière générale, ce sont les projets en milieu de travail qui ont eu le plus rapidement une incidence étant donné qu'ils ont été réalisés sur place. Des 22 projets de ce type examinés, **tous** ont eu une incidence sur l'organisation en cause. Voici des exemples de résultats et des effets découlant ces projets :

- établissement de meilleures pratiques en milieu de travail (p. ex. prise de décision plus inclusive, davantage de dialogues, réunions régulières, création de groupes de travail et de comités consultatifs composés de travailleurs et d'employeurs);
- renforcement de relations syndicales-patronales mutuellement bénéfiques (p. ex. établissement d'un climat de confiance et d'une culture favorisant la coopération et la compréhension mutuelle);
- animation de séances de formation et d'ateliers à l'intention des membres du personnel et de la direction (p. ex. formation sur le harcèlement en milieu de travail, sur les négociations efficaces et sur l'amélioration de la communication);
- évaluation des pratiques de gestion du rendement;
- réduction de la fréquence des blessures survenant au travail et des troubles liés au milieu de travail (p. ex. grâce à des changements ergonomiques et à de nouvelles techniques et procédures de sécurité);
- soutien aux familles des personnes qui sont décédées en raison de blessures subies au travail, meilleure compréhension de la structure des conflits de travail, mise en œuvre de techniques de règlement des conflits qui tiennent compte des différences culturelles (p. ex. médiation auprès des aînés autochtones);

- mise en place d'un système de soutien en ligne concernant la gestion des limitations fonctionnelles.

Les projets de conférences comprennent habituellement la communication de renseignements à des décideurs ou à des intervenants clés qui doivent mettre en application dans le milieu de travail les connaissances ainsi acquises. Par conséquent, les effets de tels projets sur le milieu de travail tendent à être plutôt indirects et difficiles à évaluer, sans compter qu'il leur faut un certain temps avant de se manifester. Des 10 projets de conférences examinés (produits découlant des projets ou entrevues), 2 ont déjà eu une incidence importante sur un milieu de travail en particulier et 6 devraient entraîner des effets à mesure que les connaissances seront mises en application. Plus précisément, 2 conférences ont déjà contribué à améliorer la culture du milieu de travail et la compréhension entre les parties syndicale et patronale, à réduire le roulement de personnel, à améliorer la résolution des problèmes à la source et à faciliter l'établissement de meilleures conventions collectives. Six autres conférences devraient permettre d'accroître les connaissances et la diffusion de renseignements concernant des questions clés, notamment les façons de gérer un effectif vieillissant, d'intégrer de meilleures stratégies pour gérer les problèmes naissants touchant la main-d'œuvre ainsi que de contrer la discrimination en milieu de travail.

La participation aux conférences a été importante (à titre d'exemple, la conférence sur le vieillissement de l'effectif a attiré 168 représentants de syndicats et d'employeurs; la conférence sur la réforme des relations de travail a attiré 63 personnes; la conférence sur la santé et la sécurité des employés a attiré 140 représentants de syndicats, représentants d'employeurs et universitaires; la conférence sur les nouveaux problèmes relatifs aux relations de travail a attiré 200 représentants de syndicats, d'employeurs et du gouvernement). En outre, les conférences ont été bien reçues (à titre d'exemple, 99 % des personnes ayant assisté à la conférence sur l'effectif vieillissant ont indiqué qu'on y avait abordé efficacement les questions d'intérêt; 76 % de celles qui ont assisté à la conférence sur les nouveaux problèmes liés aux relations de travail ont jugé que les objectifs de l'événement avaient été atteints).

Les projets de recherche visent avant tout l'accroissement des connaissances sur des sujets particuliers. Ainsi, ils peuvent avoir des effets vastes et importants, pourvu qu'ils portent sur des questions pertinentes, que les produits qui en découlent soient bel et bien mis à la disposition de décideurs clés ou de personnes souhaitant réaliser d'autres recherches, s'il y a lieu, et que l'on s'appuie sur les résultats au moment de prendre des mesures et des décisions et de mettre en œuvre des initiatives en milieu de travail. Bien qu'ils puissent être importants, les effets des projets de recherche en milieu de travail tendent à être plutôt indirects et difficiles à évaluer, sans compter qu'il leur faut un certain temps avant de se manifester (souvent, les personnes menant les recherches ne savent pas à qui ces dernières sont destinées. De même, les projets ne sont habituellement assortis d'aucune disposition prévoyant un suivi par ces personnes auprès des utilisateurs potentiels). Des sept projets de recherche examinés, six ont été jugés grandement susceptibles d'avoir une incidence bénéfique sur les milieux de travail grâce à la diffusion de connaissances à l'intention des personnes visées, à savoir des représentants de syndicats, d'employeurs et du gouvernement.

Les principaux résultats découlant des projets de recherche sont les suivants :

- une page Web donnant des renseignements sur les pratiques exemplaires en matière de coopération en milieu de travail;
- un rapport de recherche et d'autres publications qui donnent des directives sur la façon de gérer les problèmes associés au stress en milieu de travail (p. ex. prévention des problèmes de santé mentale au travail);
- un code normalisé (le *Code de pratique sur la gestion de l'incapacité au travail* du Canada) ainsi qu'un outil sur la façon de procéder à la vérification des politiques sur la gestion de l'incapacité, le tout conçu pour aider les organisations à élaborer de meilleures politiques et procédures en la matière (ces documents ont été utilisés pour former 20 vérificateurs);
- un programme de formation sur la prévention des incapacités au travail (p. ex. le programme comprend des documents de formation et des directives sur l'enseignement de la prévention des incapacités);
- un rapport de recherche qui fournit des directives sur la façon de gérer les relations de travail au sein des collectivités autochtones (notamment des recommandations à l'intention des décideurs);
- la *Norme sur la gestion de la santé et de la sécurité au travail* du Canada, qui est conçue pour aider les organisations à voir au maintien de la santé et de la sécurité des employés;
- un rapport de recherche détaillé sur les tendances de la participation des femmes à l'industrie de la construction;
- un rapport d'évaluation sur l'examen du *Code canadien du travail* (p. ex. les résultats des examens législatifs participatifs menés en 1998 et 1999) contenant des recommandations pour les prochains examens de ce type.

#### **11. Les projets menés dans le cadre du PPSP, surtout les projets de recherche et de conférences, sont conçus pour produire des effets à l'échelle nationale ou sectorielle**

Des 36 projets pour lesquels un ou plusieurs représentants ont été interrogés, 10 (27 %) visaient uniquement des résultats organisationnels et ne comportaient pas de plan ou de stratégie pour la production d'effets à l'échelle sectorielle ou nationale. Au total, 26 projets (72 %) visaient à générer des résultats touchant l'ensemble du pays ou un secteur donné. Parmi l'ensemble des projets examinés, tous les projets de recherche et 80 % des projets de conférences étaient assortis de stratégies pour produire des effets à l'échelle nationale ou sectorielle, contre seulement 36 % des projets en milieu de travail. Donc, même si les projets en milieu de travail sont ceux qui, habituellement, ont le plus rapidement une incidence sur le milieu visé, ils sont moins susceptibles d'avoir des effets sur de multiples milieux de travail. Au nombre des projets qui visaient à produire des résultats à l'échelle nationale, mentionnons les conférences auxquelles ont assisté des représentants de nombre d'industries, les documents de recherche dont les données sont

utilisées par tous les professionnels du domaine des relations syndicales-patronales, de même que les pages Web et les autres documents conçus pour aider les intervenants à perfectionner leurs compétences et à accroître leur capacité d'action. Pour ce qui est des projets menés à l'intention d'un secteur donné, notons une vidéo de formation produite pour les employés de l'industrie de l'automobile, un manuel sur l'ergonomie créé pour prévenir les troubles musculo-squelettiques liés au travail dans l'industrie du vêtement, de même que des recommandations sur les façons de réduire les problèmes physiques et économiques liés à l'intégration des travailleurs dans l'industrie du remorquage des chalands (p. ex. éviter que des travailleurs tombent par-dessus bord).

## **12. La mesure dans laquelle les résultats des projets et du Programme dans son ensemble ont été utilisés dans d'autres milieux de travail dépend de la capacité de diffuser ces résultats à d'autres intervenants**

Les entrevues avec les participants aux études de cas ainsi que l'examen des documents pertinents ont permis d'établir que les résultats de certains projets avaient été utilisés par des intervenants autres que ceux directement visés par ces projets. Deux projets de recherche ont servi de fondement à la mise en œuvre de politiques et de normes nationales (on a accepté comme norme nationale la *Norme sur la gestion de la santé et de la sécurité au travail* et on a utilisé à maintes reprises les outils élaborés dans le cadre du *Code de pratique sur la gestion de l'incapacité au travail*). La vidéo sur le harcèlement en milieu de travail, produite à l'origine pour une organisation en particulier, a été vue par des employés à l'échelle de l'industrie de l'automobile au Canada et dans le cadre de plusieurs conférences internationales. De même, le gouvernement de Terre-Neuve-et-Labrador et la Commission des normes du travail du Québec ont utilisé les résultats du projet sur les travailleurs vulnérables et les politiques publiques pour mettre au point des stratégies de lutte contre la pauvreté. Enfin, les intervenants de l'industrie de la pêche et la Garde côtière de Transports Canada se sont servis des résultats du projet sur les façons d'éviter, entre autres choses, que des travailleurs tombent par-dessus bord dans l'industrie du remorquage des chalands, en Colombie-Britannique.

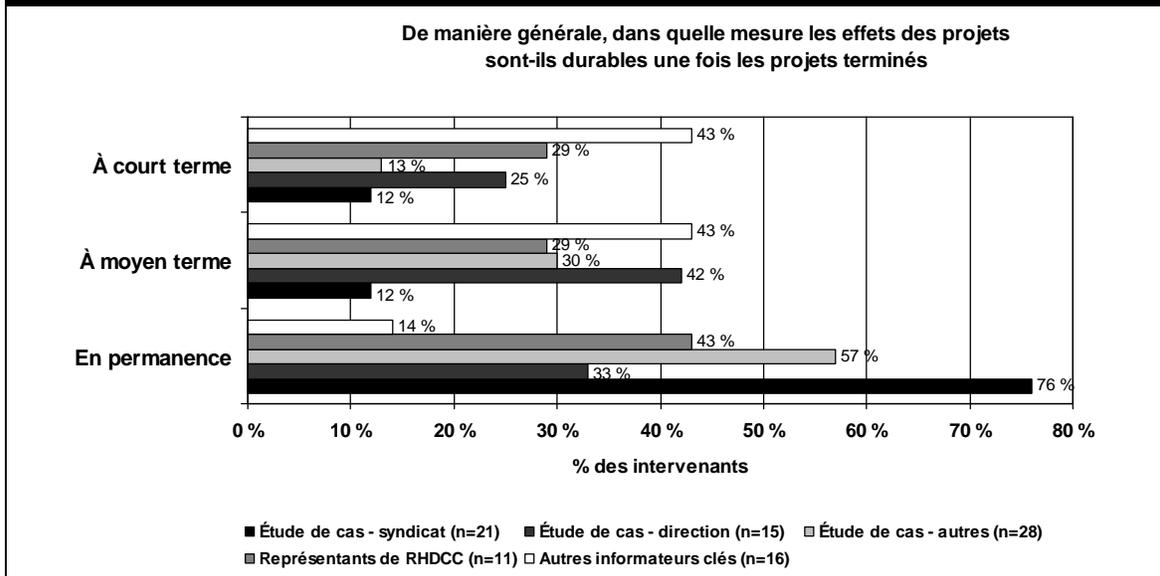
### ***Question d'évaluation 8 : Dans quelle mesure les effets des projets sont-ils durables une fois terminée la période de financement?***

Les principales constatations découlant de l'examen en ce qui touche la durabilité des effets des projets du PPSP sont les suivantes :

## **13. La plupart des intervenants ont indiqué que les projets menés dans le cadre du PPSP donnent des résultats dont les effets sont durables à moyen terme et à long terme**

Le bilan documentaire des études de cas (p. ex. propositions de projet, rapports finaux) renseigne peu sur la durabilité des effets des projets. De même, le formulaire de demande du PPSP n'exige pas que les organisations présentent des comptes rendus à cet égard. Ainsi, aucun des rapports finaux sur les projets ne contient de données probantes ou d'évaluations sur la durabilité à long terme des résultats finaux des projets. Néanmoins, on a demandé aux informateurs clés et aux participants aux études de cas de préciser la mesure dans laquelle les effets de leurs projets se révélaient durables.

**Figure 14**  
**Durabilité des effets du PPSP**



Comme le montre la figure 14, la plupart des participants aux projets du PPSP et des informateurs clés ont indiqué que les effets des projets étaient durables à moyen terme et, dans certains cas, à long terme. De façon générale, les représentants de RHDCC, les représentants syndicaux ayant participé aux études de cas ainsi que les autres représentants ayant pris part à ces études estiment dans une plus grande proportion que les effets des projets sont durables à long terme par comparaison aux autres informateurs clés et aux représentants de la direction ayant participé aux études de cas.

Parmi les effets qui devraient être maintenus une fois les projets achevés figurent :

- l'amélioration de la communication, de la compréhension et du respect entre les employés et la direction (p. ex. on a intégré la notion de respect dans le code de déontologie à l'intention des employés d'une organisation donnée; les employés et les employeurs ont indiqué que la confiance s'était améliorée, facilitant l'établissement d'une culture qui favorise davantage le respect);
- l'apport d'améliorations aux processus et aux procédures en milieu de travail (p. ex. révision des politiques sur l'incapacité, création de manuels sur la santé et la sécurité, mise en place d'un processus décisionnel plus inclusif, accroissement de la fréquence des discussions et des réunions);
- perfectionnement des compétences et de la capacité d'action (p. ex. formation sur le harcèlement en milieu de travail, les négociations efficaces, l'amélioration de la communication et la résolution des problèmes);
- élaboration de politiques, de normes et de lois de portée nationale (p. ex. le *Code de pratique sur la gestion de l'incapacité au travail* et la *Norme sur la gestion de la santé et de la sécurité au travail* du Canada).

Parmi les facteurs pouvant limiter l'efficacité des projets en ce qui touche la réalisation de changements durables se trouvent les suivants : les difficultés de faire le transfert des connaissances acquises ou des résultats aux principaux groupes cibles (p. ex. dans un projet donné, des aînés ont pu acquérir des compétences de médiation afin de régler des conflits, mais ils n'ont pas eu l'occasion d'exploiter pleinement ces compétences; dans un autre projet, on a formé des employés sur les communications respectueuses, mais on n'a pas exercé de suivi pour voir à ce que les compétences acquises soient mises en application en milieu de travail); le roulement du personnel (p. ex. dans un projet en particulier, le roulement du personnel a donné lieu à la perte de capacités et de compétences, nuisant ainsi à la durabilité des résultats); la nature de certains projets (quelques-uns des projets ont donné des résultats à court terme, mais n'étaient assortis ni du plan ni des ressources nécessaires pour maintenir les avantages créés; à titre d'exemple, un comité consultatif conjoint a dû cesser ses activités étant donné le manque de financement une fois le projet terminé); le manque de ressources pour mettre en œuvre les initiatives souhaitées et le manque de volonté à l'égard du projet. Bien que le roulement puisse constituer une contrainte, on a également souligné que les personnes quittant une organisation étaient susceptibles d'intégrer les solutions découlant du projet dans leur nouveau milieu de travail.

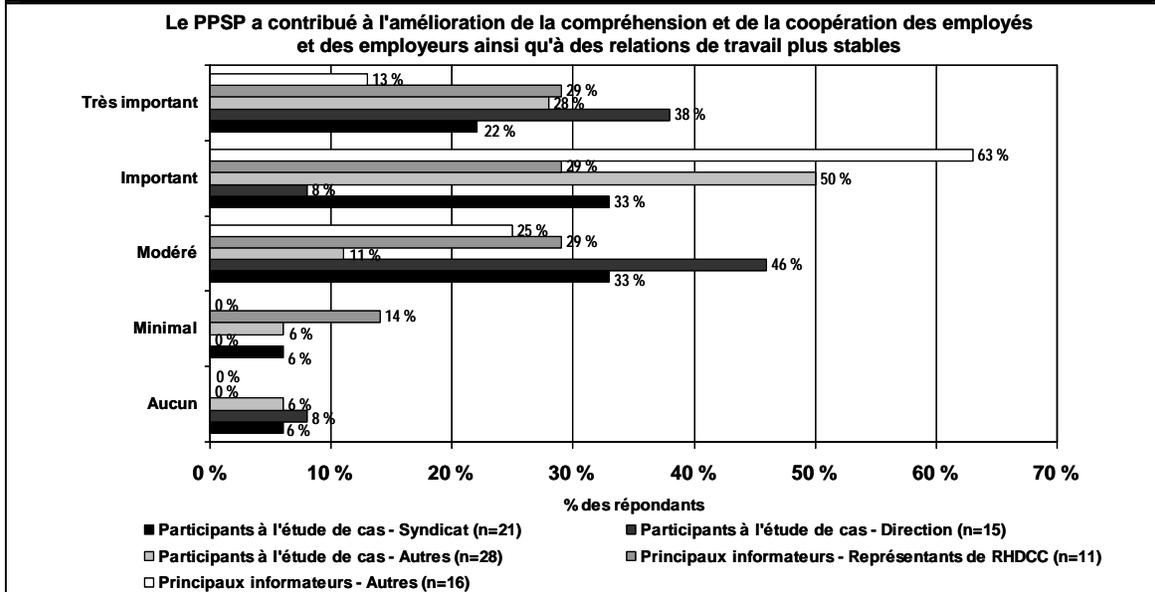
*Question d'évaluation 9 : Dans quelle mesure le PPSP a-t-il permis d'atteindre les résultats escomptés à long terme, à savoir l'amélioration de la coopération et de l'entente entre les parties syndicale et patronale, et l'établissement de relations de travail plus stables au Canada?*

Comme l'indique le modèle logique du PPSP, l'amélioration de la coopération et de l'entente entre les parties patronale et syndicale, et l'établissement de relations de travail plus stables au Canada sont les résultats visés par le Programme à long terme. Les principales constatations découlant de l'examen en ce qui touche la mesure dans laquelle le PPSP a permis d'atteindre les résultats escomptés à long terme sont les suivantes :

**14. Les informateurs clés et les représentants des projets financés reconnaissent la contribution des projets du PPSP à l'amélioration des relations de travail au Canada. Cependant, étant donné le budget modeste du Programme, le nombre relativement peu élevé de projets financés dans le cadre de celui-ci ainsi que la nature diversifiée des résultats visés par les projets et des facteurs externes à prendre en compte, il est difficile d'attribuer au PPSP les changements aux échelles nationale et sectorielle au niveau de la compréhension entre les parties syndicale et patronale, de la coopération entre elles et des relations de travail**

Bien que peu de projets aient été financés, les représentants qui y ont pris part (c.-à-d. les participants aux études de cas) ainsi que les informateurs clés estiment que ces projets ont permis d'améliorer la coopération et l'entente entre les employés et les employeurs et qu'ils ont facilité l'établissement de relations de travail plus stables au Canada. Comme le montre la figure 15, parmi les personnes qui ont donné leur opinion, la plupart des informateurs clés et des participants aux études de cas jugent que le PPSP a eu une incidence importante ou très importante sur l'amélioration de la collaboration entre les parties syndicale et patronale et l'accroissement de la stabilité des relations de travail au pays.

**Figure 15**  
**Rôle du PPSP dans les relations de travail stables au Canada**



Les participants ont indiqué que les initiatives qui favorisent la coopération entre les employés et les employeurs permettront à long terme de contribuer à l'amélioration des relations de travail dans leur ensemble. Par ailleurs, le PPSP aide à résoudre les problèmes syndicaux-patronaux à la source. Lorsque les problèmes sont résolus à leur source, ils ne se soldent pas par des griefs et de l'arbitrage.

Pour obtenir leurs points de vue sur les progrès réalisés, on a invité les principaux informateurs et les participants aux études de cas à coter une série de conséquences qui pourraient découler des projets du PPSP à l'aide d'une échelle de 1 à 5, où 1 correspond à « Aucune incidence »; 3 à « Incidence modérée »; et 5 à « Incidence très importante ». Le tableau 7 ci-dessous résume les notes moyennes fournies par les principaux intervenants. Les plus hautes notes ont été accordées, entre autres, à l'élaboration de méthodes plus efficaces pour régler les conflits, à un plus grand échange de renseignements et à des réunions plus fréquentes entre les syndicats et la direction ainsi qu'à des pratiques syndicales-patronales plus innovatrices en milieu de travail. Parmi les principaux informateurs, les notes moyennes fournies par les représentants de RHDCC étaient inférieures à celles fournies par les autres principaux informateurs. Parmi les participants aux études de cas, les notes moyennes étaient généralement constantes tant pour les représentants de la direction, des syndicats que pour d'autres représentants.

**Tableau 7**  
**Cotation de l'incidence du PPSP**

Secteurs touchés par le PPSP	Principaux informateurs		Participants aux études de cas		
	RHDCC (n=11)	Autres (n=16)	Direction (n=15)	Syndicat (n=21)	Autres (n=28)
Plus grand échange de renseignements et réunions plus fréquentes entre les représentants syndicaux et patronaux	3,7	3,9	3,8	4,1	3,5
Méthodes plus efficaces de règlement de conflits	3,1	3,8	4,0	4,0	3,9
Pratiques syndicales-patronales plus innovatrices en milieu de travail	3,2	3,8	3,6	3,7	3,8
Méthodes plus efficaces de renouvellement des conventions collectives	3,1	4,0	3,4	3,8	3,6
Enrichissement de l'ensemble des connaissances concernant les relations syndicales-patronales	3,1	3,6	3,5	3,7	3,6
Réduction du nombre de griefs et d'arrêts de travail	2,6	3,5	3,9	3,5	3,6
Amélioration du rendement des employés	2,8	3,8	4,3	3,3	3,6
Amélioration de la productivité des employés	2,9	3,8	3,3	3,4	3,6

Les participants aux études de cas et les principaux informateurs ont justifié leurs cotes et mis en évidence les façons dont les projets ont contribué à chacun de ces types de conséquences. Les conclusions sont résumées ci-dessous :

- *Plus grand échange de renseignements et réunions plus fréquentes entre les représentants syndicaux et patronaux.* Les projets financés dans le cadre du PPSP ont permis d'améliorer les communications et l'échange de renseignements de façon régulière entre les employés et les employeurs et de faciliter les décisions prises à la source (p. ex. participation à des comités consultatifs et des comités directeurs conjoints). Ils ont aussi permis d'établir des relations de confiance entre les employés et les employeurs (p. ex. les employés avaient l'impression que leur opinion était prise en considération dans le cadre de la prise de décision; les employeurs avaient l'impression que les employés étaient plus motivés à s'acquitter de leurs tâches et de leurs responsabilités).
- *Relations syndicales-patronales plus efficaces en milieu de travail.* Les projets menés dans le cadre du PPSP ont contribué à l'amélioration de l'efficacité des relations syndicales-patronales, car ils facilitent la coopération syndicale-patronale et favorisent des communications plus ouvertes entre les employés et les employeurs. Les projets ont permis de favoriser la créativité, de proposer de nouvelles techniques et différentes façons de faire et de contribuer à l'établissement de relations de confiance entre les syndicats et la direction.

- *Méthodes plus efficaces de règlement de conflits.* Les projets du PPSP ont permis aux participants de régler les conflits à la source et de prévenir la transformation de malentendus en gros problèmes grâce à des communications plus ouvertes entre les employés et les employeurs (p. ex. les employés étaient plus motivés à communiquer leurs préoccupations à la direction; la direction était plus enthousiaste à l'idée de porter attention aux problèmes des employés).
- *Pratiques syndicales-patronales plus innovatrices en milieu de travail.* Les processus en milieu de travail – les façons dont les personnes interagissent et dont les décisions sont prises – ont changé et sont devenus plus innovateurs (p. ex. utilisation de méthodes de communication qui tiennent compte des diversités culturelles, les pratiques exemplaires sur les techniques de prise de décision, nouvelles connaissances et nouveaux outils).
- *Méthodes plus efficaces de renouvellement des conventions collectives.* L'amélioration des attitudes, de la communication et du dialogue ainsi qu'une plus grande confiance peuvent aider à réduire le temps nécessaire à la direction et aux syndicats pour établir une convention collective.
- *Enrichissement de l'ensemble des connaissances concernant les relations syndicales-patronales.* Les projets de recherche et de conférence ont porté sur divers aspects des relations syndicales-patronales et ont permis de produire un certain nombre de publications et de rapports de recherche. Dans la mesure où ces connaissances sont mises en application, cette acquisition de connaissances continuera de contribuer à l'amélioration des relations syndicales-patronales au fil du temps.
- *Réduction du nombre de griefs et d'arrêts de travail.* On s'attend à ce que les progrès réalisés en matière de résolution de problèmes à la source ainsi que l'établissement de relations de confiance mutuelles et plus solides entre les employeurs et les employés se traduisent par un plus petit nombre de griefs et d'arrêts de travail.
- *Amélioration du rendement des employés.* Les projets menés dans le cadre du PPSP ont permis d'améliorer le rendement des employés grâce à l'accroissement de la satisfaction au travail et à la réduction des blessures au travail et du nombre de jours de maladie. Un certain nombre de projets du PPSP étaient axés sur la réduction des blessures en milieu de travail et la prévention des incapacités à l'échelle organisationnelle, industrielle et nationale.
- *Amélioration de la productivité des employés.* Les principaux informateurs et les participants à l'étude de cas ont établi des liens entre le faible taux de blessures au travail et l'augmentation de la satisfaction au travail et l'amélioration de la productivité.

Le PPSP n'est qu'un des nombreux facteurs qui influent sur la compréhension et la coopération entre les employés et les employeurs et la stabilité des relations de travail au Canada. En raison du budget modeste et du nombre relativement petit de projets financés par le PPSP ainsi que de la nature diversifiée des résultats escomptés des projets, il est difficile d'attribuer au PPSP les changements constatés à l'échelle nationale ou sectorielle dans les interruptions de travail et les relations syndicales-patronales en général. Les autres facteurs qui ont des répercussions importantes comprennent notamment les conditions

économiques (p. ex. le ralentissement économique a eu une incidence sur les emplois et la sécurité du revenu pour les employés de bon nombre d'industries), les conséquences de la compétitivité mondiale sur les marchés nationaux, le taux de syndicalisation, la structure décentralisée des organisations syndicales et des négociations collectives et l'historique des relations.

Cependant, il convient de noter que l'analyse des données par l'Organisation de coopération et de développement économiques montre que des améliorations ont été observées dans le nombre de grèves de travail au Canada ainsi que le nombre moyen de jours de travail perdus en raison de conflits de travail durant la période couverte par l'évaluation. Au cours des cinq dernières années (de 2003 à 2007), le nombre de grèves et de lock-out s'élevait en moyenne à 236 par année (comparativement à 368 au cours des cinq années précédentes (de 1998 à 2002)). Une tendance à la baisse similaire a été observée au Royaume-Uni et aux États-Unis durant la même période. Le nombre moyen de jours de travail perdus en raison de grèves menées par mille employés durant les 5 dernières années au Canada s'élevait à 170 jours (comparativement à 189 au cours des 5 années précédentes)<sup>15</sup>.

### 3.3 Économie et efficience

La présente section consiste en un examen des résultats sur l'économie et l'efficience de la conception et de l'exécution du PPSP en plus d'une analyse de l'application des recommandations de l'évaluation de 2004 à l'exécution du programme.

#### *Question d'évaluation 10 : Dans quelle mesure le PPSP est-il efficace?*

Voici les principaux résultats de l'analyse de l'efficience du processus de prestation de service du PPSP :

#### **1. Bien que la stratégie de mesure du rendement contienne des indicateurs de suivi des extrants et des résultats du PPSP, aucun autre indicateur n'a été établi pour mesurer l'efficience du PPSP**

Diverses mesures de différents types pourraient être utilisées pour évaluer la rentabilité du programme, notamment les besoins en ressources (p. ex. niveau de dotation), le débit de traitement (p. ex. le nombre de demandes traitées et approuvées et le financement moyen accordé par projet), le levier financier (montant investi dans des projets provenant d'autres sources de financement pour chaque dollar fourni par le programme), l'utilisation des fonds (p. ex. pourcentage du budget du programme qui est dépensé), le niveau de référence (p. ex. la comparaison des coûts administratifs par projet ou en termes de pourcentage du financement au fil du temps et à d'autres programmes) et les cotes de rentabilité accordées par les clients et les principaux informateurs. Voici ce qu'indiquent les résultats de l'évaluation :

---

<sup>15</sup> Base de données du Bureau international du travail sur les statistiques du travail.

- Une structure souple a été établie pour permettre d'ajuster la dotation conformément aux exigences du programme. Parmi les 11 membres du personnel de la section du SRC du SFMC, un seul agent de programme principal était chargé de travailler sur le PPSP durant la période visée par l'évaluation. Les autres employés du SFMC ont fourni un soutien au besoin selon la charge de travail. La contribution des autres employés et le niveau de ressources associé au soutien supplémentaire n'ont pas été évalués, et ne sont donc pas compris dans les coûts généraux présentés ci-dessous.
- En raison d'une diminution du nombre de demandes évaluées, du taux d'approbation et du niveau de financement approuvé et versé, les coûts généraux sont répartis sur un nombre plus limité de projets et avec un financement réduit comparativement aux prévisions (tableau 8). Au cours des deux derniers exercices (c.-à-d. 2006-2007 et 2007-2008) de la période d'évaluation, les dépenses du programme du PPSP n'ont représenté que le quart du budget du programme de 1,6 million de dollars.

**Tableau 8**  
**Efficiencia du PPSP**

Exercice	Dépenses du programme (1 000 \$)	Coûts généraux* (1 000 \$)	Ratio
2003-2004	1 044 \$	85	0,08
2004-2005	667 \$	85	0,13
2005-2006	1 280 \$	85	0,07
2006-2007	438 \$	85	0,19
2007-2008	374 \$	85	0,23
<b>Total</b>	<b>3 805 \$</b>	<b>425</b>	<b>0,11</b>
Ratio minimum de rentabilité possible	1600	85	0,05

\* Les coûts généraux ne comprennent que les frais associés à un agent chargé du PPSP puisqu'il était impossible d'obtenir une estimation du soutien supplémentaire occasionnel fourni par d'autres employés du SFMC sur le PPSP.

- Le nombre moyen de projets menés dans le cadre du PPSP chaque année a été réduit de moitié, passant d'environ 20 par année entre 1997-1998 et 2002-2003 à une moyenne de 11 projets par année durant la période visée par l'évaluation (c.-à-d. de 2003-2004 à 2007-2008). Au cours des exercices 2003-2004, 2004-2005 et 2005-2006, le financement a été approuvé pour 95 % à 100 % de tous les projets soumis. Ce nombre a diminué de façon significative, passant de 67 % au cours de l'exercice 2006-2007 à 33 % en 2007-2008. Il est important de noter que les taux d'approbation de projet inférieurs ont tendance à nuire à l'efficacité du système sur le plan du traitement puisque le temps consacré par les demandeurs (préparation des demandes) et le personnel du programme (examen et traitement des demandes) ne donne pas lieu à des projets pouvant être mis en œuvre.
- Le financement moyen par projet n'a pas augmenté. Accroître la taille moyenne des projets est une stratégie pour répartir les coûts généraux sur une large base de financement.

- Conformément aux lignes directrices existantes, au moins un dollar doit être fourni par d'autres sources pour chaque dollar fourni par le Programme (c.-à-d. que le programme couvre les coûts du projet jusqu'à un maximum de 50 %). Selon les données sur les projets fournies par RHDC, les projets ont obtenu un financement approximatif de 1,54 \$ provenant d'autres sources pour chaque dollar fourni par le PPSP. Les autres sources de soutien comprennent les contributions en argent de l'organisation proposante (0,36 \$ pour chaque dollar fourni par le Programme), les contributions en nature de l'organisation (0,25 \$), les contributions en argent et en nature des syndicats (0,15 \$), les contributions en argent et en nature du secteur privé (0,18 \$), les contributions en argent et en nature de l'administration municipale (0,03 \$), les contributions en argent et en nature du secteur à but non lucratif (0,46 \$) et les contributions en argent des gouvernements provinciaux (0,11 \$).
- La majorité des intervenants ont été satisfaits de la prestation des services bien que certaines réticences aient été exprimées à l'égard de la durée de l'approbation des demandes, de la clarté des critères d'admissibilité et de financement ainsi que de la possibilité d'exploiter davantage la technologie et les outils pour traiter les demandes et les rapports.

***Question d'évaluation 11 : Y aurait-il des façons plus rentables d'exécuter le Programme?***

**2. Bien que divers aspects du PPSP susmentionnés puissent être considérés comme étant efficaces, l'efficacité de l'exécution du programme peut encore être améliorée**

En particulier, voici les mesures qui permettraient d'améliorer l'efficacité du programme :

- renforcer les activités promotionnelles pour favoriser la sensibilisation à l'égard du PPSP et maintenir une définition large des demandeurs et des projets admissibles pour veiller à ce que le budget disponible soit utilisé de façon efficace;
- clarifier le processus de demande en définissant plus officiellement des critères d'évaluation et d'admissibilité;
- accroître la convivialité du processus de demande;
- accroître le financement moyen fourni par projet en augmentant le financement maximum établi à 100 000 \$ ou en faisant la promotion du seuil maximum de 200 000 \$ sur trois ans.

**3. L'examen de programmes similaires à l'extérieur du Canada a permis de cerner des exemples de pratiques exemplaires qui pourraient permettre d'améliorer l'exécution du programme**

Un examen des descriptions de programmes similaires mis en œuvre par des gouvernements d'autres pays a permis de trouver deux programmes comparables au PPSP : le Promoting Labour-Management Cooperation Through Funding Support Program (Labour-Management Grants Program) fourni par le Federal Mediation and Conciliation Service des États-Unis

et le Support for Labour-Management Cooperation Program de la Corée du Sud. Voici des pratiques exemplaires qui pourraient éventuellement être intégrées à la conception du PPSP :

- affecter des médiateurs régionaux et locaux à chaque projet financé en milieu de travail pour faciliter sa mise en œuvre;
- faire participer des représentants des groupes cibles au processus d'examen des demandes;
- allouer des fonds supplémentaires aux représentants des projets réussis pour promouvoir les résultats au sein de la collectivité (p. ex. par la participation aux conférences, l'organisation d'ateliers);
- intégrer d'autres mesures pour encourager les représentants des projets rejetés à soumettre d'autres demandes.

***Question d'évaluation 12 : Dans quelle mesure a-t-on suivi les recommandations de l'évaluation de 2004 et adopté les mesures qui s'imposent? Quels ont été les résultats?***

Le rapport de l'évaluation sommative de 2004 présente une série de recommandations visant à améliorer le programme. Voici les principaux résultats de l'examen sur la mise en œuvre de ces recommandations :

#### **4. Des progrès importants ont été réalisés en vue de réduire le nombre d'utilisateurs qui présentent plus d'une demande**

Depuis 2006, le PPSP a refusé de financer des projets renouvelés ou soumis en double (particulièrement le financement des conférences annuelles) pour mettre l'accent sur les projets pilotes novateurs. Cependant, il faut mentionner que certains représentants du SFMC et des informateurs clés n'étaient pas d'accord avec cette recommandation, indiquant que les projets qui ont été proposés plusieurs fois mériteraient souvent un financement puisqu'ils visaient à résoudre des problèmes réels et qu'ils contribuaient à l'atteinte des objectifs du programme.

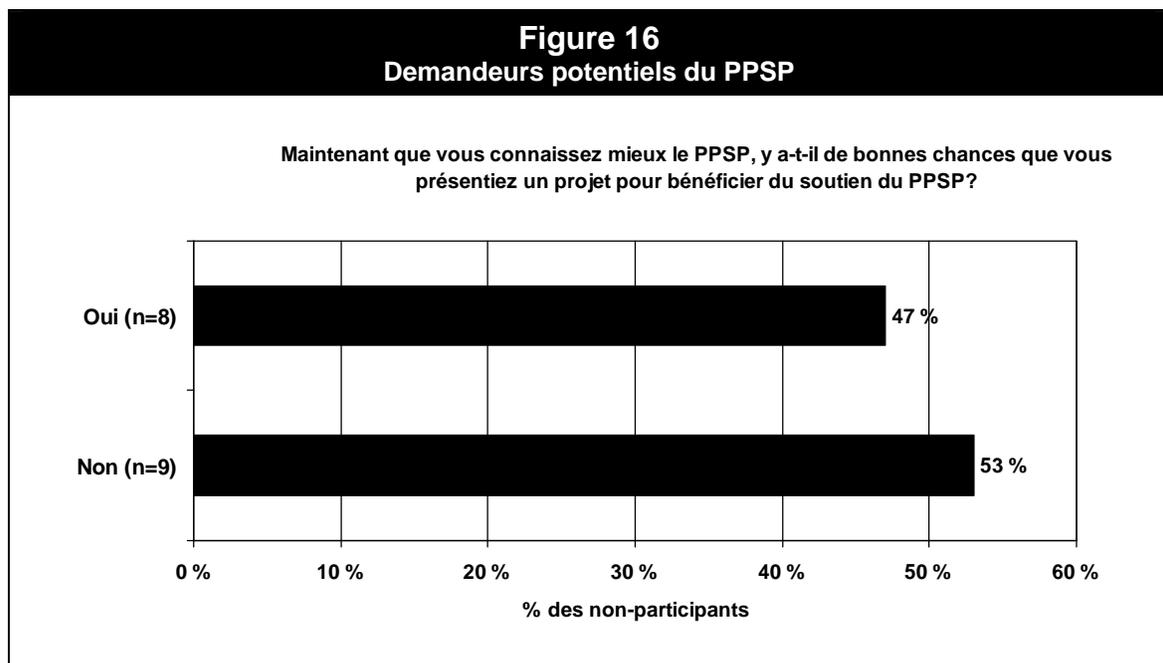
#### **5. Quelques progrès ont été accomplis pour ce qui est d'accroître la durabilité des effets des projets menés dans le cadre du PPSP**

Pour ce faire, le PPSP a mis davantage l'accent sur les projets en milieu de travail qui ont plus de chances d'avoir des effets durables. Près de la moitié des participants de l'étude de cas interrogés prévoyaient que les effets des projets seraient durables à long terme. La durabilité prend de nombreuses formes, notamment : apporter des modifications aux politiques et aux procédures qui auront une incidence à long terme sur les relations au sein de l'organisation (p. ex. nouvelles procédures d'examen du rendement du personnel, politiques sur le harcèlement, codes d'éthique), développer la capacité organisationnelle et les compétences des membres du personnel qui seront exploitées (p. ex. culture de respect, capacité des employés et de la direction de communiquer et de se comprendre), créer des connaissances et des outils qui seront utilisés (p. ex. manuels, lignes directrices, rapports de recherche et publications créés par différents projets qui seront utilisés à long terme), et apporter des changements aux politiques nationales qui auront une incidence sur de nombreuses organisations (p. ex. *Code de pratique sur la gestion de l'incapacité*

au travail, programme de prévention de l'incapacité au travail, Norme sur la gestion de la santé et de la sécurité au travail du Canada).

## 6. Il n'y a pas eu d'augmentation du nombre et de la qualité des demandes reçues ni d'élargissement de la clientèle

Le nombre de demandes a diminué tandis que le pourcentage de demandes rejetées a augmenté. Certains facteurs restreignant les progrès comprennent un manque de connaissance du PPSP chez les organisations n'ayant jamais présenté de demandes, une préoccupation croissante chez les organisations ayant déjà fait une demande à l'effet que leur demande pourrait être rejetée, l'expérience limitée de nombreuses organisations de l'élaboration de demandes de financement ainsi que l'investissement de temps important que le processus exige, en particulier pour ceux qui y participent pour la première fois. Le vif intérêt que suscite le programme chez de nombreux non-participants indique qu'il existe toujours une demande potentielle de financement. Comme l'indique la figure 16, près de la moitié (47 %) des non-participants affirment qu'ils auraient aimé présenter une demande. La majorité de ceux qui ne le souhaitaient pas ont affirmé que leurs relations syndicales-patronales étaient bonnes et qu'ils n'avaient pas de problèmes à régler.

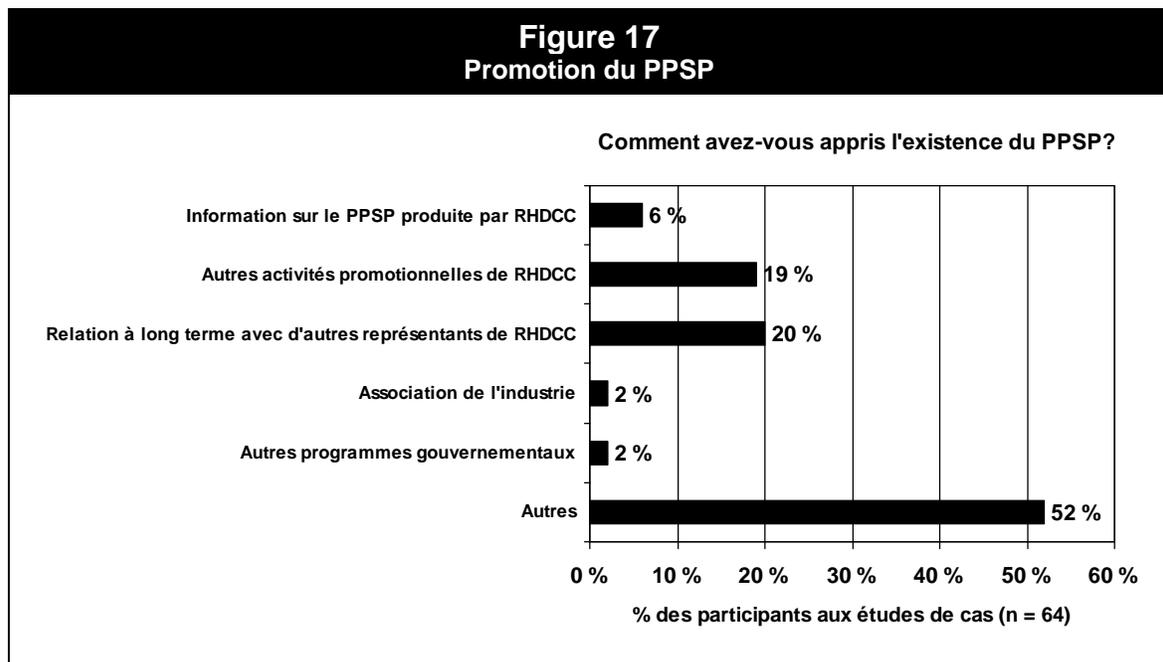


## 7. Bien qu'il y ait eu une augmentation des efforts de promotion au début de la période d'évaluation, ces efforts n'ont pas été maintenus

Comme l'indique la documentation sur le programme, l'administration du PPSP « a pris une série de mesures concrètes pour accroître cette promotion du programme et... élargir la diffusion des résultats des projets. Le PPSP a intensifié ses activités de communication et de promotion, révisé ses publications promotionnelles et mis en valeur un site Web fournissant de l'information et une capacité de traiter les demandes en ligne. De plus, les dirigeants, les médiateurs et les conciliateurs du SFMC ont fait une promotion active du PPSP... » [p. 5]. Cependant, les efforts n'ont pas été poursuivis et, en fait, les médiateurs

et les conciliateurs ont de plus en plus hésité à promouvoir le PPSP auprès des demandeurs potentiels parce qu'ils avaient l'impression que les demandes ne seraient pas approuvées. Quelques participants à l'étude de cas, non-participants et promoteurs qui ont vu leur demande rejetée ou qui l'ont retirée ont été informés du programme en consultant les documents promotionnels ou le site Web. La majorité des intervenants ont été informés du PPSP en raison d'une longue relation avec RHDCC ou les associations de l'industrie, ainsi que par des références personnelles et professionnelles (figure 17). Les participants qui ont donné la réponse « Autres » devaient préciser quels autres moyens leur avaient permis de connaître le PPSP. Voici les réponses les plus courantes des participants :

- *Références professionnelles et personnelles.* Neuf participants aux études de cas ont indiqué avoir appris l'existence du PPSP parce que quelqu'un leur avait parlé du programme. De nombreuses références provenaient de syndicats et d'organisations qui avaient déjà participé au PPSP.
- *Liens antérieurs et expérience.* Quatre participants ont mentionné leurs liens antérieurs avec le PPSP dans le cadre de leur travail ou de leur expérience professionnelle.
- *Services de conciliation et de médiation.* Trois participants ont été informés de l'existence du PPSP par des médiateurs et des employés du service de résolution des différends. Les médiateurs les ont informés au sujet du PPSP durant le processus de médiation, de résolution des différends ou de négociation collective.



## **8. Des efforts supplémentaires ont été déployés par les promoteurs et RHDC pour communiquer les résultats des projets, mais d'autres efforts seront nécessaires**

Actuellement, les promoteurs de projet sont les principaux responsables de la communication des résultats. Pour favoriser la communication des résultats des projets à l'échelle du pays ou de l'industrie, les demandes doivent maintenant comprendre un plan de communication des résultats. La mise en œuvre de ces plans ne fait pas l'objet d'un suivi ou d'une reddition de compte. Plus de 60 % des participants de l'étude de cas ont affirmé que des efforts importants ou très importants avaient été consacrés à la communication des résultats du projet à plus grande échelle au moyen de diverses stratégies, notamment la participation à des conférences, la communication des résultats aux membres d'un syndicat ou d'une entreprise au moyen des voies de communication internes, la communication au moyen de réseaux et de relations personnelles, l'utilisation d'Internet et d'autres ressources en ligne ainsi que la publication d'articles et de documents de recherche et d'information. Cependant, les entrevues avec les non-participants indiquent que la connaissance des programmes, des projets et des résultats demeure faible.

## **9. Le nombre de projets approuvés et financés a diminué au cours de la période visée par l'évaluation, ce qui limite l'utilisation du PPSP**

L'évaluation antérieure recommandait d'accroître le financement maximum disponible dans le but de favoriser l'utilisation du programme. Cependant, cette recommandation n'a pas été appliquée de façon adéquate. Durant la période visée par l'évaluation, 56 projets menés dans le cadre du PPSP ont été approuvés, dont 53 sont achevés et 3 sont en cours (tableau 1). De plus, 9 demandes de financement ont été rejetées et 4 demandes ont été retirées avant qu'une décision soit rendue. Bien que le seuil de financement maximum soit de 200 000 \$ sur 3 ans dans des situations exceptionnelles, aucun projet n'a reçu plus de 100 000 \$.

## ***4. Sommaire des principales constatations et des conclusions***

Voici les principales conclusions de l'examen du Programme de partenariat syndical-patronal :

- 1. Les objectifs du PPSP correspondent aux résultats stratégiques visés par le Ministère et aux priorités pangouvernementales.** L'analyse documentaire et la revue de la littérature indiquent qu'il y a des liens clairs entre les objectifs du PPSP et l'un des principaux résultats stratégiques qu'entend atteindre le Ministère, à savoir la création de « milieux de travail sécuritaires, équitables et productifs, où règne la coopération au niveau des relations de travail », le préambule du *Code canadien du travail* qui énonce que « le Parlement du Canada désire continuer et accentuer son appui aux efforts conjugués des travailleurs et du patronat pour établir de bonnes relations et des méthodes de règlement positif des différends, et qu'il estime que l'établissement de bonnes relations du travail sert l'intérêt véritable du Canada en assurant à tous une juste part des fruits du progrès » ainsi que les discours du Trône de 2004 et de 2008, dans lesquels on souligne l'engagement du gouvernement fédéral à constituer une main-d'œuvre solide et concurrentielle. De plus, parmi les représentants de RHDCC qui ont fait part de leur opinion, 83 % ont indiqué que le PPSP était conforme aux priorités pangouvernementales, 78 %, aux résultats stratégiques visés par le Ministère, et 67 %, aux priorités ministérielles.
- 2. Le PPSP répond à un besoin au Canada.** Les résultats de l'évaluation indiquent que le nombre de conflits de travail est plus élevé au Canada que dans les autres pays développés et que ces conflits peuvent avoir des répercussions sociales et économiques importantes. De plus, la plupart des intervenants estiment que la situation syndicale-patronale actuelle au Canada est difficile ou tendue, que le gouvernement fédéral devrait promouvoir activement les relations syndicales-patronales axées sur la collaboration et que le PPSP constitue un outil approprié à cet égard.
- 3. Le PPSP est un complément et non un dédoublement des autres programmes similaires des gouvernements fédéral et provinciaux.** Le PPSP complète les autres programmes canadiens dont les objectifs sont semblables, notamment en favorisant la collaboration et l'établissement de partenariats entre les employés et les employeurs au moyen de stratégies d'intervention distinctes. Tandis que d'autres programmes fournissent des services sur les plans de la formation, des ateliers et du recours à des spécialistes en médiation, le PPSP offre un financement direct pour permettre aux organisations de lancer des projets pilotes et ainsi de mettre leurs idées novatrices à l'essai en milieu de travail.
- 4. Le PPSP a permis de stimuler la mise au point de pratiques syndicales-patronales novatrices en appuyant des projets de recherche, des projets en milieu de travail et des projets de conférences.** Les projets menés dans le cadre du PPSP ont permis l'atteinte des objectifs à cet égard. Qui plus est, la plupart ont contribué ou contribueront,

selon toute attente, à l'établissement de relations syndicales-patronales plus efficaces en milieu de travail. Divers facteurs importants expliquent le succès de ces projets, notamment le niveau élevé du leadership et de la détermination des syndicats et des employeurs, la capacité de mobiliser un large éventail d'intervenants, la planification efficace, l'adoption d'approches novatrices pour régler les problèmes importants, la qualité des produits et des services qui découlent des projets, ainsi que l'accès à un financement pour les petites et les moyennes entreprises.

- 5. Les organisations autres que celles ayant participé au PPSP ne semblent connaître que dans une faible mesure les pratiques exemplaires et les résultats découlant des projets, en dépit des efforts déployés pour les communiquer.** La majorité des représentants de projet ont fait savoir que des efforts importants ou très importants avaient été consacrés à la communication des résultats à d'autres milieux de travail. Toutefois, les commentaires recueillis auprès des informateurs clés (n'ayant pas participé directement aux projets) indiquent le contraire. En dehors des organisations ayant bénéficié d'un financement, on semble peu connaître les résultats des projets, la majorité des non-participants n'étant au courant des résultats d'aucun projet financé par le PPSP. Parmi les facteurs perçus comme ayant nui à la diffusion des résultats hors des organisations participantes, on mentionne l'impression que les autres organisations manifesteraient peu d'intérêt à cet égard, jugeant que les solutions mises au point ne peuvent s'appliquer qu'au contexte des organisations qui en sont à l'origine, ou qu'il serait à tout le moins difficile d'exporter ces solutions. Au nombre des autres facteurs figurent le manque de ressources et l'absence de voies de communication appropriées.
- 6. Aucun progrès n'a été réalisé concernant les résultats souhaités dans le domaine de l'accroissement de la sensibilisation et de l'utilisation du PPSP et du nombre de demandes ainsi que de l'amélioration de la qualité de ces dernières, et de l'élargissement de la clientèle.** Le nombre de demandes de financement présentées dans le cadre du Programme a diminué durant la période visée par l'évaluation, tandis que s'est accru le pourcentage des demandes rejetées. Par conséquent, les dépenses du PPSP n'ont représenté que le quart du budget de 1,6 million de dollars au cours des deux exercices évalués (c.-à-d. 2006-2007 et 2007-2008). Parmi les facteurs susceptibles de nuire aux progrès à cet égard, mentionnons la faible mesure dans laquelle le PPSP est connu, l'inquiétude grandissante parmi les organisations qui ont déjà présenté une demande de voir leurs nouvelles demandes rejetées, la réticence du personnel sur le terrain à promouvoir le Programme et l'expérience limitée que possèdent nombre d'organisations pour ce qui est de préparer une demande de financement. Bien que le nombre de demandes présentées se soit révélé plutôt bas en regard des niveaux historiques, l'intérêt marqué pour le Programme qu'ont exprimé de nombreux non-participants porte à croire que bien des organisations envisagent de recourir au financement qu'offre le PPSP.
- 7. La plupart des intervenants ont indiqué que les projets menés dans le cadre du PPSP donnent des résultats dont les effets sont durables à moyen terme et à long terme.** Il n'y a pas d'élément documentaire à l'appui des commentaires formulés sur la durabilité des effets des projets. Aucun des rapports finaux sur les projets ne contient de données probantes ou d'évaluations sur la durabilité à long terme des

résultats finaux des projets. Néanmoins, la plupart des participants aux études de cas et des informateurs clés interrogés ont mentionné que les effets des projets seraient vraisemblablement durables à moyen terme, voire à long terme.

- 8. Les informateurs clés et les représentants des organisations financées reconnaissent la contribution des projets du PPSP à l'amélioration des relations de travail au Canada.** Cependant, étant donné le budget modeste du Programme, le nombre relativement peu élevé de projets financés dans le cadre de celui-ci ainsi que la nature diversifiée des résultats visés par les projets, il est difficile de conclure que le PPSP est à l'origine des changements intervenus aux échelles nationale et sectorielle dans la compréhension entre les parties syndicale et patronale, la coopération entre elles et les relations de travail. La plupart des participants au PPSP ont fait mention de la contribution des projets dans les améliorations sur le plan des relations de travail au pays ainsi que dans nombre de domaines connexes. Toutefois, le PPSP n'est que l'un des nombreux facteurs ayant une incidence sur la coopération et l'entente entre les parties syndicale et patronale ainsi que sur la stabilité des relations de travail au Canada. Parmi les autres facteurs d'importance figurent les conditions économiques (p. ex. le ralentissement économique a eu une incidence sur les emplois et la sécurité du revenu des employés de nombreuses industries), les effets de la concurrence mondiale sur les marchés nationaux, le taux de syndicalisation, la structure décentralisée des organisations syndicales et des négociations collectives, ainsi que l'historique des relations. Il est donc difficile d'attribuer les changements observés à l'échelle nationale au PPSP.
- 9. Bien qu'il y ait place à l'amélioration, le mode d'exécution du PPSP est, de manière générale, propice à l'atteinte des résultats visés.** Dans l'ensemble, les intervenants se sont dits satisfaits du mode d'exécution du Programme, donnant comme principaux exemples l'accès rapide à un analyste de programme de RHDC, la rétroaction donnée aux demandeurs et la clarté des exigences en matière de production de rapports. Au nombre des préoccupations principales figurent la durée du processus d'approbation des demandes, le manque de clarté des critères de financement, le caractère inadéquat de la technologie et des outils pour la présentation des demandes et des rapports, ainsi que la nature ambiguë des exigences en matière d'admissibilité.
- 10. La stratégie de mesure du rendement comporte plusieurs lacunes.** Plus particulièrement, les activités de programme et les résultats visés ne sont pas bien définis dans le modèle logique du Programme ou dans la stratégie de mesure du rendement, les données requises ne sont pas toujours disponibles et certains indicateurs sont répétitifs, peu pertinents ou peu représentatifs des types de résultats visés par le PPSP et les projets financés. De plus, aucun indicateur officiel n'a été établi pour mesurer l'efficacité du mode d'exécution du Programme.



## ***5. Recommandations***

Voici les principales recommandations découlant de l'examen du Programme de partenariat syndical-patronal :

### **1. Le Programme du travail devrait suivre de plus près les efforts que déploient les bénéficiaires d'un financement dans le cadre du PPSP afin de diffuser les résultats de leurs projets, l'efficacité des stratégies de diffusion employées et l'utilisation des résultats des projets par des intervenants autres que les partenaires immédiats**

La diffusion efficace des pratiques exemplaires et des résultats découlant des projets jumelée à un suivi visant à évaluer l'adoption et l'utilisation de ces résultats sont des facteurs importants pour garantir le succès des projets de conférences et de recherche, ainsi que pour permettre le transfert des solutions générées par des projets en milieu de travail vers d'autres milieux de travail. Aux termes des ententes de financement, les promoteurs doivent diffuser les résultats de leur projet. Bien que les efforts en matière de communication aient augmenté, les résultats de l'évaluation indiquent que la connaissance du projet demeure faible. En veillant à ce que des efforts soient consacrés à une large diffusion et à l'adoption à grande échelle des pratiques exemplaires établies dans le cadre des projets financés, on pourrait accroître l'efficacité du PPSP dans son ensemble et contribuer à sa promotion.

### **2. Le Programme du travail devrait clarifier les priorités de financement de même que les critères d'admissibilité des demandeurs et des projets**

Au cours des dernières années, l'accent a été mis sur le financement des projets en milieu de travail plutôt que sur les projets de recherche et de conférence tandis que les soumissions de projets, la sélection et les recommandations de financement sont demeurées stables pour tous les différents types de projets. Le manque d'uniformité apparent dans les priorités de financement a eu une incidence négative sur le nombre de demandes et l'intérêt pour le programme. Clarifier les critères d'admissibilité et les priorités de financement permettrait de choisir les projets et de faire les recommandations de financement de façon plus cohérente.

On devrait penser à supprimer la restriction d'exclusion du financement des utilisateurs qui présentent plus d'une demande lorsque les projets proposés sont novateurs et satisfont aux critères d'admissibilité. La situation de ces utilisateurs est jugée problématique, en particulier dans la mesure où les projets pourraient avoir un faible apport différentiel (les projets auraient été mis en œuvre comme prévu même sans le financement du PPSP). Cependant, les utilisateurs qui présentent plus d'une demande peuvent avoir besoin de financement dans la mesure où leurs projets visent des problèmes réels, contribuent aux objectifs du programme et ne pourraient pas être mis en œuvre (ou en tout cas dans les mêmes délais ou avec la même portée) sans le financement du PPSP. Une stratégie qui a été utilisée par les autres programmes consiste à permettre aux anciens utilisateurs de présenter une nouvelle demande de financement pour des projets similaires, mais dans une proportion décroissante.

### **3. Il faudrait élaborer et mettre en œuvre une stratégie officielle de promotion et de communication pour sensibiliser davantage les groupes ciblés au Programme**

Cette stratégie devrait viser ce qui suit : promouvoir le Programme à plus grande échelle, et non seulement auprès des promoteurs de projets achevés ou en cours, afin d'inciter d'autres organisations à présenter une demande, et communiquer clairement les critères d'admissibilité et les priorités de financement aux demandeurs potentiels. De plus, il est important qu'une telle stratégie s'accompagne d'une solide campagne de promotion à l'intention des médiateurs régionaux qui travaillent auprès des groupes ciblés. Les activités réalisées dans le cadre de cette stratégie pourraient comprendre la détermination des objectifs, des cibles principales et secondaires, les messages importants et les moyens de communication. Les moyens de communication pourraient comprendre un site Web remanié, des documents imprimés (p. ex. brochures et bulletins d'information), des publications (p. ex. pratiques exemplaires), la participation à des événements importants, le renforcement des relations avec les médiateurs et les conciliateurs du SFMC, ainsi que les organisations importantes (p. ex. associations de l'industrie, groupes syndicaux) qui sont une importante source de référence.

### **4. Il faudrait revoir officiellement les outils et le processus de présentation des demandes et de production de rapports pour les rendre plus simples et plus conviviaux**

L'examen devrait viser ce qui suit : normaliser le processus pour accroître la transparence et simplifier l'examen et la préparation des demandes, ce qui permettra de réduire les délais d'approbation ainsi que la durée des processus d'évaluation et de préparation des demandes. Dans le cadre du présent examen, il est nécessaire de prendre en considération les aspects suivants :

- Adapter les critères de sélection de manière à ce que les relations syndicales-patronales deviennent un processus dynamique qui comprend différentes étapes de développement. Si les différentes étapes des relations de travail sont prises en considération, le processus pourrait permettre de mieux évaluer le potentiel d'un projet à offrir des résultats finaux pratiques.
- Améliorer la convivialité du processus de présentation des demandes en misant sur l'orientation, la facilitation du processus de présentation en ligne et la reddition de compte, l'uniformisation de l'information à fournir dans les demandes et la communication plus claire des critères d'évaluation. L'élaboration d'un guide décrivant clairement les indicateurs et les critères d'évaluation des projets permettrait de réduire les coûts associés à l'administration du programme et d'accroître la durabilité des résultats du programme.
- Définir clairement les priorités. Les modalités actuelles indiquent que la priorité du programme consiste à financer des demandes conjointes des syndicats et des employeurs du secteur privé de compétence fédérale. Le PPSP doit clarifier les attentes et établir des cibles claires pour faire le suivi de l'efficacité du programme à satisfaire à ces attentes.

**5. Avec la collaboration du personnel responsable de l'évaluation, le modèle logique du PPSP, la stratégie de mesure du rendement et les indicateurs connexes devraient être révisés afin de mieux refléter les activités réelles du Programme et les résultats escomptés**

Pour résoudre les problèmes associés à la Stratégie de mesure du rendement :

- Le personnel chargé de l'évaluation devrait collaborer avec le personnel chargé du Programme pour mieux définir les activités, les extrants et les résultats visés, ainsi que mettre à jour le modèle logique du programme. Une fois le modèle logique revu, il faudrait élaborer une nouvelle stratégie de mesure du rendement assortie d'indicateurs de rendement distincts et mesurables qui correspondent aux activités prévues et aux résultats visés. En outre, dans le cadre de ce processus, il faudrait établir des indicateurs pour évaluer la mise en œuvre et l'efficacité du Programme.
- La Stratégie de mesure du rendement doit tenir compte du fait que les interruptions de travail et les taux de productivité sont des résultats et non pas un critère d'évaluation à court terme. Il serait nécessaire de mettre l'accent sur l'évaluation des relations syndicales-patronales en milieu de travail.
- Le personnel du PPSP devrait revoir les exigences de production de rapports énoncées dans les ententes de contribution pour qu'elles reflètent la nouvelle stratégie de mesure du rendement et veiller à ce que les demandeurs recueillent et présentent les données nécessaires.