



Les gens • Les partenariats • Le savoir

Direction de l'évaluation



Mai 2008

Évaluation formative du Programme des affaires du travail liées au commerce international

Rapport final
Mai 2009

*Évaluation formative
du Programme des affaires du travail liées
au commerce international*

Rapport final

*pour :
Direction de l'évaluation
Ressources humaines et Développement social Canada*

mai 2008

SP-AH-691-05-08F
(also available in English)

Papier

ISBN : 978-0-662-04592-2

N° de cat. : HS28-148/2008F

PDF

ISBN : 978-0-662-04593-9

N° de cat. : HS28-148/2008F-PDF

Table des matières

Sommaire.....	i
Réponse de la direction.....	vii
1. Introduction	1
1.1 Contexte.....	1
1.2 Contexte du programme.....	1
1.2.1 Objectifs du programme.....	1
1.2.2 Conception du programme.....	1
1.2.3 Théorie et modèle logique du programme	2
1.2.4 Ressources du programme.....	6
1.2.5 Gouvernance du programme	6
1.3 Contexte de l'évaluation	7
1.3.1 Enjeux et objectifs de l'évaluation formative.....	7
2. Méthodologie de l'évaluation.....	9
2.1 Examen des documents, des dossiers et des données administratives.....	9
2.2 Entrevues d'informateurs clés	9
2.3 Études de cas.....	9
2.4 Analyse des données	10
2.5 Traitement et communication des constatations conflictuelles ou atypiques	11
2.6 Limites des méthodes utilisées	11
3. Constatations clés	13
3.1 Conception et mise en œuvre du programme [C].....	13
3.2 Constatations relatives au succès initial [S].....	21
3.3 Constatations relatives à l'état de préparation à une évaluation sommative [P]	23
4. Conclusions clés	27
4.1 Conclusions clés sur la conception et la mise en œuvre du programme [C].....	27
4.2 Conclusions clés sur le succès initial [S].....	27

4.3 Conclusions clés sur l'état de préparation à une évaluation sommative [P]	28
5. Recommandations	29
Annexe A.....	31
Annexe B.....	37

Liste des tableaux

Tableau 1 Budget du PATCI par volet	6
---	---

Liste des figures

Figure 1	Modèle logique du PATCI.....	5
----------	------------------------------	---

Liste des acronymes

ACDI	Agence canadienne de développement international
ACT	Accord de coopération dans le domaine du travail
ANACT	Accord nord-américain de coopération dans le domaine du travail
CCAIT	Comité consultatif sur les affaires internationales du travail
CGRR	Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats
CIMT	Secrétariat de la Conférence interaméricaine des ministres du Travail
CRIMT	Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail
CT	Conseil du Trésor
DAIIT	Direction des affaires internationales et intergouvernementales du travail
IPEC	Programme international pour l'abolition du travail des enfants de l'OIT
MAECI	Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OIT	Organisation internationale du Travail
PATCI	Programme des affaires du travail liées au commerce international
RHDSC	Ressources humaines et Développement social Canada
RIAL	Réseau interaméricain pour l'administration du travail (acronyme espagnol de Red Interamericana para la Administración Laboral)
SCCT	Secrétariat de la Commission de coopération dans le domaine du travail
SCSC	Système commun des subventions et des contributions

Sommaire

Introduction

Le présent rapport contient les résultats de l'évaluation formative du Programme des affaires du travail liées au commerce international (PATCI). Le PATCI vise à aider le gouvernement du Canada à faire respecter les dimensions relatives au travail du commerce international et de l'intégration économique, comme il s'y est engagé.

Le PATCI comprend trois volets de financement, pour un total de 2,2 M\$ par année.

Volet 1 : Subventions pour l'aide technique et les activités de coopération à l'étranger

Dans le cadre de ce volet, le Canada conclut des ententes de subventions pour renforcer la capacité d'administration efficace du travail chez les partenaires commerciaux actuels et futurs du Canada.

Volet 2 : Subventions pour les institutions internationales dans le domaine du travail auxquelles participe le Canada

Dans le cadre de ce volet de subventions, le Canada s'acquitte principalement de l'obligation internationale qui lui incombe de financer le Secrétariat de la Commission de coopération dans le domaine du travail (SCCT), établi aux termes de l'Accord nord-américain de coopération dans le domaine du travail (ANACT) par le Canada, les États-Unis et le Mexique.

Volet 3 : Contributions pour la consultation, la création de partenariats et les activités de coopération au Canada

Dans le cadre de ce volet, le Canada conclut des ententes de contributions pour favoriser le dialogue social sur le commerce parmi et avec les partenaires sociaux que cela intéresse. Les obligations financières non discrétionnaires que le Canada a contractées envers ses partenaires sociaux de par son adhésion à l'Organisation internationale du Travail (OIT) sont également intégrées à la conception du PATCI.

Objectifs de l'évaluation

La collecte des données pour l'évaluation formative s'est déroulée entre décembre 2006 et mars 2007. L'évaluation porte sur trois enjeux principaux : 1) la conception et la mise en œuvre du programme; 2) l'obtention des premiers résultats; 3) l'état de préparation à une évaluation sommative. Voici les quatre objectifs particuliers de l'évaluation :

- Repérer les éléments susceptibles d'amélioration et proposer des mesures de correction dès le début du programme afin de veiller à l'atteinte des objectifs du PATCI, en mettant l'accent sur la conception et la mise en œuvre.
- Évaluer le modèle logique et les indicateurs de rendement s'y rattachant, les sources de données et les méthodes de collecte des données prévus pour le programme.

- Évaluer la disponibilité, la fiabilité et la validité des données afin d'effectuer un suivi du programme et de l'évaluer (évaluation sommative), et relever les carences.
- Évaluer dans quelle mesure les premiers résultats du programme ont été atteints ou sont en voie d'être atteints comme prévu (volets 1, 2 et 3).

Méthodologie

L'évaluation a reposé sur trois méthodes de collecte des données : un examen des documents, des dossiers et des données administratives; des entrevues d'informateurs clés; enfin, des études de cas.

L'examen des documents, des dossiers et des données administratives du programme avait pour objet le contexte du PATCI, sa conception et les processus de mise en œuvre du programme.

Les entrevues d'informateurs clés ont fourni des renseignements qualitatifs sur tous les enjeux de l'évaluation. En tout, dix-huit entrevues ont été réalisées avec quatre groupes différents d'informateurs clés : le personnel rattaché au PATCI, les représentants d'organisations financées, les demandeurs qui n'ont pas obtenu de financement, ainsi que les parties prenantes.

Il y a eu huit études de cas au total axées sur quatre projets du volet 1 et respectivement deux projets des volets 2 et 3. Les cas choisis représentent l'étendue et la profondeur des activités de projet du PATCI. Les études de cas étaient composées d'entrevues avec le personnel clé du projet ou de l'organisation, et de l'examen de 256 documents.

Constatations clés relatives à la conception du programme

En général, le programme est bien conçu et bien exécuté. Nous relevons trois préoccupations en ce qui a trait à la conception du programme.

Le programme impose aux bénéficiaires d'une subvention une plus grande obligation de rendre compte qu'il n'a été prévu au départ dans les modalités d'application des volets 1 et 2 du programme. Le programme comporte trois ensembles différents de modalités d'application, un pour chaque volet. Ces modalités énoncent l'obligation de reddition de compte liée à chaque projet, selon qu'il relève d'un volet de subventions ou de contributions. Bien qu'une certaine marge de manœuvre soit prévue dans l'application des ententes de subventions, les ministères peuvent généralement exiger moins de rapports financiers, statistiques et d'avancement des bénéficiaires d'une subvention que des bénéficiaires d'une contribution. Il semble que le PATCI traite les ententes de subventions comme des contributions en exigeant un certain degré de surveillance et d'évaluation. Cette non-différenciation même peut être considérée comme un effort louable que fait le PATCI pour gérer le risque associé au financement d'organisations qui ne lui sont pas familières et qui sont situées à l'étranger. Toutefois, cette façon de procéder tend à causer de l'insatisfaction parmi les bénéficiaires de fonds, comme le révèlent les entrevues d'informateurs clés, sans compter le fardeau administratif inutile qui est imposé au personnel du PATCI.

L'utilisation d'ententes de contributions pour le remboursement des frais de programme non discrétionnaires semble être une façon inefficace de s'acquitter de ces obligations. L'adhésion du Canada à l'OIT rend obligatoires ces frais non discrétionnaires. Il s'agit de rembourser les frais de déplacement des représentants des travailleurs et des employeurs à la conférence annuelle de l'OIT. Comme le PATCI est tenu de rembourser ces frais, le recours à des contributions à cette fin rend le processus administratif plus complexe qu'il ne le faut et impose un fardeau de déclaration inutile aux bénéficiaires. L'ancien mécanisme (remboursement des frais sur présentation de reçus à des taux conformes aux taux consentis aux fonctionnaires selon la Directive sur les voyages du Conseil du Trésor) utilisé pendant bien des années avant la création du PATCI fonctionnait bien d'après des répondants.

Les projets financés aideront le PATCI à atteindre ses buts, mais on s'attend à ce que la contribution globale aux résultats de haut niveau soit faible et difficile à mesurer en raison des montants modestes de financement par volet. Il est difficile de déterminer si le financement accordé aux projets du volet 1 est suffisant pour que le PATCI puisse obtenir les résultats ambitieux escomptés. Il n'y a pas d'arguments solides qui justifient le niveau de financement modeste de ce volet comparativement aux besoins existants liés aux affaires du travail dans les Amériques. Le nombre élevé de demandes reçues peut servir à démontrer le grand besoin concernant les affaires du travail. En outre, les proposants de projet adaptent les projets aux fonds disponibles et peuvent proposer des projets de moindre envergure ayant des objectifs restreints, ce qui limite la portée des éventuelles incidences. Quant aux volets 2 et 3, le niveau de financement semble suffisant pour que le programme obtienne les résultats escomptés actuellement.

Constatations clés relatives à la mise en œuvre du programme

La structure organisationnelle permet d'appuyer les buts et les objectifs du programme. Le personnel du programme interagit beaucoup avec les proposants de projet qui se disent satisfaits de leurs contacts avec celui-ci. Pour ses opérations, le PATCI utilise, au lieu du Système commun des subventions et des contributions (SCSC), un système manuel. Selon les employés celui-ci est satisfaisant pour la gestion courante du programme étant donné le nombre restreint de dossiers par année. Notons que les représentants du programme ont rapporté avoir été exemptés de l'utilisation du SCSC, car ces caractéristiques ne permettent pas de l'utiliser pour le financement de projets de nature internationale (par exemple, les numéros de téléphones internationaux ne peuvent être saisis dans le système).

Le travail d'évaluation des demandes est fastidieux et nuit à la capacité du personnel d'appuyer d'autres activités de la Direction des affaires internationales et intergouvernementales du travail. La mise en œuvre du processus rigoureux de sélection des projets qui a été élaboré pour le PATCI oblige à mettre en suspens, pendant la période de sélection, d'autres tâches courantes exécutées par le personnel, qui est chargé, entre autres choses, de négocier et de gérer les accords de coopération dans le domaine du travail qui accompagnent les accords de libre-échange du Canada. La capacité de la Direction d'atteindre ses buts et ses objectifs serait compromise par une augmentation de la charge de travail découlant de la signature de nouveaux accords de coopération dans le domaine du travail à la faveur de l'expansion du programme commercial du Canada.

La stratégie actuelle pour promouvoir le programme et solliciter des demandes est un succès. Les efforts de promotion ciblent les bons groupes, et le personnel du PATCI a personnellement invité certaines organisations à présenter une demande dans les volets de subventions ou de contributions. Le degré de satisfaction à l'égard des efforts de promotion va d'élevé à faible selon que les demandeurs ont reçu ou pas un financement. Des parties prenantes signalent que le personnel du PATCI devrait communiquer plus d'information sur le programme, ses plans, ses priorités et divers projets financés.

Le processus de demande et de sélection est généralement satisfaisant, bien qu'il ne soit peut-être pas compris par tous. Il ressort de l'évaluation que, dans deux volets de financement, le personnel du PATCI a fourni à certaines organisations une orientation relative à la préparation de leur proposition. Les demandeurs qui n'ont pas obtenu de financement se disent peu satisfaits du processus de demande et de sélection. Ils sont insatisfaits de la quantité et du type de renseignements qu'ils ont pu obtenir à propos du programme. De plus, ces demandeurs sont les plus susceptibles de remettre en question l'équité du processus de sélection. Ils suggèrent d'indiquer dans la lettre de rejet les raisons pour lesquelles un projet n'a pas été retenu.

Les critères de sélection sont alignés sur les objectifs du programme, mais la mesure dans laquelle ils cadrent avec la réalité budgétaire du programme suscite des préoccupations. Premièrement, un des critères de sélection est le désir de répartir les fonds disponibles du volet 1 entre plusieurs petits projets. Ce fait devrait être davantage souligné dans les renseignements promotionnels fournis aux groupes cibles. Pour motiver les éventuels demandeurs à présenter une demande réaliste, il peut être important de pleinement les conscientiser aux limites de financement avant qu'ils n'entreprennent de préparer une proposition de projet. De plus, il convient de signaler que l'utilisation de ce critère pour procéder à une sélection finale parmi des demandes méritoires pourrait mener à une situation où les meilleurs projets ne sont pas choisis.

Deuxièmement, même s'il n'y a pas de dédoublement des efforts comme tel, il se peut que le PATCI finance des projets (plus précisément dans le cadre du volet 1) dans des secteurs qui bénéficient déjà d'un financement important au niveau international. Étant donné les budgets très limités, on pourrait se demander si le PATCI devrait financer des projets dans des secteurs où d'autres intervenants internationaux financent déjà des programmes et des politiques qui peuvent permettre d'atteindre de manière satisfaisante les buts du Canada liés au commerce et au travail.

Le processus de sélection des projets est jugé efficace malgré certaines préoccupations quant à son efficacité. L'évaluation fait ressortir plusieurs aspects du processus de sélection qui contribuent à son efficacité, dont l'examen interne par des pairs de l'évaluation des demandes et la sélection finale des projets par un comité. En outre, le processus de sélection est normalisé et dûment différencié entre chaque volet. Par contre, la normalisation du processus de sélection et du contenu des ententes de contributions pour les projets discrétionnaires et non discrétionnaires du volet 3 pourrait alourdir le processus et, par le fait même, le rendre contreproductif. Le processus de sélection est exigeant en main-d'œuvre et a nui aux opérations de la Direction pendant le premier cycle de financement.

Constatations clés relatives au succès

Le succès initial du programme est difficile à évaluer puisque la plupart des projets en étaient à un stade très préliminaire de leur mise en œuvre quand l'évaluation a eu lieu. Pour cette raison, les projets n'avaient pas encore donné beaucoup de résultats. Le manque de données quantitatives sur les résultats des projets empêche de tirer des conclusions fermes. Néanmoins, les interviewés étaient optimistes quant au succès des projets du volet 1 qui avaient donné lieu à ce jour à certaines réalisations concrètes, comme l'établissement d'une politique sur la santé et la sécurité organisationnelles dans un pays partenaire.

Quant au volet 2, les interviewés étaient confiants dans la réalisation du mandat des organisations financées. Le SCCT se rattachant à l'ANACT a dû rationaliser ses plans de travail puisqu'il n'arrivait pas à les réaliser d'une manière qu'il jugeait satisfaisante. Il ne faut cependant pas y voir une défaillance puisque le PATCI a pour rôle de transférer les fonds non discrétionnaires liés à une obligation conventionnelle. D'autres mécanismes sont en place pour que le Secrétariat puisse faire rapport de ses résultats au Canada, au Mexique et aux États-Unis.

En général, les données probantes sont peu abondantes et peu concluantes pour l'ensemble des projets du volet 3. Si les divers exécutants de projet avaient eu l'occasion de fournir au PATCI des rapports d'avancement contenant plus que des renseignements financiers avant la collecte des données pour la présente évaluation, de plus grandes indications de succès initial auraient pu être relevées. Néanmoins, certains résultats initiaux ont été obtenus par les universitaires et le groupe des employeurs rattaché au Comité consultatif sur les affaires internationales du travail (CCAIT). Des recommandations sur les affaires internationales du travail découlant de ces activités pourraient être communiquées si le CCAIT se réunissait plus souvent.

Constatations clés relatives à l'état de préparation à une évaluation sommative

Le PATCI n'est pas prêt pour une évaluation sommative, en partie parce que le cadre de mesure du rendement qui a été prévu conformément au CGRR n'a pas été mis en œuvre et qu'on ne recueille pas de données pertinentes sur le rendement. Par conséquent, on ne dispose pas des données voulues pour évaluer le rendement courant du programme. Si elles étaient réunies de façon courante, ces données pourraient également servir à l'évaluation sommative. De plus, il n'y a pas de processus ou d'outil intégré de collecte et de déclaration de renseignements sur les résultats du programme. Néanmoins, le personnel du programme fait preuve d'un grand optimisme quant à leur disponibilité future.

Les résultats des activités et des projets financés par le PATCI devraient être accessibles et devraient pouvoir renseigner sur l'obtention des résultats immédiats du programme qui découlent directement de ces activités et de ces projets. Toutefois, on ne sait pas comment ces résultats ou quels autres renseignements serviront à mesurer les résultats à moyen ou à long terme. Les ententes de subventions et de contributions signées avec les bénéficiaires d'un financement du PATCI stipulent qu'ils doivent rendre compte de leurs résultats. Les bénéficiaires de fonds du volet 3 n'ont pas réservé de ressources pour

rendre compte des résultats bien qu'ils comprennent les obligations de reddition de compte qui leur sont imposées. Quant aux bénéficiaires de fonds des volets 1 et 2, ils sont autorisés à choisir les mécanismes et les systèmes de collecte des données qui leur semblent convenables, dont certains sont des approches axées sur les résultats qui s'apparentent à la pratique canadienne, tandis que d'autres sont des approches axées sur les activités qui ne mettent pas d'accent sur les résultats.

Il ressort de l'évaluation que certaines données sont recueillies par le programme un projet à la fois. Par conséquent, on devrait pouvoir obtenir auprès des bénéficiaires des ententes de subventions et de contributions la plupart des données nécessaires à la mesure des résultats immédiats du programme aux fins de l'évaluation sommative. Toutefois, l'accessibilité des données voulues pour mesurer les résultats à moyen et à long terme liés aux deux volets de subventions (volets 1 et 2) est inconnue. Ces deux volets représentent 86 % du budget du programme.

Recommandations

Recommandation 1

Revoir l'utilisation des subventions par rapport aux ententes de contributions et l'évaluer à la lumière de la nature différente et du degré de risque différent des activités et des projets financés, l'objectif étant d'assurer l'efficacité administrative du PATCI et sa capacité de rendre compte des résultats.

Recommandation 2

1) Revoir le cadre de mesure du rendement qui a été présenté dans le CGRR et le mettre à jour au besoin; 2) utiliser un système électronique de mesure du rendement qui permettra au PATCI de recueillir, de stocker, d'analyser et d'extraire facilement des données sur le rendement des projets financés.

Recommandation 3

Travailler avec la Direction de l'évaluation à revoir le modèle logique et le cadre d'évaluation pour veiller à ce que les résultats attendus soit réalistes et mesurables étant donné le contexte particulier du PATCI (p. ex., instruments de financement utilisés, travail accompli sur la scène internationale).

Recommandation 4

Veiller à fournir systématiquement une orientation à tous les proposants de projet pendant le processus de demande et envisager de préparer un manuel de demande. Comme le processus de sélection consomme beaucoup de temps, l'examiner en vue d'en accroître l'efficacité.

Réponse de la direction

Aperçu

La direction appuie la plupart des principaux constats et des principales conclusions de ce rapport d'évaluation formative qui souligne la conception et la prestation généralement bonnes du Programme des affaires du travail liées au commerce international (PATCI) et propose des améliorations que le PATCI, un nouveau programme, pourra adopter à son avantage. On indique en outre dans ce rapport qu'en dépit d'un niveau de financement largement dépassé par la demande des candidats, le PATCI démontre quelques réalisations préliminaires mais concrètes, et que les employés et les bénéficiaires ont des attentes élevées par rapport au succès éventuel des projets.

Recommandations

Voici la réponse de la direction à chacune des recommandations formulées dans le rapport :

1. L'utilisation d'accords de subvention plutôt que d'accords de contribution devra être revue et évaluée à la lumière des différences de nature et de niveau de risque des projets et activités qui reçoivent du financement, par souci d'efficacité administrative et de préservation de la capacité du PATCI de rendre compte des résultats.
 - a. Les administrateurs du PATCI ont déjà abordé cette question en ce qui concerne un des constats en particulier, c'est-à-dire que les accords de contribution ne sont pas l'outil à privilégier pour répondre à l'obligation du Canada, à titre de membre de l'Organisation internationale du travail (OIT), de rembourser les dépenses des représentants des employeurs et des travailleurs qui assistent à la Conférence internationale du travail annuelle de l'OIT. Après discussion avec les agents des finances du Ministère, le remboursement de ces dépenses non discrétionnaires, payées à l'aide du financement opérationnel, se fait au moyen de protocoles d'entente (PE) avec le Conseil canadien des employeurs et le Congrès du travail du Canada, en suivant des consignes budgétaires détaillées. Le PE prévoit le remboursement des frais de transport et autres frais liés à la participation à la conférence annuelle de l'Organisation internationale du Travail.
 - b. Tel que proposé, les administrateurs du PATCI examineront également les actuelles pratiques de reddition de compte, en regard des accords de subvention du PATCI, qui exigent que les bénéficiaires participent à certaines activités de suivi et d'évaluation. Toutefois, il est important que le PATCI fasse preuve de diligence raisonnable et veille au respect des normes du gouvernement du Canada en matière de gestion des paiements de transfert et de l'argent des contribuables. Certains bénéficiaires de subventions du PATCI sont des organismes étrangers qui ont une expérience de limitée à nulle de collaboration avec les donateurs canadiens, et le renforcement de leur capacité à cet égard peut raisonnablement exiger certaines mesures de reddition de compte qui vont au-delà de celles normalement appliquées aux accords de subventions, comme des rapports limités sur les finances, des statistiques ou l'état d'avancement du projet. Le cas échéant, la direction fera en sorte que :

- i. toute pratique de reddition de compte retenue demeurera moins exigeante que celles requises en vertu des accords de contribution;
 - ii. les pratiques correspondront à la Politique sur les paiements de transfert du Conseil du Trésor (qui, comme le reconnaît le rapport d'évaluation, n'empêche pas les programmes d'inclure des exigences de reddition de compte raisonnables dans les accords de subvention);
 - iii. tel que proposé dans le présent rapport, elles seront clairement définies dans les modalités pertinentes du PATCI, qui devront être modifiées à cette fin.
2. Le PATCI devrait 1) revoir le Cadre de mesure du rendement présenté dans le CGRR et le mettre à jour si nécessaire, et 2) mettre en place un mécanisme électronique de mesure du rendement qui lui permettra de recueillir, de stocker, d'analyser et de rappeler facilement des données sur le rendement des projets subventionnés.
 - a. La direction accepte cette recommandation, et les administrateurs du PATCI s'engageront à la respecter en collaboration avec la Direction de l'évaluation de RHDSC ou d'autres directions concernées d'ici le 30 juin 2008. Pour répondre à ce besoin, il faudra explorer des moyens de recueillir systématiquement des données sur la gestion du rendement. Les administrateurs consulteront Service Canada pour déterminer s'il serait rentable d'acheter un logiciel commercial, maintenu par le Ministère, pour saisir les données sur les projets du PATCI par voie électronique.
3. Le PATCI devrait travailler avec la Direction de l'évaluation pour revoir le modèle logique et le cadre d'évaluation, afin que les résultats attendus soient réalistes et mesurables compte tenu du contexte particulier du programme (p. ex., instruments de financement utilisés, travail sur la scène internationale).
 - a. La direction accepte cette recommandation, et les administrateurs du PATCI s'engageront à la respecter d'ici le 30 juin 2008.
4. Le PATCI devra faire en sorte qu'une orientation soit offerte systématiquement à tous les proposants aux projets pendant le processus de demande et songer à la préparation d'un Manuel de demande. Le processus de sélection demande beaucoup de temps, et il faudra le revoir pour en accroître l'efficacité.
 - a. Les administrateurs du PATCI sont dans l'impossibilité de savoir quels organismes peuvent demander une subvention/contribution, ce qui signifie que l'orientation pendant le processus de demande en particulier ne peut être offerte qu'aux personnes qui communiquent avec le PATCI lorsqu'elles ont des questions. Toutefois, la direction accepte cette recommandation en principe, et les administrateurs du PATCI s'engageront à la respecter, notamment en examinant la simplification du processus de sélection le cas échéant et en enrichissant les actuelles lignes directrices des demandes pour créer un Manuel de demande, tel que proposé ailleurs dans le présent rapport.

Autres constats

Questions de conception du programme

Le rapport d'évaluation s'interroge sur la capacité du volet 1 à répondre aux besoins des candidats dans les Amériques, là où le travail du volet a été acheminé jusqu'ici, étant donné que seule la somme de 900 000 \$ est accessible chaque année en vertu de ce volet (volet de subventions pour l'aide technique et les activités à l'étranger). La direction reconnaît que l'expansion des objectifs reliés au commerce international et aux affaires liées au travail du Canada crée une forte pression sur cette somme très modeste. Par exemple, la présence d'un accord de coopération dans le domaine du travail, quoiqu'il ne s'agisse pas d'un préalable, est un facteur prioritaire dans l'attribution de subventions en vertu du volet 1; et depuis la mise en place du PATCI en 2004, et jusqu'à la date prévue de son renouvellement en 2009, le Canada aura probablement quadruplé le nombre de pays des Amériques avec lesquels il aura signé un accord du genre. De plus, il aura étendu sa portée au-delà des Amériques puisque le Canada aura des partenaires commerciaux en Asie et ailleurs. Pour réduire la contrainte de financement reliée au volet 1, la Direction générale du travail complète et agrmente le travail du PATCI par d'autres moyens lorsque cela est possible, notamment en travaillant en collaboration avec l'Agence canadienne de développement international (ACDI) sur des projets de renforcement des capacités dans le domaine du travail dans les pays partenaires avec qui nous coopérons dans ce domaine. Puisque ces solutions ne sont pas permanentes et ne remédient pas au constat d'une éventuelle déficience du PATCI en soi, la direction considérera la possibilité de faire une demande de financement additionnel pour le volet 1 lors du renouvellement du PATCI en 2009.

Questions de prestation du programme

Le rapport indique que, dans certains cas, les administrateurs du PATCI ont invité personnellement certains organismes à soumettre une demande de subvention ou de contribution. En fait, les administrateurs ont préparé une demande de propositions en annonçant l'établissement du PATCI et en invitant toutes les personnes intéressées et toutes les parties admissibles à poser leur candidature. Cette demande de propositions a été affichée sur les pages Web du PATCI et distribuée sous forme de bulletin aux populations de candidats cibles telles qu'identifiées dans les conditions générales du PATCI, c'est-à-dire les organisations canadiennes d'employeurs et de travailleurs, les universités et facultés universitaires canadiennes qui s'intéressent aux relations industrielles, au droit du travail ou à un domaine connexe, et les organismes non gouvernementaux canadiens et étrangers œuvrant dans le domaine du travail. Ce bulletin a également été distribué aux ministères du Travail étrangers, aux bureaux de l'ACDI et aux ambassades du Canada partout dans les Amériques, et ces organismes étaient invités à le distribuer librement à d'éventuels candidats. Là où le taux de réponse était faible (volet 3) ou là où le nombre de candidats admissibles était très limité (volet 2), les responsables du programme ont tout de même invité les organismes à poser leur candidature, le cas échéant, afin de déboursier la totalité des fonds disponibles dans tous les volets, ce qui a permis au Programme du travail de réaliser son objectif d'un dialogue social accru avec ses partenaires et intervenants principaux des affaires internationales du travail dans le contexte de la mondialisation, tel qu'indiqué dans les conditions générales du PATCI.

En ce qui a trait à la promotion permanente du PATCI, et en réponse au constat du présent rapport selon lequel certains intervenants aimeraient être mieux renseignés sur le PATCI et mieux le comprendre, les administrateurs feront une meilleure utilisation des pages Web du PATCI. Les pages seront notamment révisées en fonction des principes d'une « langue simple » et d'autres fonctions conviviales, et seront mises à jour plus régulièrement. L'information fournie aux candidats comportera une explication claire des limites de financement prescrites dans chaque volet du PATCI.

Le rapport recommande de faire appel à une « programmation visant l'efficacité de l'aide » dans l'élaboration des critères de sélection du PATCI de façon à ce que les fonds consacrés aux projets étrangers ne soient pas versés dans des thèmes ou des domaines d'activité déjà bien supportés par d'autres acteurs internationaux. Bien que le travail du PATCI ne constitue pas une aide publique au développement (APD) selon la définition officielle, la direction reconnaît le principe sous-jacent de cette proposition. La coordination des donateurs est un important facteur dont tiennent compte les administrateurs du PATCI : le PATCI cible minutieusement le financement pour ne pas chevaucher un projet déjà en place. Il complète plutôt les programmes des autres donateurs, comme les programmes des États-Unis en Amérique centrale. Au moyen de missions d'évaluation des besoins, de la participation aux réunions des donateurs, et de l'engagement constant à l'Organisation des États américains et à l'Organisation internationale du Travail, les administrateurs du PATCI ont développé une bonne idée des endroits où les donateurs étrangers qui veillent au renforcement des capacités dans le domaine du travail sont actifs. De plus, pour chaque demande de subvention faite dans le volet 1 proposant une activité dans les Amériques, les administrateurs du PATCI consultent des experts sur le terrain (le ministre du Travail et, le cas échéant, le bureau de l'ACDI du pays en question) pour savoir si le projet correspond aux actuelles priorités du pays et s'il chevaucherait les activités d'autres donateurs qui œuvrent dans la région. Ce faisant, nous sommes certains que les projets subventionnés reflètent précisément les priorités du PATCI et celles de ses intervenants par rapport aux objectifs du Canada en matière de travail et de commerce.

Questions liées aux premiers résultats positifs

Le rapport présente les premières données probantes témoignant de la réussite du volet 3 (contributions pour la consultation, la création de partenariats et les activités de coopération au Canada) relativement aux activités financées du Comité consultatif sur les affaires internationales du travail (CCAIT) du ministre du Travail, mais remarque que, selon l'un des informateurs clés, cet organisme devrait se réunir plus fréquemment pour communiquer ses recommandations sur les questions internationales en matière de travail. Le haut niveau de représentation au CCAIT, qui comprend des représentants des employeurs et des travailleurs au Canada, fait en sorte qu'il est difficile de se réunir fréquemment. Toutefois, les consultations organisées en 2007 avec les intervenants du CCAIT ont permis de répertorier des moyens de faciliter le processus de réunion. Des réunions sont maintenant fixées deux fois par année, ce qui permettra de répondre à la proposition qui précède.

Préparation pour l'évaluation sommative

La direction reconnaît le constat de ce rapport selon lequel le PATCI n'est actuellement pas prêt pour une évaluation sommative pour deux principales raisons : les résultats des activités qu'il subventionne ne sont pas encore connus, et le Cadre de mesure du rendement qui permet d'évaluer ces résultats doit être modifié ou mis à jour. D'une part, la direction peut confirmer que les rapports sur l'état d'avancement des projets indiquent que les résultats prévus sont réalisés et qu'il y a des résultats démontrables qui découlent des projets subventionnés. Le PATCI est un nouveau programme, bon nombre de ses projets n'ayant été mis en place que peu de temps avant la collecte des données pour l'évaluation formative; d'ici l'évaluation sommative, une série de projets auront été conclus, et leurs données de résultat pourront servir à l'évaluation. D'autre part, la direction s'est engagée, tel qu'indiqué précédemment, à mettre à jour son cadre de mesure du rendement et son mécanisme de collecte et de stockage des données, et en fera une priorité. Ainsi, la direction fera en sorte que le PATCI soit prêt pour son évaluation sommative et pour sa demande de renouvellement prévue plus tard.

1. Introduction

Le présent rapport contient les résultats de l'évaluation formative du Programme des affaires du travail liées au commerce international (PATCI) de Ressources humaines et Développement social Canada (RHDSO). Le rapport est divisé en quatre sections. Il y a d'abord la section consacrée au contexte du programme et au contexte de l'évaluation. Ensuite, la section 4 présente la méthodologie de l'évaluation et une discussion de ses limites. La section 5 décrit les constatations issues de l'évaluation, organisées en fonction des enjeux et des questions d'évaluation. Enfin, les conclusions et les recommandations clés figurent aux sections 6 et 7.

1.1 Contexte

Le contexte du programme fournit des renseignements sur les objectifs, la conception, les ressources, la gouvernance et la logique du programme. Le contexte de l'évaluation fournit des renseignements sur la stratégie, le but, les enjeux et les objectifs de l'évaluation.

1.2 Contexte du programme

1.2.1 Objectifs du programme

Le PATCI vise à aider le gouvernement du Canada à faire respecter les dimensions relatives au travail du commerce international et de l'intégration économique, comme il s'y est engagé. Cet engagement consiste à promouvoir la bonne gouvernance, la règle de droit, le respect des normes internationales du travail et une répartition plus équitable des retombées de la mondialisation, et à participer aux activités internationales visant à faire respecter davantage les droits des travailleurs. Les activités qui pourront être financées par le PATCI seront celles qui poursuivront au moins l'un de ces buts.

1.2.2 Conception du programme

Le PATCI atteint les objectifs susmentionnés en accordant un financement à différents groupes cibles. Le programme comprend trois volets de financement.

Volet 1 : Subventions pour l'aide technique et les activités de coopération à l'étranger

Dans le cadre de ce volet, le Canada conclut des ententes de subventions pour renforcer la capacité d'administration efficace du travail chez les partenaires commerciaux actuels et futurs du Canada.

Volet 2 : Subventions pour les institutions internationales dans le domaine du travail auxquelles participe le Canada

Dans le cadre de ce volet, le Canada s'acquitte principalement des obligations internationales qui lui incombent de financer le Secrétariat de la Commission de coopération dans le domaine du travail (SCCT), établi aux termes de l'Accord nord-américain de coopération dans le domaine du travail (ANACT) par le Canada, les États-Unis et le Mexique.

Volet 3 : Contributions pour la consultation, la création de partenariats et les activités de coopération au Canada

Au pays, et en vue de renforcer la capacité canadienne même, le PATCI favorise le dialogue social sur le commerce parmi et avec les partenaires sociaux que cela intéresse, comme les associations d'employeurs et de travailleurs, ainsi qu'avec les universitaires pertinents. Avec ces parties, le Canada conclut des ententes de contributions dans le cadre du PATCI. Les obligations financières non discrétionnaires, que le Canada a contractées envers ses partenaires sociaux de par son adhésion à l'Organisation internationale du Travail (OIT) sont également intégrées au PATCI sous forme de contributions.

1.2.3 Théorie et modèle logique du programme

Le sommaire qui suit décrit la théorie du programme et le lien logique qui existe entre les activités, les extrants et les résultats du programme.

Activités

Afin d'atteindre l'objectif stratégique global, les responsables du PATCI ont mis en place une série d'activités de base destinées à appuyer sa mission essentielle qui est d'aider le Canada à respecter son engagement :

- Élaborer et mettre en oeuvre le programme.
- Faire la promotion du programme.
- Recevoir, évaluer et sélectionner les demandes.

Extrants

Les extrants sont le produit des principales activités entreprises dans le cadre du programme. Ils constituent une preuve que les activités planifiées ont bien eu lieu. Les caractéristiques de chaque extrant dépendent du volet auquel il appartient (deux volets de subventions et un volet de contributions). Voici l'extrant quantifiable immédiat des activités du PATCI mentionnées ci-dessus :

Des ententes de subventions et de contributions avec :

- des organisations internationales et nationales pour de l'aide technique et de la coopération dans les enjeux liés au travail (volet 1 (V1) – subventions);
- des institutions internationales du travail, dont les secrétariats créés dans le cadre des accords de coopération dans le domaine du travail et les organisations mandatées pour administrer la dimension du travail dans le contexte de la mondialisation (volet 2 (V2) – subventions);
- des représentants d'organisations d'employeurs et de travailleurs, d'universitaires et d'organismes sans but lucratif du Canada afin de promouvoir le dialogue social et les activités de coopération au Canada sur les enjeux liés au travail et de financer la participation de représentants des travailleurs et des employeurs à la conférence internationale annuelle du travail (volet 3 (V3) – contributions).

Résultats immédiats

Par la mise en œuvre des activités fondamentales du programme et les extrants en découlant, les responsables du PATCI s'attendent à aboutir aux résultats immédiats suivants :

- Meilleure coopération entre les organisations internationales et nationales s'occupant des enjeux liés au travail et les pays partenaires des Amériques, dans le but de renforcer les capacités en vue d'implanter de bonnes pratiques du travail.
- Renforcement institutionnel d'institutions internationales clés dans le domaine du travail.
- Meilleure participation des partenaires canadiens du monde du travail (travailleurs, employeurs, universitaires) au dialogue social au sujet de la politique du travail avec le gouvernement du Canada.
- Respect de l'obligation du Canada, membre de l'OIT, de financer la participation des représentants des travailleurs et des employeurs aux conférences internationales annuelles du travail.

Résultats à moyen terme

Les résultats à moyen terme qui découlent des activités et des extrants du programme suivent les résultats immédiats. Les résultats à moyen terme du programme sont les suivants :

- Meilleure connaissance, dans les pays partenaires, des bonnes pratiques du travail (V1, V2).
- Meilleure quantité ou qualité de l'infrastructure et des systèmes liés au travail dans les pays partenaires (V1, V2).
- Adoption plus généralisée dans les pays partenaires de bonnes pratiques du travail respectant les normes internationales en ce domaine (V1, V2).
- Plus grand échange des connaissances entre les partenaires sociaux et le gouvernement canadien (V3).

Résultats à long terme

L'obtention des résultats à moyen terme mènera à la concrétisation des résultats à long terme du PATCI :

- Augmentation du respect, de la part des pays partenaires, des obligations internationalement reconnues liées au travail (V1, V2).
- Augmentation de la contribution et du soutien à la politique internationale du gouvernement du Canada (V3).

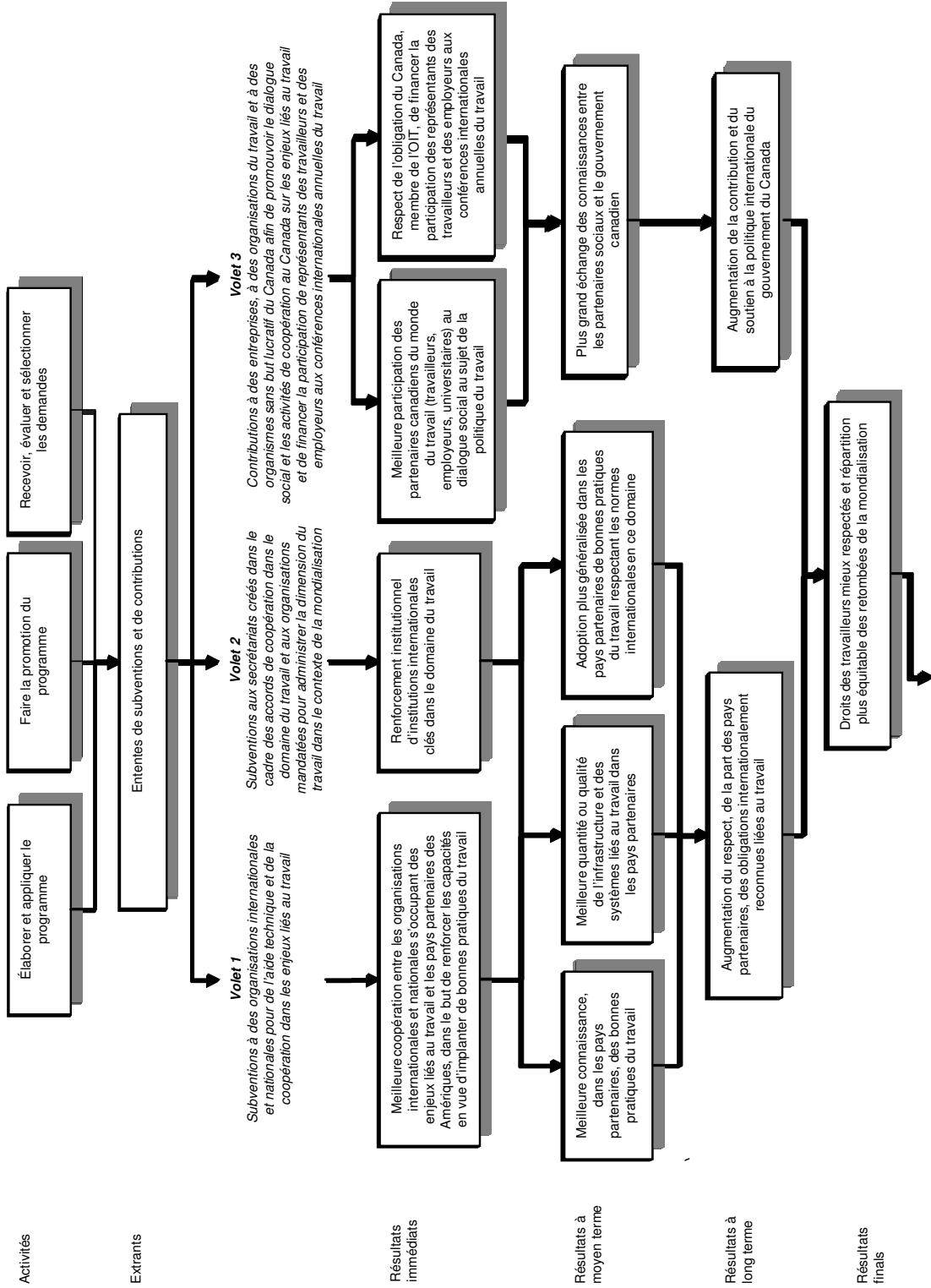
Résultats finals

La contribution finale du PATCI à la dimension sociale et relative au travail dans le contexte de la mondialisation est la suivante :

- Droits des travailleurs mieux respectés et répartition plus équitable des retombées de la mondialisation se traduisant par la mise en place de milieux de travail sécuritaires, sains, équitables, stables, coopératifs et productifs dans des pays des Amériques.

Le modèle logique du PATCI est illustré à la page suivante.

Figure 1
Modèle logique du PATCI



1.2.4 Ressources du programme

Le budget annuel du PATCI est de l'ordre de 2,2 millions de dollars.

Tableau 1					
Budget du PATCI par volet					
Volet	Exercice				
	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Volet 1					
Subventions	900 000 \$	900 000 \$	900 000 \$	900 000 \$	900 000 \$
Volet 2 ¹					
Subventions	1 000 000 \$ (700 000 USD)	1 000 000 \$ (700 000 USD)	1 000 000 \$ (700 000 USD)	1 000 000 \$ (700 000 USD)	1 000 000 \$ (700 000 USD)
Volet 3 ²					
Contributions	300 000 \$	300 000 \$	300 000 \$	300 000 \$	300 000 \$
Total	2 200 000 \$	2 200 000 \$	2 200 000 \$	2 200 000 \$	2 200 000 \$

1.2.5 Gouvernance du programme

Le PATCI est intégré à la Direction des affaires internationales et intergouvernementales du travail (DAIIT) du Programme du travail de RHDSC. Le programme est régi dans un environnement consultatif qui comprend les parties prenantes suivantes :

- Des représentants de l'Agence canadienne de développement international (ACDI). Ils ont pour rôle de renseigner le personnel du PATCI sur l'interface entre les projets du volet 1 du programme et les initiatives de développement du Canada et, en particulier, sur la mesure dans laquelle les demandeurs locaux répondent aux critères voulus pour recevoir un financement du PATCI. De plus, ils servent de source d'information sur le PATCI dans les pays participants.
- Des représentants du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) du Canada. Ils ont pour rôle de fournir sur demande au personnel du PATCI des renseignements sur les relations internationales, particulièrement en ce qui a trait aux accords commerciaux bilatéraux existants et en voie d'établissement, pour lesquels des accords parallèles dans le domaine du travail sont requis. En outre, le MAECI est une autre source d'information sur le PATCI dans les pays participants, surtout si l'ACDI n'y est pas présente.
- Des représentants d'organisations internationales comme le SCCT et le Secrétariat de la Conférence interaméricaine des ministres du Travail (CIMT). Ils ont pour rôle de fournir des renseignements au PATCI dans leurs secteurs de compétence.

¹ Le budget prévu du volet 2 est de 1 000 000 \$ et il tient compte des fluctuations du taux de change, la subvention au SCCT étant libellée en dollars américains.

² Le budget total du volet 3 s'élève à 300 000 \$ répartis comme suit : 100 000 \$ chacun au groupe des employeurs et au groupe des travailleurs du CCAIT; des frais de déplacement d'environ 80 000 \$ pour les représentants canadiens des employeurs et des travailleurs participant à la conférence annuelle de l'OIT; le reste, aux activités universitaires. Une partie du budget a été réaffectée de 2006-2007 à 2007-2008.

- Le Comité consultatif sur les affaires internationales du travail (CCAIT) du ministre du Travail comprend six représentants d'organisations de travailleurs et six représentants d'organisations d'employeurs sous la direction de deux coprésidents des secteurs des entreprises et des travailleurs. Les membres du comité sont nommés par le ministre pour un mandat renouvelable de deux ans. Ce comité conseille le ministre du Travail sur les politiques et les initiatives du gouvernement fédéral touchant les affaires internationales du travail.

1.3 Contexte de l'évaluation

La stratégie d'évaluation globale proposée pour le PATCI comprend un cycle d'*évaluation formative* et d'*évaluation sommative*. Le but général de l'évaluation formative est de déterminer si la conception et la mise en œuvre du PATCI permettent d'obtenir les résultats immédiats, à moyen terme, à long terme et finals prévus du programme, et de vérifier si la mise en œuvre du programme progresse comme prévu. Les résultats de l'évaluation doivent aider à aiguiller la mise en œuvre vers l'obtention des résultats attendus. Le succès initial du programme et l'état de préparation à une évaluation sommative sont également évalués dans le cadre de l'évaluation formative.

1.3.1 Enjeux et objectifs de l'évaluation formative

L'évaluation formative s'est déroulée de décembre 2006 à mars 2007. Elle porte sur trois enjeux principaux : 1) la conception et la mise en œuvre du programme; 2) l'obtention des premiers résultats; 3) l'état de préparation à une évaluation sommative. Voici les quatre objectifs particuliers de l'évaluation :

- Repérer les éléments susceptibles d'amélioration et proposer des mesures de correction dès le début du programme afin de veiller à l'atteinte des objectifs du PATCI, en mettant l'accent sur la conception et la mise en œuvre.
- Évaluer le modèle logique et les indicateurs de rendement s'y rattachant, les sources de données et les méthodes de collecte des données qu'on prévoit pour le programme.
- Évaluer la disponibilité, la fiabilité et la validité des données afin d'effectuer un suivi du programme et de l'évaluer (évaluation sommative), et relever les carences.
- Évaluer dans quelle mesure les premiers résultats du programme ont été atteints ou sont en voie d'être atteints comme prévu (volets 1, 2 et 3).

Les questions d'évaluation particulières à l'étude ainsi que les indicateurs et les sources d'information s'y rattachant sont présentés dans la matrice d'évaluation à l'annexe A. La matrice d'évaluation a servi de base à l'élaboration des instruments de collecte des données.

2. Méthodologie de l'évaluation

L'évaluation repose sur trois méthodes de collecte des données : un examen des documents, des dossiers et des données administratives; des entrevues d'informateurs clés; enfin, huit études de cas.

2.1 Examen des documents, des dossiers et des données administratives

Le but de l'examen des documents, des dossiers et des données administratives est d'aider les évaluateurs à comprendre pleinement le contexte du PATCI, le « pourquoi » et le « comment » de sa conception, ainsi que les processus utilisés pour mettre en œuvre le programme (p. ex., le processus de sollicitation et de sélection des demandeurs de fonds). Cet examen des documents se limite aux documents du programme. D'autres documents liés aux projets (256 en tout) ont été obtenus ultérieurement et examinés dans le cadre des études de cas.

2.2 Entrevues d'informateurs clés

Le but des entrevues d'informateurs clés est de fournir des renseignements qualitatifs qui jettent de la lumière sur tous les enjeux de l'évaluation. Au total, dix-huit entrevues ont été réalisées avec des informateurs clés : sept membres du personnel du PATCI sur sept; cinq organisations financées sur onze)³; trois demandeurs qui n'ont pas obtenu de financement sur treize; enfin, trois parties prenantes sur quatre (une des parties prenantes invitées à participer n'était pas disponible pour une entrevue). Les informateurs étaient d'abord invités à répondre à des questions au moyen de réponses structurées, puis à offrir librement d'autres commentaires.

2.3 Études de cas

La présente évaluation formative comprend huit études de cas. Ces études de cas portent sur quatre projets du volet 1 et respectivement deux des volets 2 et 3. Les cas choisis représentent l'étendue et la profondeur des activités de projet du PATCI. Étant donné le nombre restreint et le caractère unique des projets financés dans le cadre des volets 1 et 2, et pour que toute la gamme des enjeux liés à la conception et à la mise en œuvre du programme soient abordés, tous les projets des volets 1 et 2 en cours en 2006-2007 ont été étudiés. Dans le cas du volet 3, il y a eu une sélection non aléatoire de deux projets, un pour chaque catégorie de parties prenantes à ce volet. Plus précisément, l'un des projets financés a été mis de l'avant par le Conseil canadien des employeurs (CCE) en tant qu'un des deux principaux représentants au CCAIT. L'autre projet, dirigé par le Centre interuniversitaire de recherche sur la mondialisation et le travail (CRIMT) par le truchement de l'Université McGill, était l'un

³ Trois autres représentants d'organisations financées ont été interviewés dans le cadre des études de cas.

de plusieurs projets typiques proposés par d'autres partenaires sociaux. Ce projet particulier a été choisi parce qu'il était relativement plus important et plus avancé par rapport à d'autres. Les projets d'exercices antérieurs n'ont pas été retenus aux fins des études de cas puisque leurs mécanismes de mise en œuvre différaient de celui qui est à l'étude dans la présente évaluation. L'annexe B contient des renseignements détaillés sur les différents projets choisis pour les études de cas.

2.4 Analyse des données

Comme les données sont surtout de nature qualitative, elles sont analysées à l'aide de techniques telles que l'analyse thématique. Les seules données quantitatives sont les chiffres budgétaires du programme et, dans quelques cas, des indications du nombre réel ou estimatif de participants à des événements.

Examen des documents

Des données secondaires ont été extraites des documents et des dossiers administratifs d'après une structure de codage. Au fur et à mesure de leur examen, les documents, ou des parties de ceux-ci, sont catégorisés selon le type, les observations clés et les incidences du point de vue de l'évaluation. Dans ces catégories, les données sont résumées et, conjointement avec les données principales, elles sont par la suite traduites en constatations issues de l'évaluation.

Entrevues d'informateurs clés

Les catégories de réponse structurées utilisées dans les questionnaires d'entrevue d'informateurs clés sont fondées sur une échelle en cinq points, où 1 est pessimiste, le moins satisfaisant ou le moins favorable et 5 est optimiste, le plus satisfaisant ou le plus favorable. Les réponses ont été résumées par question d'évaluation et différenciées selon le groupe d'interviewés, de façon à relever les importantes variations de perception chez les groupes. Au moment de résumer les réponses structurées, les deux valeurs les plus élevées ont été additionnées pour obtenir une idée du degré de satisfaction ou d'optimisme global des interviewés, selon la question de sondage et l'échelle particulière qui y est associée. Aux fins de l'évaluation, les deux valeurs les plus basses signifient l'insatisfaction ou le pessimisme. La satisfaction ou l'optimisme indique une perception positive chez les interviewés, alors que l'insatisfaction ou le pessimisme représente un point de vue négatif. Les réponses libres ont été analysées selon le groupe d'interviewés.

Étude de cas

Les études de cas sont fondées principalement sur des sources secondaires, qui sont complétées par des entrevues propres au cas à l'étude. Si plus d'une entrevue est réalisée pour une étude de cas donnée, toutes les réponses aux entrevues sont prises en considération, mais les réponses structurées ne sont pas quantifiées, comme dans le cas des entrevues d'informateurs clés.

2.5 Traitement et communication des constatations conflictuelles ou atypiques

Nous constatons que, parmi les interviewés, le personnel du PATCI et les organisations financées tendent à choisir les réponses structurées de l'extrémité supérieure (cotes de 4 et de 5), alors que les parties prenantes et les demandeurs qui n'ont pas obtenu de financement choisissent les réponses de l'extrémité inférieure (cotes de 1 et de 2). Le fait que le personnel du PATCI et les organisations financées attribuent des cotes supérieures à celles des deux autres groupes s'explique peut-être par leur connaissance plus intime de la conception et de la mise en œuvre du programme, ou par leur plus grand désir de parler en termes positifs du programme, ou les deux. À l'inverse, les réponses moins positives des organisations dont la demande a été rejetée sont peut-être attribuables à leur intérêt limité à parler positivement du PATCI.

2.6 Limites des méthodes utilisées

La principale limite de la méthodologie, c'est qu'une des deux parties prenantes importantes n'était pas disponible au moment voulu pour participer aux entrevues. Par conséquent, dans un cas, seulement une partie prenante a répondu aux questions particulières sur l'enjeu du succès et a donné seulement trois réponses structurées sur une possibilité de sept, toutes au sujet du processus de demande. Le fait que le nombre total d'interviewés est relativement faible (n=18) n'est pas considéré comme une limite importante, puisque presque tous les interviewés possibles (n=19) ont été consultés, à l'exception des demandeurs qui n'ont pas obtenu de financement (en l'occurrence, trois sur treize ont été interviewés).

3. Constatations clés

Dans la présente section, nous résumons les données probantes sur lesquelles sont fondées les conclusions et les recommandations découlant de l'évaluation. L'information est structurée d'après les enjeux de l'évaluation – la conception et la mise en œuvre, le succès initial et l'état de préparation à une évaluation sommative – et les questions correspondantes. Tout au long de cette section, dans la mesure du possible, les renseignements fournis sont attribués à une ou à plusieurs des sources de données probantes, étant donné qu'aucune contradiction importante ne s'est dégagée de leur analyse respective. Toutefois, quand l'information peut seulement être attribuée à des groupes d'interviewés ou à des études de cas en particulier, nous le précisons.

3.1 Conception et mise en œuvre du programme [C]

Q C1 : Le programme, tel que conçu et exploité, est-il aligné sur les objectifs fixés dans le CGRR et le modèle logique de 2006?

Q C3 : Le niveau actuel (2006-2007) et prévu (de 2007-2008 à 2008-2009) de financement du programme est-il suffisant pour que celui-ci obtienne les résultats (immédiats, à moyen terme et à long terme) définis dans son modèle logique?

En général, il ressort de l'évaluation que le PATCI est bien conçu et bien exécuté. Les observations recueillies pendant l'examen des documents et des dossiers et les entrevues d'informateurs clés révèlent que les processus de mise en œuvre du PATCI sont conformes aux objectifs du programme énoncés dans le CGRR initial (2004) et la révision de quelques-unes de ses composantes⁴ (2006). Par exemple, un but important du PATCI, selon le CGRR et les modalités d'application du volet 1 du PATCI, consiste à apporter une aide technique pour veiller à ce que les pays avec lesquels le Canada a conclu ou peut conclure des accords de coopération dans le domaine du travail (ACT) soient en mesure de respecter leurs engagements en ce domaine. La nature et le contenu de l'aide technique offerte doivent être adaptés aux besoins du pays ou de l'organisation partenaire relativement au droit et aux pratiques du travail. En outre, le document du CGRR prévoit que les évaluations des besoins doivent faire partie du processus de mise en œuvre du programme. Dans l'examen des documents, nous trouvons au moins quatre rapports qui indiquent que le PATCI a entrepris des évaluations des besoins dans d'éventuels pays signataires d'un ACT. Qui plus est, toutes les sources de données font état de la convergence des objectifs du programme et des projets dans les trois volets.

⁴ Le CGRR initial était complet, sauf qu'il n'était pas doté d'indicateurs globaux de résultats intermédiaires et finals axés sur le programme qui soient satisfaisants. En outre, le document est en fait largement ciblé au niveau du *projet*. Les énoncés d'intrants du modèle logique traduisent les démarches entreprises pour mettre en œuvre le premier ou les deux premiers projets destinés à être mis en œuvre lorsqu'il a été élaboré en 2004. Les énoncés d'extrants et de résultats (immédiats, intermédiaires, finals) sont tout à fait subordonnés aux projets qui sont effectivement mis en œuvre au cours de l'horizon de cinq ans du programme. Un nouveau modèle logique du programme et les indicateurs de résultats s'y rattachant ont été créés en 2006 en fonction de la conception et de l'exploitation mêmes du programme. Il ne s'est rien fait à ce moment-là pour évaluer la validité du cadre de mesure du rendement.

Différentes sources de données font ressortir trois préoccupations relatives à la conception du programme : 1) la différenciation prévue par rapport à la similitude réelle des obligations de reddition de comptes entre les subventions et les ententes de contributions; 2) l'utilisation d'ententes de contributions pour le remboursement des frais de déplacement non discrétionnaires des représentants des employeurs et des travailleurs à la conférence annuelle de l'OIT; 3) les incidences du niveau de financement du PATCI sur l'obtention des résultats du programme selon le volet. Les préoccupations soulevées dans cette section seront également abordées dans les constatations relatives à l'état de préparation à une évaluation sommative, puisqu'elles ont trait à l'obligation de rendre compte du programme.

Obligations redditionnelles liées aux ententes de subventions et de contributions

Les modalités d'application des subventions du volet 1 et des contributions du volet 3 diffèrent quant au degré prévu d'obligation de rendre compte des projets. Les modalités d'application des contributions du volet 3 prévoient que les ententes comprennent des renseignements sur « les mesures établies conjointement pour évaluer dans quelle mesure les activités ont permis d'atteindre les objectifs fixés », alors que seul un mécanisme de rapport serait requis pour les subventions du volet 1. Or, les ententes signées dans le cadre des volets 1 et 3 présentent peu de différences en ce qui a trait aux obligations redditionnelles. En pratique, il semble que le PATCI traite les ententes de subventions comme des contributions en exigeant un certain degré de surveillance et d'évaluation.

Dans le cas des subventions du volet 2, les fonds destinés au Secrétariat de l'ANACT doivent être attribués et renouvelés simplement sur la foi du plan de travail et du budget que l'institution financée présente pour la période visée par le financement. Les mêmes exigences s'appliqueraient à toute institution future de même nature que le Secrétariat de l'ANACT. D'autres institutions qui recevraient un financement dans le cadre du volet 2, comme celle qui a été créée par suite des travaux de la Conférence interaméricaine des ministres du Travail, seraient tenues de présenter une proposition. Toutefois, les modalités d'application n'exigent pas la signature d'une entente avec le bénéficiaire des fonds. En dépit de cela, une entente de subvention prévoyant également une certaine forme de surveillance a été signée dans le cadre du volet 2.

Ces caractéristiques du programme sembleraient contraster tant avec les modalités d'application du PATCI qu'avec la définition générale des subventions et des contributions selon la Politique sur les paiements de transfert (PPT) du Conseil du Trésor. Bien qu'une certaine marge de manœuvre soit prévue dans l'application de la PPT, les ministères peuvent généralement moins exiger de rapports financiers, statistiques et d'avancement des bénéficiaires d'une subvention que des bénéficiaires d'une contribution. La politique n'empêcherait pas le PATCI d'imposer des obligations de reddition de compte plus rigoureuses à l'endroit des bénéficiaires d'une subvention, dans la mesure où ces obligations sont intégrées aux modalités d'application.

La non-différenciation même des obligations de reddition de comptes relatives aux subventions et aux contributions peut être considérée comme un effort louable que fait le PATCI pour gérer le risque associé au financement d'organisations qui ne lui sont pas familières et qui sont situées à l'étranger. Toutefois, cette façon de procéder tend à causer de l'insatisfaction parmi les bénéficiaires de fonds, comme le révèlent les entrevues d'informateurs clés, sans compter le fardeau administratif inutile qui est imposé au personnel du PATCI.

Utilisation d'ententes de contributions pour le remboursement des frais non discrétionnaires

Deux obligations de financement non discrétionnaires liées aux affaires du travail sont intégrées aux volets 2 et 3 du PATCI. Le Canada les assume aux termes de conventions internationales, de par son adhésion à des organisations internationales, ou conformément à d'autres ententes. La première obligation, prévue au volet 2, est l'octroi au SCCT d'une subvention annuelle liée à l'ANACT. Cette subvention découlant d'une convention internationale est de l'ordre de 700 000 USD par an. Il convient de souligner que ce montant est fixé par la voie de négociations tripartites entre le Canada, le Mexique et les États-Unis. Le mécanisme servant à transférer ces fonds diffère de celui qui s'applique à d'autres subventions, car le Secrétariat doit simplement présenter un plan de travail pour se voir accorder les fonds. À dessein, le Secrétariat n'est pas tenu de rendre compte des résultats. La deuxième activité de financement obligatoire, intégrée au volet 3, est l'utilisation d'une entente de contribution pour le remboursement des frais de déplacement des représentants des travailleurs et des employeurs à la conférence annuelle de l'OIT, comme le prévoient les statuts de l'OIT.

La préoccupation soulevée par les trois sources de données a trait à cette dernière caractéristique de la conception du PATCI, soit le recours à des ententes de contributions pour le financement des frais de déplacement non discrétionnaires. Les bénéficiaires de ces fonds non discrétionnaires doivent présenter une proposition de contribution, en obtenir l'approbation et, à peu d'exceptions près s'il en est, rendre compte de l'utilisation des fonds dans un environnement de gestion axée sur les résultats. Il s'agit là d'une caractéristique problématique du PATCI, surtout que le mécanisme utilisé précédemment (le remboursement des frais sur présentation de reçus à des taux conformes aux taux consentis aux fonctionnaires selon la Directive sur les voyages du Conseil du Trésor) semblait bien fonctionner avant la création du PATCI. Le nouveau mécanisme s'accompagne maintenant d'un lourd processus administratif qui ne semble pas offrir de valeur ajoutée, du point de vue des bénéficiaires de fonds. Cette situation soulève une question à propos de la conception de cette partie du volet 3 : une entente de contribution n'est peut-être pas le mécanisme approprié pour le remboursement des frais de déplacement, en tant qu'obligation découlant de l'adhésion du Canada à l'OIT.

Niveau de financement du programme

Il ressort des trois sources de données une évaluation nuancée de la question de savoir si le niveau de financement du programme est suffisant pour que celui-ci obtienne les résultats attendus. Les réponses ouvertes données par les informateurs clés dans le cadre des entrevues révèlent que, bien que le personnel, les parties prenantes et les bénéficiaires

de fonds reconnaissent que les projets contribuent à l'atteinte des buts du PATCI, on s'attend à ce que l'effet global sur les résultats de haut niveau soit modeste et difficile à mesurer en raison des montants modestes de financement. Une analyse volet par volet, présentée ci-après, permet de relever les activités du PATCI qui sont les plus susceptibles de donner les résultats attendus. Il convient de signaler que les preuves recueillies ne permettent pas de déterminer quel montant de financement serait suffisant pour que le PATCI obtienne les résultats attendus dans chaque volet.

Il est difficile de déterminer si le financement accordé aux projets du volet 1 est suffisant pour que le PATCI puisse obtenir les résultats escomptés. Premièrement, il n'y a pas d'arguments solides qui justifient le niveau de financement modeste de ce volet. Le PATCI a réalisé une étude d'évaluation des besoins de différents pays dans le domaine du travail, mais il ne semble pas y avoir de lien entre les besoins relevés en ce domaine dans les Amériques et le niveau de financement assuré par le PATCI. Il semble que le niveau de financement de ce volet soit fondé sur la disponibilité des fonds qui étaient précédemment entièrement destinés au secrétariat de l'ANACT. Le ratio de quatre ententes signées pour 17 demandes reçues peut servir à démontrer le grand besoin concernant les affaires du travail dans les régions visées par le programme.

Deuxièmement, les preuves obtenues dans le cadre des études de cas indiquent que les proposants de projet adaptent les projets aux fonds disponibles et peuvent fixer des objectifs moins ambitieux, bien que toujours pertinents, qui peuvent réduire la portée des éventuelles incidences. Il se peut que les différents projets ne reçoivent pas un financement suffisant pour que leurs objectifs soient atteints, comme le fait savoir un représentant qui explique que, pour que son projet puisse réaliser un de ses extrants, il faut que les chercheurs y travaillent bénévolement pendant leurs vacances. En outre, selon les études de cas et les entrevues auprès des bénéficiaires de fonds, la plupart de ces derniers estiment qu'ils pourraient obtenir de meilleurs résultats s'ils disposaient de plus de fonds. Le financement de projets sur plus d'un an semble être une réponse raisonnable à cette contrainte. D'après les preuves documentaires, il n'y aura pas d'appel de propositions pour l'exercice 2007-2008 étant donné que tout le financement du volet 1 est engagé jusqu'au 31 mars 2008. Les deux constatations qui précèdent soulèvent la question de savoir si le niveau de financement actuel permet vraisemblablement d'obtenir les résultats liés au volet 1. Dans le cas contraire, une réévaluation des résultats attendus, en particulier à moyen ou à long terme, pourrait être requise.

Le niveau de financement du volet 2 est jugé approprié puisque, du budget initial de 2,2 millions de dollars affecté aux travaux du Secrétariat (conformément à l'entente de 1994 entre le Canada, les États-Unis et le Mexique), seulement 700 000 USD sont nécessaires aujourd'hui⁵. Dans ce volet, le programme a une réserve d'un million de dollars canadiens pour faire face aux fluctuations du taux de change. Avec un taux de change favorable, le PATCI est davantage en mesure d'obtenir le résultat immédiat qui est de renforcer les institutions internationales clés dans lesquelles le Canada a des intérêts, étant donné que des fonds supplémentaires deviennent disponibles pour le financement d'autres organisations.

⁵ Le montant initial de 2,2 millions de dollars approuvé par les trois pays a finalement été renégocié à 700 000 USD. On a créé le PATCI pour utiliser les fonds supplémentaires ainsi devenus disponibles.

Le troisième volet du PATCI vise à favoriser le dialogue social sur les enjeux liés au travail au Canada. La plus grande partie des fonds est distribuée sous forme de contributions aux deux organisations de travailleurs et d'employeurs les plus représentatives, à l'appui du groupe des employeurs et du groupe des travailleurs du CCAIT et de la délégation tripartite à la conférence internationale annuelle du travail. Pour ces projets, le PATCI est généralement l'unique source de financement. Les fonds destinés à ces organisations n'ont pas toujours été distribués comme prévu du fait que des proposants ont choisi de ne pas présenter de demande. Cela pourrait donner à penser que les fonds du volet 3 suffisent pour atteindre les objectifs de favoriser le dialogue social entre les employeurs, les travailleurs et le gouvernement du Canada sur les enjeux internationaux liés au travail au Canada. Ainsi, en 2006, le PATCI a pu financer un plus grand nombre de projets universitaires que prévu. L'un de ces projets est inclus dans les études de cas, qui révèlent que la contribution du PATCI à ce projet particulier lui a permis de dépasser son plan initial. Il semble donc que le financement soit suffisant pour que le programme obtienne les résultats escomptés. Par contre, des informateurs clés font valoir que le niveau de financement ne permet pas de combler le besoin de favoriser le dialogue social sur les enjeux liés au travail dans le monde universitaire.

Bien que deux volets du PATCI semblent avoir un budget suffisant pour que le programme obtienne les résultats attendus, les constatations découlant de la présente évaluation soulèvent la question de la capacité du PATCI d'obtenir, et de mesurer, tous les résultats attendus, en particulier ceux qui sont liés directement ou indirectement aux activités et aux projets du volet 1.

Q C2 : La structure organisationnelle permet-elle de faire une gestion responsable et de soutenir la réalisation des buts et des objectifs?

Le personnel de la Direction des affaires internationales et intergouvernementales du travail (DAIT) qui gère et exploite le PATCI doit aussi s'occuper d'autres activités et programmes de la Direction. L'examen documentaire ne fournit pas de réponses claires quant à la capacité de la structure organisationnelle de la DAIT d'assurer une gestion responsable et d'appuyer l'atteinte des buts et des objectifs. Toutefois, les informateurs clés interviewés jugent élevée dans l'ensemble la capacité de la structure organisationnelle de soutenir la réalisation de ces buts et de ces objectifs. Les études de cas démontrent que le personnel intervient beaucoup auprès des proposants de projet dans les trois volets pour les aider à mettre au point leur demande de subventions ou de contributions. En retour, les proposants de projet sont satisfaits du personnel avec lequel ils sont en contact.

Certains informateurs clés indiquent que la forte charge de travail associée à l'examen des propositions nuit à leur capacité de s'occuper d'autres activités de la Direction pendant la période d'évaluation des propositions (d'une durée d'à peu près deux mois). Les données probantes recueillies laissent également entendre que la signature éventuelle de nouveaux accords de coopération dans le domaine du travail à l'appui des accords de libre-échange du Canada influera directement sur la suffisance des niveaux de dotation, étant donné que la responsabilité relative à la négociation et à la gestion des ACT relève de la DAIT. Toutefois, il convient de signaler que des initiatives de dotation étaient en cours à la Direction pendant la période de collecte des données et qu'il est donc difficile d'évaluer la suffisance de l'effectif final associé au PATCI.

Tant les données principales que les preuves documentaires indiquent que le Système commun des subventions et des contributions (SCSC) ne permet pas de répondre convenablement aux besoins du PATCI et que, pour cette raison, le personnel du programme ne l'utilise pas. En particulier, le SCSC n'est pas conçu pour l'octroi de subventions internationales. Par exemple, les numéros de téléphone et les codes postaux étrangers ne peuvent être entrés dans le SCSC. Les représentants du programme ont rapporté avoir été exemptés de l'utilisation du SCSC pour cette raison. Comme le révèlent les entrevues d'informateurs clés, le personnel considère que le système manuel actuellement en place répond à ses besoins, étant donné le nombre peu élevé de subventions et d'ententes de contributions au cours d'une année donnée (10 en 2006-2007).

Q C4 : La stratégie actuelle pour promouvoir le programme et susciter des demandes est-elle un succès?

Q C5 : Le processus de demande est-il efficace, normalisé, clair, équitable et à propos?

Q C6 : Les critères de sélection sont-ils appropriés?

Promotion du programme

Dans l'ensemble, la stratégie actuelle des volets 1 et 3 pour promouvoir le programme et solliciter des demandes porte fruit. Les données probantes semblent également indiquer que les efforts de promotion ciblent les bons groupes.

L'examen des documents et des dossiers administratifs révèle que le PATCI fait beaucoup d'efforts pour annoncer aux éventuels bénéficiaires d'un financement des volets 1 et 3 la disponibilité des fonds du programme et les modalités de réception de ces fonds (publicité faite dans le site Web du PATCI; communications avec les ambassades et les établissements d'enseignement; contacts personnels avec des organisations des pays bénéficiaires). Bien que certaines dispositions aient été prises pour que des organisations servent d'intermédiaires dans la promotion du programme, il existe peu d'information sur la façon dont elles diffusent les renseignements aux différents groupes cibles. De l'avis d'un informateur clé, les représentants canadiens à l'étranger ne font pas la promotion du PATCI dans la mesure où ils le pourraient.

Bien que le degré de connaissance du programme parmi les groupes cibles et les parties prenantes n'ait pas été expressément mesuré, des représentants de ce dernier groupe signalent que le personnel du PATCI devrait communiquer plus de renseignements sur le programme, ses plans, ses priorités et divers projets financés. Les études de cas et les entrevues d'informateurs clés révèlent que le personnel du PATCI a personnellement invité certaines organisations à présenter une demande dans le volet de subventions ou de contributions. La portée des efforts de promotion peut également se mesurer par le ratio des demandes reçues aux projets retenus. Dans le cas du volet 1, le PATCI a reçu un grand nombre de demandes et a signé une entente de subvention avec seulement 23 % des demandeurs. Les entrevues d'informateurs clés démontrent que le niveau de satisfaction des organisations financées à l'égard des efforts de promotion va d'excellent à modéré, alors que les demandeurs qui n'ont pas obtenu de financement s'en disent peu satisfaits.

Processus de demande

Le processus de demande et de sélection est généralement bien coté, quoique certaines améliorations soient suggérées.

Le processus de demande du PATCI comporte deux phases : l'établissement de la demande par les organisations et l'évaluation des demandes par le personnel. Les données probantes tirées des études de cas et obtenues auprès des demandeurs interviewés à titre d'informateurs clés, qu'ils aient reçu un financement ou pas, semblent indiquer que le processus de demande n'est peut-être pas compris par tous. Les études de cas révèlent que, dans les volets 1 et 3, le personnel du PATCI a activement aidé une partie des organisations à préparer leur proposition. Cette orientation a sans doute permis à ces organisations d'élaborer une proposition plus satisfaisante. Les demandeurs interviewés qui n'ont pas bénéficié d'un financement ne mentionnent pas avoir reçu une orientation de ce genre, mais ils se disent insatisfaits de la quantité (ou de l'insuffisance) et du type de renseignements qu'ils ont pu obtenir à propos du programme. Un demandeur qui ne s'est pas vu accorder de fonds a suggéré la création d'un *manuel de demande*, qui pourrait enrichir les lignes directrices sur la demande publiées dans l'Internet. L'utilité du guide dépendrait du savoir-faire des demandeurs étrangers et de leur connaissance générale du programme.

Nous constatons aussi des degrés de satisfaction contradictoires vis-à-vis du processus de demande. À une extrémité, les demandeurs qui ont reçu un financement attribuent une cote de satisfaction positive au processus de demande et de sélection des projets, alors que ceux qui n'ont pas obtenu de fonds s'en disent peu satisfaits. En outre, les demandeurs qui n'ont pas reçu de financement sont les plus susceptibles de remettre en question l'équité du processus de sélection. Suggestion a été faite d'inclure dans la lettre de rejet les raisons pour lesquelles un projet n'a pas été retenu. Ceci pourrait indiquer l'existence d'un lien entre l'orientation reçue en raison d'un manque de compréhension du processus de demande et les degrés de satisfaction des proposants de projet à l'égard du processus de demande.

Critères de sélection

Les preuves documentaires révèlent que les critères de sélection sont alignés sur les objectifs du programme. Les entrevues d'informateurs clés indiquent que les degrés de satisfaction varient en ce qui a trait aux critères de sélection. Alors que le personnel du PATCI est très satisfait, les demandeurs qui ont reçu un financement le sont modérément. Le degré de satisfaction exprimé par les demandeurs qui n'ont pas obtenu de financement et les parties prenantes au PATCI est légèrement supérieur à celui de ce dernier groupe.

Par ailleurs, les données probantes font ressortir le désir de répartir les fonds disponibles du volet 1 entre plusieurs petits projets, comme l'indique le critère de sélection que voici :

« On pourrait donner la priorité aux projets dont le niveau de financement laisserait assez de fonds dans le volet de subventions pour permettre d'appuyer d'autres projets pendant la même année ».

Ce fait devrait être davantage souligné dans les renseignements promotionnels fournis aux groupes cibles. Pour motiver les éventuels demandeurs à présenter une demande réaliste, il peut être important de pleinement les conscientiser aux limites de financement avant qu'ils n'entreprennent de préparer une proposition de projet. En outre, la direction du programme devrait tenir compte du fait que l'utilisation de ce critère pour procéder à une sélection finale parmi des demandes méritoires pourrait mener à une situation où les meilleurs projets ne sont pas choisis. Par conséquent, il faudrait envisager d'attribuer une proportion plus élevée des fonds disponibles à un nombre moindre de projets si cela peut favoriser l'obtention des résultats du PATCI énoncés dans le modèle logique et la documentation du programme.

La question de l'efficacité de l'aide telle qu'elle est définie dans la Déclaration de Paris⁶ parrainée par l'OCDE et intégrée aux pratiques de l'ACDI en matière d'aide est un facteur clé de l'évaluation des critères de sélection des projets du PATCI. En effet, les donateurs multilatéraux et bilatéraux en sont venus à reconnaître qu'il faut utiliser avec grand soin les fonds publics décroissants par souci d'efficacité et d'efficience. À la lumière du niveau de financement modeste du volet 1, on pourrait se demander si le PATCI devrait financer des projets internationaux dans des secteurs où d'autres intervenants internationaux financent déjà des programmes et des politiques qui peuvent permettre d'atteindre de manière satisfaisante les buts du Canada liés au commerce et au travail. Par exemple, on pourrait se demander si la subvention du Canada à l'appui des questions relatives au travail des enfants, selon la convention 182 de l'OIT, est suffisamment différente d'autres projets du *Programme international pour l'abolition du travail des enfants* (IPEC) de l'OIT pour qu'une augmentation des fonds du PATCI soit justifiée. Conformément aux principes de l'efficacité de l'aide, le PATCI devrait déterminer les priorités relatives du financement accru d'un enjeu particulier lié au travail. Le PATCI pourrait être en mesure d'établir l'ordre de priorité de ses interventions en dirigeant ses subventions vers des secteurs particuliers qui sont essentiels à l'atteinte de ses buts dans le domaine du commerce et du travail, tout en évitant des secteurs où d'autres donateurs interviennent peut-être déjà de façon efficace.

Processus de sélection

Il ressort des données probantes que le processus de sélection des projets est efficace. Plusieurs aspects du processus contribuent à son efficacité. Le PATCI procède à une évaluation des besoins se rattachant aux pays et aux organisations qui présentent initialement une demande de financement. Le processus d'évaluation des besoins consiste à demander à des représentants des pays bénéficiaires d'indiquer si, à leur avis, le demandeur est crédible et si les initiatives de programme qu'il propose sont nécessaires dans leur pays. Dans un cas en particulier, un représentant d'un pays n'a pas appuyé une demande présentée au PATCI parce qu'il avait des réserves à propos de la capacité technique du proposant de projet.

⁶ http://www.oecd.org/document/15/0,3343,en_2649_3236398_37192719_1_1_1_1,00.html. Le document *Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement, Appropriation, harmonisation, alignement, résultats et responsabilité mutuelle* est accessible à <http://www.oecd.org/dataoecd/53/38/34579826.pdf>.

Bien que la pratique qui consiste à demander une confirmation du besoin soit appropriée, il se peut qu'un représentant étranger évite de faire des commentaires qui compromettraient l'obtention d'une subvention. Compte tenu de ce risque, on pourrait améliorer le processus d'évaluation des besoins si le point de départ de la consultation n'était pas une proposition sur laquelle il pourrait être difficile d'obtenir des commentaires objectifs, mais si on commençait plutôt par une consultation générale sur l'état d'un dossier particulier (p. ex., le travail des enfants), les lacunes existantes de l'intervention dans ce dossier et les mesures actuellement prévues pour les combler. Une consultation sur un projet particulier n'aurait lieu qu'une fois que l'éventuel pays cible aurait reconnu une problématique, sans être au courant d'une éventuelle proposition. Cette façon de procéder réduirait les risques inhérents à l'approche existante.

Les données probantes révèlent que le processus de sélection est normalisé. Au nombre des étapes de ce processus figurent un examen de chaque proposition par des pairs et la sélection finale par un comité. Le personnel du PATCI examine à fond les propositions, tandis que l'ordre dans lequel l'examen se déroule et les mesures sont prises à chaque étape du processus est normalisé. De l'avis des informateurs clés, ce processus consomme beaucoup de temps. En outre, le processus de sélection est différent d'un volet à l'autre, comme en témoignent les différences de contenu des documents de sélection des volets 1 et 3. Les différences entre ces deux volets sont appropriées puisque les subventions et les contributions sont de nature différente. Dans le cas des projets de contribution du volet 3, le programme a mis en œuvre un processus rigoureux de sélection des projets discrétionnaires et non discrétionnaires étant donné qu'il utilise déjà le même processus de demande. Par conséquent, le processus de sélection utilisé pour l'examen des demandes visant le remboursement des frais de déplacement s'est alourdi, ce qui soulève des questions d'efficacité.

Les délais associés au processus de demande ne posent pas problème aux yeux des bénéficiaires de fonds.

3.2 Constatations relatives au succès initial [S]

Parce que la plupart des projets en sont à un stade très préliminaire de leur mise en œuvre, ils n'ont pas encore donné beaucoup de résultats. Les études de cas sont la principale source de données servant à évaluer le succès. Aucune donnée quantitative n'a été recueillie au sujet du succès du PATCI, en partie parce que les rapports de projet n'avaient pas encore été produits au moment de l'évaluation. L'absence de données de ce genre empêche de tirer des conclusions fermes. Les données recueillies pendant les études de cas peuvent être considérées s'il faut établir une base de référence pour l'évaluation sommative. Des exemples particuliers sont mentionnés à la question d'évaluation correspondante. Néanmoins, les données qualitatives recueillies lors des entrevues d'informateurs clés réalisées dans le cadre des études de cas jettent de la lumière sur les enjeux et révèlent que le PATCI connaît certains succès initiaux. De plus, les huit études de cas démontrent que la structure organisationnelle est convenable dans les cas à l'étude, ce qui laisse entendre que les organisations financées ont la capacité voulue pour obtenir les résultats escomptés. Certains projets ont pu, par effet de levier, bénéficier d'un financement d'autres organisations, un avantage non intentionnel qui découle des activités du PATCI.

Q S1 : Les projets de coopération ayant trait au renforcement des capacités ont-ils de bonnes chances de réussir (volet 1)?

Les études de cas axées sur les projets du volet 1 décrivent certaines réalisations concrètes. Par exemple, au El Salvador, une politique nationale pertinente sur la santé et la sécurité organisationnelles a été adoptée. Le Nicaragua, la République dominicaine et le Belize ont été le théâtre d'activités de constitution de réseau. En général, les informateurs clés font montre d'un degré d'optimisme élevé ou très élevé quant au succès de leur projet.

Q S2 : Les institutions internationales clés s'occupant des enjeux liés au travail sont-elles capables de respecter leur mandat (volet 2)?

Les informateurs clés interviewés aux fins des études de cas axées sur les projets du volet 2 font preuve d'un niveau d'optimisme élevé ou très élevé quant à la réalisation du mandat de leur organisation respective. La plupart d'entre eux sont d'avis qu'il est très tôt dans le processus pour voir les résultats souhaités. Dans une étude de cas en particulier, les preuves documentaires et les données d'entrevue portent à croire que les directeurs de projet sont optimistes quant à l'obtention des résultats prévus dans leur entente avec le PATCI. Quelques-uns des directeurs de projet disent appartenir à une organisation particulièrement bien placée pour obtenir les résultats escomptés. D'après les preuves documentaires, il semble que le SCCT lié à l'ANACT ait dû rationaliser son plan de travail puisqu'il ne parvenait pas à le réaliser d'une manière qu'il jugeait satisfaisante. Aucune explication précise à ce sujet n'a été recueillie. Il ne faut pas y voir une défaillance puisque le PATCI a pour rôle de transférer les fonds non discrétionnaires liés à une obligation conventionnelle. D'autres mécanismes sont en place pour que le Secrétariat puisse faire rapport de ses résultats au Canada, au Mexique et aux États-Unis.

Q S3 : Dans quelle mesure le volet 3 du programme a-t-il permis d'obtenir les résultats immédiats attendus?

En général, les données probantes sont peu abondantes et peu concluantes pour l'ensemble des projets du volet 3. Si les divers exécutants de projet avaient eu l'occasion de fournir au PATCI des rapports d'avancement contenant plus que des renseignements financiers avant la collecte des données pour la présente évaluation, de plus grandes indications de succès initial auraient pu être relevées. Les données non scientifiques recueillies révèlent que le volet 3 du PATCI donne déjà certains résultats initiaux. Les groupes des employeurs et des travailleurs du CCAIT mènent des activités de recherche et de consultation sur les enjeux internationaux liés au travail. Ces activités devraient permettre d'atteindre les objectifs prévus. Selon les interviewés, des recommandations sur les affaires internationales du travail découlant de ces activités pourraient être communiquées si le CCAIT se réunissait plus souvent. Les activités menées par des universitaires, dans le cadre du volet 3, font également état d'un succès initial, comme dans le cas du projet de McGill. Le mandat en l'occurrence était de convoquer une conférence dans des conditions déterminées, ce qui fut fait. De plus, le CCE joue un rôle efficace dans le recrutement des employeurs qui participeront au congrès de l'OIT, comme il l'a fait pendant bien des années avant que cette activité ne soit intégrée au PATCI.

3.3 Constatations relatives à l'état de préparation à une évaluation sommative [P]

Q P1 : Le programme dispose-t-il actuellement des processus nécessaires pour réaliser une évaluation sommative?

Comme nous l'avons mentionné précédemment, les preuves recueillies dans le cadre de l'examen des documents et des entrevues d'informateurs clés révèlent que le personnel du programme n'utilise pas le SCSC, car ce système est jugé largement incompatible avec les besoins du PATCI et qu'il faudrait l'améliorer pour en assurer la compatibilité. Cette amélioration n'aurait lieu que si les ressources nécessaires étaient disponibles. Néanmoins, le personnel du PATCI considère que son système manuel est convenable. Les dossiers sont numérotés d'après un système rationalisé. Les fichiers électroniques sont conservés dans un lecteur commun. Au moment de l'évaluation, nous n'avions pas à notre disposition de documents faisant état des résultats de chaque projet, ni un système permettant de les agréger. Toutefois, les informateurs clés affichent un très grand optimisme quant à la mise en place des processus voulus pour réaliser l'évaluation sommative, même si ces processus n'ont pas été définis.

L'examen des documents que nous avons réalisé dans le cadre des études de cas révèle que les dossiers papier de chaque projet à l'étude sont complets dans la mesure de l'avancement du projet. En outre, les entrevues d'informateurs clés nous permettent de savoir que les dossiers contiennent généralement les formulaires de demande de subventions ou de contributions, les ententes de contributions, les preuves de paiement, les copies des communications électroniques et les notes relatives aux conversations téléphoniques. Les rapports de projet ne s'y trouvent pas puisque la collecte des données a eu lieu trop tôt dans le cycle des projets, c'est-à-dire avant l'étape du rapport. Les dossiers sont rangés dans des classeurs désignés, et seuls les membres de l'équipe qui y travaillent y ont accès. Nous avons pu consulter les dossiers pour le présent cycle d'évaluation, et il n'y a aucune raison de croire que ce ne sera pas le cas pour l'évaluation sommative.

Q P2 : Le programme dispose-t-il actuellement des outils et des processus nécessaires pour faire rapport des résultats obtenus?

Q P3 : Les organisations qui reçoivent des fonds du programme sont-elles capables de mesurer l'obtention des résultats prévus et d'en faire rapport à la direction du programme?

Cadre de mesure du rendement

D'après les preuves réunies, le cadre de mesure du rendement élaboré dans le CGRR n'a pas été mis en œuvre, et on ne recueille pas de données à cette fin. La conséquence de cet état de fait pour la direction du programme est qu'on ne dispose pas des données nécessaires à l'évaluation continue du rendement du programme. Si elles étaient recueillies de façon courante, ces données pourraient également servir à l'évaluation sommative. Il convient également de signaler que certaines données sont actuellement recueillies par l'intermédiaire des rapports de projet, par exemple, bien qu'elles ne se rattachent pas expressément aux

exigences du CGRR. Cela étant dit, il importe de souligner que le cadre de mesure du rendement remonte à 2004 et qu'il n'a pas été revu, contrairement au cadre d'évaluation. Il faut dresser dès que possible une liste exacte des indicateurs de rendement afin de permettre au personnel de prévoir la collecte des données nécessaires tant à la mesure du rendement qu'à l'évaluation sommative.

L'examen du cadre de mesure du rendement devrait tenir compte des limites que le SCSC impose à la collecte des données étant donné les besoins particuliers du PATCI. Il doit également prendre en compte la liste de contrôle pour la gestion des contributions du PATCI, qui contient une annexe énumérant les aspects dont les groupes bénéficiaires doivent rendre compte. Il s'agit, en fait, d'indicateurs de rendement. Toutefois, cette liste n'est pas exhaustive et elle diffère quelque peu des indicateurs de rendement figurant dans le CGRR initial.

Par ailleurs, des informateurs clés du PATCI suggèrent l'établissement d'une méthode horizontale intégrée de mesure du rendement, non seulement à l'appui des indicateurs de résultats intermédiaires et finals de l'évaluation sommative, mais également aux fins du suivi des projets pendant leur mise en œuvre. À leur avis, une méthode horizontale aiderait davantage à alimenter les indicateurs de mesure du rendement qu'ils croient exister dans le cadre d'évaluation du PATCI. Nous sommes d'opinion que peu d'informateurs en dehors du personnel du PATCI ont une bonne connaissance des exigences liées à l'évaluation du PATCI.

Enfin, l'examen doit également tenir compte du niveau d'information sur les résultats qu'on demande aux exécutants de projet de fournir. Le PATCI exige que les organisations ayant signé des ententes de subventions en 2006-2007 rendent compte de leurs résultats, mais ces exigences ne s'appliquent habituellement pas quand les subventions servent de mécanisme de financement. Si les exigences intégrées aux ententes de subventions ultérieures changeaient, les données sur les résultats qu'on pourrait obtenir des exécutants de projet pourraient être limitées.

Obligations redditionnelles

Nous constatons que les signataires d'ententes de contributions comprennent les obligations redditionnelles qui leur sont imposées. Bien que les ententes de contributions obligent les organisations financées à affecter des ressources à la collecte et à la déclaration de données, les études de cas révèlent qu'il n'y a pas de fonds expressément réservés à cette fin. Nous ne sommes pas en mesure d'évaluer la qualité des rapports sur les résultats des projets puisque nous n'avons pu obtenir que des rapports financiers au moment de la collecte des données.

Il ressort de l'évaluation que les bénéficiaires d'une subvention comprennent aussi les obligations redditionnelles qui leur sont imposées. Malgré l'absence de preuves documentaires sur la capacité des bénéficiaires de fonds de mesurer les résultats prévus et d'en faire rapport, les informateurs clés affichent un grand ou un très grand optimisme quant à la capacité de leur organisation respective à cet égard. Qui plus est, toutes les études de cas contiennent des indications selon lesquelles les organisations financées peuvent mesurer les résultats et en faire rapport. Toutefois, les données probantes recueillies révèlent que le PATCI permet aux bénéficiaires d'une subvention de choisir les mécanismes qui leur semblent convenables, dont certains sont des approches axées sur les résultats qui s'apparentent à la pratique canadienne, tandis que d'autres sont des approches axées sur les activités qui ne mettent pas d'accent mesurable sur les résultats.

Selon des personnes interviewées dans le cadre des études de cas, les bénéficiaires d'une subvention ont des systèmes électroniques ou manuels qu'ils utilisent pour recueillir de l'information afin de faire état de l'avancement de chaque projet. Toutefois, nous n'avons relevé aucune preuve documentaire au sujet de la nature de ces systèmes. Les données recueillies lors des entrevues d'informateurs clés révèlent que le PATCI est néanmoins prêt à accepter les rapports d'avancement, fondés sur les systèmes mêmes des organisations financées. Nous pouvons en conclure que le PATCI considère que ces procédures existent et qu'elles sont convenables. Cette situation soulève tout de même des questions sur la capacité du programme de recueillir de manière systématique des données sur les projets du volet 1, puisqu'il n'impose pas aux bénéficiaires de fonds des exigences communes ou particulières quant aux données sur le rendement.

Mesure des incidences du programme

D'après les données probantes recueillies jusqu'à maintenant, on devrait pouvoir obtenir auprès des bénéficiaires d'ententes de subventions et de contributions les données nécessaires à la mesure des résultats immédiats du programme aux fins de l'évaluation sommative. On ne sait pas comment ces résultats ou quels autres renseignements serviront à mesurer les résultats à moyen ou à long terme associés aux deux volets de subventions (les volets 1 et 2). Ces deux volets représentent 86 % du budget du programme.

4. Conclusions clés

4.1 Conclusions clés sur la conception et la mise en œuvre du programme [C]

- En général, le programme est mis en œuvre tel qu'il a été conçu et conformément aux modalités d'application. Toutefois, certaines obligations de rendre compte des résultats qui sont imposées aux bénéficiaires d'une subvention ne traduisent pas l'intention des modalités d'application des volets 1 et 2.
- L'utilisation de contributions en tant que mécanisme de financement des frais de déplacement non discrétionnaires complique la vie tant au personnel qu'aux bénéficiaires du PATCI. Comme le PATCI est tenu de rembourser ces frais, le recours à des contributions à cette fin rend le processus administratif plus complexe qu'il ne le faut et impose un fardeau de déclaration inutile aux bénéficiaires.
- Certains résultats attendus, surtout dans le volet 1, sont peut-être trop ambitieux à la lumière des fonds dont dispose le programme.
- Bien que le système manuel établi pour gérer les dossiers de demande et d'entente soit satisfaisant pour les employés du programme, il n'y a aucun mécanisme de collecte systématique de données qui puisse servir à la mesure du rendement.
- Le processus de demande et de sélection est efficace, mais il n'est peut-être pas efficient puisqu'il dilue les ressources et nuit aux activités de la Direction pendant la période d'évaluation des demandes et de sélection des projets.
- Les résultats de l'évaluation indiquent que le processus de demande n'est peut-être pas compris par tous et que l'orientation fournie pendant le processus de demande pourrait avoir aidé certains proposants de projets à élaborer une meilleure proposition qu'ils ne l'auraient fait autrement.
- Les critères de sélection sont alignés sur les objectifs fixés pour les trois volets et permettent de choisir des projets qui appuient ces objectifs. Toutefois, à la lumière du niveau de financement modeste, on craint que, même s'il n'y a pas de dédoublement des efforts comme tel, le PATCI ne finance des projets (plus précisément dans le cadre du volet 1) dans des secteurs qui bénéficient déjà d'un financement important au niveau international.

4.2 Conclusions clés sur le succès initial [S]

- Il est trop tôt pour évaluer le succès du PATCI, mais les interviewés sont optimistes quant à la capacité des projets d'atteindre leurs objectifs dans les trois volets. Certains résultats initiaux des projets en cours donnent une indication anecdotique de leur succès.

4.3 Conclusions clés sur l'état de préparation à une évaluation sommative [P]

- Le PATCI n'est pas prêt pour une évaluation sommative, en partie parce que le cadre de mesure du rendement qui a été prévu conformément au CGRR n'a pas encore été mis en œuvre.
- Les résultats des activités et des projets financés par le PATCI devraient être accessibles et pouvoir renseigner sur l'obtention des résultats immédiats du programme qui découlent directement de ces activités et de ces projets. Toutefois, on ne sait pas comment ces résultats ou quels autres renseignements serviront à mesurer les résultats à moyen ou à long terme.

5. Recommandations

Recommandation 1

Revoir l'utilisation des subventions par rapport aux ententes de contributions et l'évaluer à la lumière de la nature différente et du degré de risque différent des activités et des projets financés, l'objectif étant d'assurer l'efficacité administrative du PATCI et sa capacité de rendre compte des résultats.

Recommandation 2

1) Revoir le cadre de mesure du rendement qui a été présenté dans le CGRR et le mettre à jour au besoin; 2) utiliser un système électronique de mesure du rendement qui permettra au PATCI de recueillir, de stocker, d'analyser et d'extraire facilement des données sur le rendement des projets financés.

Recommandation 3

Travailler avec la Direction de l'évaluation à revoir le modèle logique et le cadre d'évaluation pour veiller à ce que les résultats attendus soit réalistes et mesurables étant donné le contexte particulier du PATCI (p. ex., instruments de financement utilisés, travail accompli sur la scène internationale).

Recommandation 4

Veiller à fournir systématiquement une orientation à tous les proposants de projet pendant le processus de demande et envisager de préparer un manuel de demande. Comme le processus de sélection consomme beaucoup de temps, l'examiner en vue d'en accroître l'efficacité.

Annexe A

Matrice des enjeux et des questions d'évaluation du PATCI		
Questions	Indicateurs	Méthodes de collecte des données
Conception et mise en œuvre du programme		
C1 Le programme, tel que conçu et exploité, est-il aligné sur les objectifs fixés dans le CGRR (document initial du PATCI) et le modèle logique?	Degré de convergence entre la description du programme (selon le CGRR et les documents de description du programme), le modèle logique (théorie du programme), la conception du programme, ainsi que les politiques, les plans et les processus de mise en œuvre <i>réels</i> du programme. Mesure dans laquelle les objectifs et les résultats attendus sont clairs et réalistes (compréhensibles, mesurables et conformes au mandat actuel du programme). Opinions à propos de la mesure dans laquelle les résultats exprimés sont susceptibles d'être obtenus. Degré de convergence entre les objectifs du programme (selon le CGRR et les documents de description du programme) et les objectifs des activités et des projets actuellement financés.	Examen des documents, des dossiers et des données administratives Entrevues d'informateurs clés Études de cas
C2 La structure organisationnelle permet-elle de faire une gestion responsable et de soutenir la réalisation des buts et des objectifs?	Degré de concordance et de soutien entre la structure et les opérations du programme (niveaux de dotation et compétences du personnel comparativement aux paramètres de gestion du programme tels que le montant de subventions et de contributions normalement géré par membre du personnel). Expérience des systèmes et des mécanismes de gestion satisfaisants (p. ex., nombre d'observations positives et négatives par les vérificateurs internes ou les gestionnaires). Niveau de satisfaction du personnel du programme à l'égard des systèmes et des mécanismes de gestion. Niveau de satisfaction des bénéficiaires du programme quant aux services reçus.	Examen des documents, des dossiers et des données administratives Entrevues d'informateurs clés Études de cas
C3 Le niveau actuel (2006-2007) et prévu (de 2007-2008 à 2008-2009) de financement du programme est-il suffisant pour que celui-ci obtienne les résultats (immédiats, à moyen terme et à long terme) définis dans son modèle logique?	Expérience de l'utilisation du financement du programme (p. ex., dépassement de fonds ou fonds inutilisés au cours des exercices précédents). Opinions sur la suffisance du niveau de financement du programme à chaque exercice pendant l'horizon de cinq ans du programme. Niveau de satisfaction des bénéficiaires du programme quant au niveau de financement de leur projet.	Examen des documents, des dossiers et des données administratives Entrevues d'informateurs clés Études de cas

Matrice des enjeux et des questions d'évaluation du PATCI (suite)

	Questions	Indicateurs	Méthodes de collecte des données
C4	La stratégie actuelle pour promouvoir le programme et susciter des demandes est-elle un succès?	<p>Mesure dans laquelle le processus de repérage des groupes cibles est aligné sur les objectifs du programme.</p> <p>Degré de contact entre le personnel du programme et les représentants des groupes cibles.</p> <p>Niveau de sensibilisation au programme parmi les groupes cibles et les parties prenantes.</p> <p>Connaissance qu'ont les groupes cibles du processus de demande de financement (critères d'admissibilité, critères de sélection, dates limites, modèles de présentation, droits et responsabilités, obligations redditionnelles).</p>	<p>Examen des documents, des dossiers et des données administratives</p> <p>Entrevues d'informateurs clés</p> <p>Études de cas</p>
C5	Le processus de demande est-il efficace, normalisé, clair, équitable et à propos?	<p>Opinions sur la mesure dans laquelle le processus de demande est efficace, normalisé, clair, équitable et à propos.</p> <p>Mesure dans laquelle le nombre et le type de demandes présentées à chaque exercice représentent le bassin potentiel de demandeurs (p. ex., du point de vue de la proportion de demandes reçues par rapport au nombre de groupes réputés être admissibles).</p> <p>Degré de satisfaction des groupes cibles (proposants de projet qui ont reçu ou n'ont pas reçu de financement) quant au processus de demande de subventions et de contributions.</p>	<p>Examen des documents, des dossiers et des données administratives</p> <p>Entrevues d'informateurs clés</p> <p>Études de cas</p>
C6	Les critères de sélection sont-ils appropriés?	<p>Mesure dans laquelle les critères de sélection sont alignés sur les objectifs du programme.</p> <p>Mesure dans laquelle l'alignement des critères de sélection sur les objectifs du programme est circonscrit par les modalités d'application générales du Ministère pour les subventions et les contributions.</p> <p>Mesure dans laquelle les critères de sélection correspondent aux besoins exprimés des groupes cibles et des parties prenantes (p. ex., les besoins exprimés par la Conférence interaméricaine des ministres du Travail et par l'OIT).</p> <p>Mesure dans laquelle les groupes cibles connaissent les critères de sélection et les acceptent.</p> <p>Mesure dans laquelle les critères de sélection aident à choisir les projets qui ont les meilleures chances de succès.</p> <p>Mesure dans laquelle les critères de sélection aident à garantir le meilleur rendement possible des projets.</p>	<p>Examen des documents, des dossiers et des données administratives</p> <p>Entrevues d'informateurs clés</p> <p>Études de cas</p>

Matrice des enjeux et des questions d'évaluation du PATCI (suite)

Questions	Indicateurs	Méthodes de collecte des données
Résultats et succès initiaux		
S1 Les projets de coopération ayant trait au renforcement des capacités ont-ils de bonnes chances de réussir (volet 1)?	<p>Opinions sur la mesure dans laquelle les organisations financées disposent des connaissances, des ressources et des méthodes de gestion de projet voulues pour assurer le succès des projets financés dans le cadre du PATCI. V1</p> <p>Augmentation d'une année à l'autre du nombre de représentants de groupes clés qui participent à des conférences et à des événements semblables sur des enjeux liés au travail. V1</p> <p>Augmentation d'une année à l'autre du nombre de représentants de groupes clés qui suivent une formation pour moderniser l'administration du droit du travail. V1</p> <p>Augmentation d'une année à l'autre du nombre de représentants de groupes clés qui reçoivent des documents et des publications sur les enjeux liés au travail. V1</p> <p>Augmentation d'une année à l'autre du nombre de sujets clés liés au travail abordés à des conférences et à des événements semblables, dans le cadre de la formation et dans les documents et les publications diffusés. V1</p>	Entrevues d'informateurs clés Études de cas
S2 Les institutions internationales clés s'occupant des enjeux liés au travail sont-elles capables de respecter leur mandat (volet 2)?	<p>Niveau de satisfaction des parties prenantes canadiennes devant les résultats obtenus par les institutions internationales qui peuvent être attribués à des projets financés dans le cadre du PATCI. V2</p> <p>Opinions des bénéficiaires du programme (p. ex., secrétariat de la Conférence interaméricaine des ministres du Travail) au sujet de la capacité des projets financés d'atteindre leurs objectifs. V2</p> <p>Mesure dans laquelle les produits et les services découlant des projets sont alignés sur les objectifs du PATCI. V2</p> <p>Opinions sur la mesure dans laquelle les organisations financées disposent des connaissances, des ressources et des méthodes de gestion de projet voulues pour assurer le succès des projets financés dans le cadre du PATCI. V2</p>	Entrevues d'informateurs clés Études de cas

Matrice des enjeux et des questions d'évaluation du PATCI (suite)

	Questions	Indicateurs	Méthodes de collecte des données
S3	Dans quelle mesure le volet 3 du programme a-t-il permis d'obtenir les résultats immédiats attendus? (Meilleure participation des partenaires canadiens du monde du travail au dialogue social sur les politiques du travail et aux conférences universitaires.)	<p>Mesure dans laquelle les représentants des travailleurs et des employeurs s'entendent sur la nature, la raison d'être et le mandat de leur groupe respectif. V3</p> <p>Nombre et caractéristiques des extraits des projets ayant reçu une contribution (p. ex., activités, publications, postes) pour favoriser le dialogue social sur les enjeux liés au travail. V3</p> <p>Nombre de nouvelles possibilités de dialogue social sur les enjeux liés au monde du travail qui n'auraient pu avoir lieu sans la contribution du PATCI. V3</p> <p>Nombre de personnes jointes par les activités de dialogue social découlant du PATCI. V3</p> <p>Opinions quant à la mesure dans laquelle le volet 3 du programme a contribué à améliorer le dialogue social au sujet des enjeux liés au travail. V3</p> <p>Niveau de satisfaction des intervenants dans le monde du travail quant à leur participation au dialogue social (structure, nombre d'activités, équité de la représentation). V3</p>	<p>Entrevues d'informateurs clés</p> <p>Études de cas</p>
État de préparation à une évaluation sommative			
P1	Le programme dispose-t-il actuellement des processus nécessaires pour réaliser une évaluation sommative?	<p>Existence et caractéristiques des bases de données et des systèmes administratifs.</p> <p>Accessibilité des bases de données et des systèmes administratifs à utiliser aux fins d'une évaluation sommative.</p> <p>Caractéristiques de l'information disponible pour l'évaluation sommative (ressources humaines, matérielles et financières affectées à la gestion et à la mise en œuvre du programme; demandes de subventions et de contributions; obligations découlant des ententes de subventions et de contributions; rapports de projet reçus par le programme).</p>	<p>Examen des documents, des dossiers et des données administratives</p> <p>Entrevues d'informateurs clés</p> <p>Études de cas</p>
P2	Le programme dispose-t-il actuellement des outils et des processus nécessaires pour faire rapport des résultats obtenus?	<p>Existence, pertinence et acceptation par tous les intervenants des indicateurs de rendement.</p> <p>Mesure dans laquelle on recueille des données de qualité (pertinentes, fiables et valides) pour mesurer les résultats en fonction des indicateurs de rendement.</p> <p>Mesure dans laquelle les ententes de subventions et de contributions tiennent compte des exigences de mesure des résultats du programme en fonction des indicateurs de rendement.</p> <p>Mesure dans laquelle les bénéficiaires d'une subvention et d'une contribution comprennent bien leur obligation de rendre compte.</p> <p>Mesure dans laquelle le programme a établi une procédure pour obtenir les renseignements requis des organisations financées.</p>	<p>Examen des documents, des dossiers et des données administratives</p> <p>Entrevues d'informateurs clés</p> <p>Études de cas</p>

Matrice des enjeux et des questions d'évaluation du PATCI (suite)

	Questions	Indicateurs	Méthodes de collecte des données
P3	<p>Les organisations qui reçoivent des fonds du programme sont-elles capables de mesurer l'obtention des résultats prévus et d'en faire rapport à la direction du programme?</p>	<p>Mesure dans laquelle les exécutants des projets financés disposent des connaissances, des données et des ressources voulues pour mesurer leurs résultats.</p> <p>Mesure dans laquelle les subventions et les contributions prévoient les ressources requises pour que les exécutants des projets recueillent des données et rendent compte de leur avancement et de leurs résultats.</p> <p>Mesure dans laquelle les exécutants des projets financés mettent en place des processus ou des systèmes pour faire rapport des résultats.</p>	<p>Examen des documents, des dossiers et des données administratives</p> <p>Entrevues d'informateurs clés</p> <p>Études de cas</p>

Annexe B

Projets choisis pour les études de cas						
N° de l'étude de cas	Volet	Demandeur ayant reçu un financement [montant du financement]	Exercice(s) de financement	Enjeu lié au travail/ Descripteur du projet	Bénéficiaires	N ^{bre} d'entrevues
1	1	FUNDACERSSO [750 000 CAD]	2005-2006 2006-2007 2007-2008	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formation des employeurs et des employés dans le secteur des maquiladoras ▪ Soutien aux comités tripartites de santé et de sécurité au travail (SST) ▪ Renforcement de la capacité de l'institution responsable de la SST 	Gouvernement ou entreprises du El Salvador, du Guatemala, du Honduras, du Nicaragua, du Costa Rica, du Belize et de la République dominicaine	3*
2	1	Organisation internationale du Travail (OIT) [599 948 CAD]	2006-2007 2007-2008	Lutte contre la pire forme de travail des enfants	Gouvernements, groupes de travailleurs et d'employeurs du Costa Rica, du Guatemala, du Honduras, du Nicaragua	3*
3	1	Organisation internationale du Travail (OIT) [322 500 CAD]	2006-2007 2007-2008	Harmonisation de la législation du travail	Gouvernements des Antilles anglaises et néerlandaises	1
4	1	Institut Nord-Sud (INS) [100 000 CAD]	2006-2007	Amélioration de la capacité institutionnelle et technique des gouvernements antillais de s'acquitter de leurs obligations aux termes du protocole d'entente régissant le Programme des travailleurs saisonniers agricoles du Canada (PTSAC)	Jamaïque, Barbade et autres membres de l'Organisation des États des Caraïbes orientales	2
5	2	Secrétariat de la Commission de coopération dans le domaine du travail (Accord nord-américain de coopération dans le domaine du travail) [700 000 USD par année]	Annuel	Soutien annuel accordé, conjointement avec les États-Unis et le Mexique, à un secrétariat de la Commission de coopération dans le domaine du travail	Mexique, États-Unis et Canada	0**

Projets choisis pour les études de cas (suite)

N° de l'étude de cas	Volet	Demandeur ayant reçu un financement [montant du financement]	Exercice(s) de financement	Enjeu lié au travail/ Descripteur du projet	Bénéficiaires	N ^b re d'entrevues
6	2	Secrétariat de la Conférence interaméricaine des ministres du Travail [310 800 CAD]	2005-2006 2006-2007	Soutien apporté au Réseau interaméricain pour l'administration du travail (dont l'acronyme espagnol est RIAL)	Organisation des États américains (OEA)	2
7	3	Université McGill, Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT) [49 102 CAD]	2006-2007 2007-2008	Incidences, sur l'intégration régionale, des changements structurels ou organisationnels qui surviennent dans les entreprises, les structures syndicales et l'utilisation des instruments de réglementation	Chercheurs universitaires de différentes disciplines et régions du monde; spécialistes des politiques et dirigeants de la société civile et du milieu des affaires	2
8	3	Conseil canadien des employeurs [100 000 CAD par an]	2006-2007 2007-2008	Vaste consultation des membres sur les affaires internationales du travail	Employeurs et organisations d'employeurs au Canada	2

* Deux représentants du demandeur qui a reçu un financement et un agent du PATCI.

** Trois représentants de la DAII ont été interviewés dans le cadre de cette étude de cas.