

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

# Évaluation 2016 de l'Initiative ciblée pour les travailleurs âgés

Janvier 2017



Direction générale des politiques stratégiques et de service

SP-1060-02-17F

 Canada

## **Évaluation 2016 de l'Initiative ciblée pour les travailleurs âgés**

Vous pouvez télécharger cette publication en ligne sur le site  
**canada.ca/publicentre-EDSC**.

Ce document est aussi offert sur demande en médias substituts (gros caractères, braille, audio sur cassette, audio sur DC, fichiers de texte sur disquette, fichiers de texte sur DC ou DAISY) auprès du 1 800 O-Canada (1-800-622-6232). Si vous utilisez un télescripteur (ATS), composez le 1-800-926-9105.

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, 2017

Pour des renseignements sur les droits de reproduction :  
**droitdauteurcopyright@HRSDC-RHDCC.gc.ca**

### **PDF**

Nº de cat. : Em20-56/2017E-PDF

ISBN : 978-0-660-07485-6

### **EDSC**

Nº de cat. : SP-1060-02-17F

---

# Table des matières

Liste des acronymes .....	ii
Liste des tableaux.....	ii
Résumé .....	iii
<i>Réponse de la direction .....</i>	viii
1. <i>Introduction .....</i>	1
2. <i>Description du programme.....</i>	2
3. <i>Stratégie d'évaluation.....</i>	5
3.1. Évaluation sommative de l'ICTA de 2014.....	5
3.2. Évaluation de l'ICTA de 2016 .....	5
4. <i>Pratiques exemplaires dans les programmes destinés aux travailleurs âgés sans emploi .....</i>	7
4.1. Conformité de l'ICTA aux pratiques exemplaires .....	7
4.1.1. Points positifs du programme .....	7
4.1.2. Points à améliorer dans le programme.....	8
5. <i>Rendement – Portée du programme, profil des clients et résultats .....</i>	11
5.1. Portée du programme et profil des participants.....	11
5.1.1. Projets mis en œuvre.....	11
5.1.2. Nouveaux critères d'admissibilité .....	11
5.1.3. Profil des participants .....	11
5.1.4. Cessation d'emploi .....	12
5.2. Résultats .....	13
5.2.1. Résultats en matière d'employabilité.....	14
5.2.2. Résultats en matière d'emploi et de travail indépendant .....	15
6. <i>Efficience et économie – Mesure du rendement et coûts du programme .....</i>	17
6.1. Stratégie de mesure du rendement.....	17
6.2. Qualité des données.....	17

---

---

6.3. Coûts du programme .....	18
7. <i>Conclusions</i> .....	20
Recommandations .....	20
<i>Annexe A – Matrice d'évaluation</i> .....	24
<i>Annexe B – Méthodologie</i> .....	26
<i>Annexe C – Contribution financière du gouvernement du Canada</i> .....	28

## Liste des acronymes

EER	Entente sur l'échange de renseignements
ICTA	Initiative ciblée pour les travailleurs âgés
NAS	Numéro d'assurance sociale
PT	Provinces et territoires

## Liste des tableaux

TABLEAU 1 – PROFIL DES PARTICIPANTS AU PROGRAMME DE L’ICTA SELON LE SEXE, L’ÂGE ET LE NIVEAU D’ÉTUDES.....	12
TABLEAU 2 – PERTE DE L’EMPLOI PRINCIPAL DES PARTICIPANTS AU PROGRAMME DE L’ICTA SELON LE SEXE ET L’ÂGE .....	13
TABLEAU 3 – NOTE ATTRIBUÉE PAR LES PARTICIPANTS AUX ACTIVITÉS D’AIDE À L’EMPLOI ET D’AMÉLIORATION DE L’EMPLOYABILITÉ OFFERTES DANS LE PROGRAMME DE L’ICTA .....	14
TABLEAU 4 – SOMMAIRE DES COÛTS ET DES CLIENTS DU PROGRAMME DE L’ICTA .....	19

---

# Résumé

## Introduction

Le présent rapport rend compte des constatations et conclusions de l'évaluation de 2016 de l'Initiative ciblée pour les travailleurs âgés (ICTA). L'évaluation a pour objectif principal d'orienter les travaux relatifs aux politiques en 2016-2017, avant la fin de la période actuelle de renouvellement (d'avril 2014 à mars 2017). Elle comporte deux principaux axes : 1) l'examen des conséquences de l'instauration de deux nouveaux critères d'admissibilité en 2014 sur les provinces et les territoires dans le cadre de la conception et de la mise en œuvre du programme; 2) l'examen de la conformité du programme avec les pratiques exemplaires des programmes se rapportant au marché du travail destinés aux travailleurs âgés, à la lumière de la littérature spécialisée. L'évaluation a également permis de faire le point sur le rendement du programme quant à l'atteinte de résultats dans les domaines de l'employabilité, de l'emploi rémunéré et du travail autonome, en fonction des données disponibles.

## Description du programme

L'ICTA est un programme fédéral-provincial-territorial à frais partagés, qui a pour objet d'aider les travailleurs âgés sans emploi, surtout dans le groupe des 55 à 64 ans, à retourner sur le marché du travail. Le programme est offert dans de petites collectivités qui comptent au plus 250 000 habitants et qui ont un taux de chômage élevé et/ou sont touchées par d'importantes compressions ou fermetures. Dans le cadre du Budget fédéral de 2014, un montant de 75 M\$ a été affecté au renouvellement de l'ICTA pour une troisième fois pour une période de trois ans (d'avril 2014 à mars 2017). Depuis le renouvellement du programme en 2014, ses modalités ont été élargies de façon à inclure deux nouveaux critères d'admissibilité des collectivités : un besoin en main d'œuvre non-comblé des employeurs<sup>1</sup> et l'inadéquation en matière de compétences<sup>2</sup>.

Le résultat attendu de l'initiative est d'accroître l'employabilité des travailleurs âgés sans emploi et de les aider à retourner sur le marché du travail. Les provinces et territoires qui participent au programme élaborent des projets en fonction des paramètres définis dans les accords bilatéraux qu'ils ont conclus avec le gouvernement fédéral. Les projets sont généralement mis en œuvre par des tiers fournisseurs de services.

Les conditions de l'initiative stipulent que les projets doivent comprendre des activités d'aide à l'emploi telles que du counseling d'emploi et des activités qui portent sur la rédaction d'un curriculum vitae, les techniques pour réussir une entrevue et les techniques

---

<sup>1</sup> On parle de besoin en main d'œuvre non-comblé des employeurs lorsque les employeurs sont incapables de pourvoir des postes vacants dans un délai donné.

<sup>2</sup> Il y a inadéquation en matière de compétences lorsque les compétences des personnes qui ont un emploi et/ou qui sont au chômage ne concordent pas avec les compétences recherchées par les employeurs pour pourvoir les postes vacants dans la collectivité. Cela peut inclure des cas où les personnes n'ont pas les compétences précises recherchées ou sont surqualifiées pour les postes disponibles.

---

de recherche d'emploi. De plus, les projets doivent proposer au moins deux activités d'amélioration de l'employabilité, par exemple des activités d'évaluation, le mentorat par les pairs, la formation professionnelle, les subventions salariales, l'acquisition d'expérience de travail communautaire, la préparation au travail autonome, ainsi que le suivi et le mentorat après le projet. Les projets qui comprennent des activités autres que l'acquisition d'expérience de travail ou l'emploi subventionné doivent offrir un soutien du revenu sous forme d'allocations aux participants, lorsque la législation provinciale ou territoriale le permet. Tous les projets doivent assurer aux participants au moins 25 heures d'activité par semaine. Toutefois, il n'existe aucun nombre minimum ou maximum de semaines de participation.

## **Contexte**

Une évaluation plus rigoureuse du programme a été réalisée en 2014. Elle a été fondée sur un modèle non expérimental et une enquête complexes impliquant des coûts importants, et a permis de tirer des conclusions fiables sur le rendement du programme. Elle a notamment permis de constater ce qui suit :

- Les participants au programme étaient plus susceptibles que les non-participants de trouver un emploi (écart de six points de pourcentage).
- Aucune différence n'a été observée entre le revenu d'emploi des participants et celui des travailleurs âgés du groupe de comparaison.

L'évaluation de 2016 vient compléter les travaux effectués lors de l'évaluation antérieure. Il s'agit d'une évaluation calibrée, axée sur les résultats; sa portée et son orientation ont été définies en fonction des besoins du secteur de programme et du Ministère, selon ce qui figure dans la stratégie d'évaluation de l'ICTA qui a été approuvée en novembre 2014 par le Comité ministériel d'évaluation.

L'évaluation de 2016 se fonde sur une approche exploratoire/d'investigation visant à enrichir la base de connaissances collectives sur les approches efficaces pour les programmes du marché du travail destinés aux travailleurs âgés et sur les nouveaux aspects de l'initiative qui reposent sur la demande. Dans le cadre de l'évaluation, on a examiné les nouveaux critères d'admissibilité des projets et cherché à déterminer les meilleures activités de conception de programmes, les meilleures pratiques de prestation et les leçons tirées de programmes semblables à l'ICTA. On a également examiné le rendement du programme quant aux résultats obtenus dans les domaines de l'employabilité, de l'emploi rémunéré et du travail autonome, en fonction des données disponibles.

Les données recueillies proviennent d'un examen des documents de programme, des données administratives du programme, des entrevues avec des informateurs clés et d'un examen de la littérature canadienne et internationale.

L'évaluation avait pour portée initiale toutes les provinces et tous les territoires, à l'exception du Québec, qui effectue ses propres évaluations, et du Nunavut, qui n'a pas participé à l'initiative. Les données administratives utilisées pour l'évaluation étaient

---

celles qui étaient disponibles entre avril 2014 et février 2016 pour quatre provinces et territoires : l'Ontario, la Colombie-Britannique, la Nouvelle-Écosse et le Yukon<sup>3</sup>. Les données administratives n'étaient disponibles que pour ces quatre provinces et territoires, puisque des ententes sur l'échange de renseignements étaient toujours en cours de négociation avec les autres provinces et territoires pendant la période de collecte des données pour l'évaluation.

Des problèmes relatifs à la qualité des données ont aussi posé des défis pour une évaluation axée sur les résultats. Par exemple, des données incomplètes sur les participants limitaient le niveau d'analyse qui pouvait être effectué. En raison de l'absence de données des provinces non représentées, les constatations et les conclusions qui suivent donnent un aperçu partiel du rendement global du programme.

## **Conclusions**

Au total, 287 projets (60 nouveaux projets et 227 projets renouvelés) ont été mis en œuvre à l'échelle du Canada (y compris au Québec) par les promoteurs de projets entre avril 2014 et mars 2016. Environ 83 % (50 sur 60) des nouveaux projets étaient admissibles à du financement suite à l'adoption des nouveaux critères d'admissibilité qui permettent la participation de collectivités où il y a un besoin en main d'œuvre non comblé des employeurs ou une inadéquation en matière de compétences. Dans l'ensemble, le programme joint sa clientèle cible en Ontario, en Colombie-Britannique, au Yukon et en Nouvelle-Écosse, où la majorité des participants entrent dans la tranche d'âge principale (de 55 à 64 ans).

Selon les résultats obtenus par les participants de la Colombie-Britannique, du Yukon et de la Nouvelle-Écosse, l'ICTA est en train d'y atteindre le résultat escompté. De plus, les résultats révèlent que, dans l'ensemble, les participants étaient satisfaits de l'initiative et trouvaient que les activités de recherche d'emploi et d'amélioration de l'employabilité étaient globalement utiles.

Une comparaison avec les recherches universitaires indique que la structure et le mode de prestation de l'ICTA sont efficaces dans l'ensemble pour aider les travailleurs âgés à retourner sur le marché du travail. Par exemple, l'initiative comporte un processus d'identification, d'évaluation et de sélection de participants pour leur recrutement; fournit un soutien du revenu qui est adapté aux besoins des travailleurs âgés; propose des activités pertinentes d'aide à l'emploi et d'amélioration de l'employabilité, qui se déroulent en groupe. En fait, le programme s'inspire étroitement de programmes

---

<sup>3</sup> En vertu des ententes de renouvellement du programme de l'ICTA pour sa poursuite après le 31 mars 2014, le gouvernement fédéral devait conclure une entente sur l'échange de renseignements avec chaque province ou territoire participant, afin de permettre l'accès à leurs données. En février 2016, des ententes avaient été conclues avec l'Ontario, la Colombie-Britannique, le Yukon et la Nouvelle-Écosse. Par conséquent, il n'y avait que les données administratives de ces provinces et territoires qui pouvaient être utilisées aux fins de l'évaluation.

---

similaires à l'intention de travailleurs âgés, qui ont donné de meilleurs résultats quant au taux d'emploi, au revenu d'emploi et à la satisfaction au travail.

Bien que le programme intègre de nombreuses pratiques exemplaires, quelques aspects pourraient être améliorés :

- Bien des activités du programme ont renforcé le sentiment d'efficacité personnelle des chercheurs d'emploi, mais les objectifs d'emploi n'étaient pas clarifiés ni fixés systématiquement avec les participants. Lorsque les objectifs sont clairement définis, une stratégie de recherche d'emploi ciblée est généralement plus fructueuse.
- Les programmes d'aide aux travailleurs âgés qui connaissent le plus de succès incluent une forme de promotion de ces travailleurs auprès d'employeurs potentiels. Il y avait des projets qui ne faisaient pas la promotion de leurs participants auprès d'employeurs potentiels, ou qui n'incluaient pas de partenariats avec eux. L'établissement de liens avec les employeurs répond à leur besoin de travailleurs âgés déjà présélectionnés et formés.
- Offrir aux participants un soutien important, continu et positif par les pairs les incite à faire plus d'efforts pour trouver un emploi. Toutefois, par suite à leur participation au programme, les participants ne bénéficiaient pas d'un soutien officiel et continu.
- Les programmes du marché du travail destinés aux travailleurs âgés devraient comporter un processus rigoureux d'identification, de présélection et de sélection de participants. Comme il est indiqué ci-dessus, un tel processus est suivi dans une certaine mesure. Toutefois, les promoteurs de projets n'évaluent pas systématiquement tous les participants potentiels; les processus et les outils utilisés pour l'évaluation varient d'une province ou d'un territoire à l'autre, et certaines évaluations ne sont pas aussi approfondies que d'autres.

À la lumière des constatations et des conclusions énoncées dans le présent rapport, on propose les trois recommandations suivantes :

### **Recommandation n° 1**

Il est recommandé qu'Emploi et Développement social Canada (EDSC) collabore avec les provinces et les territoires afin d'élaborer des lignes directrices pour que les projets incluent des activités permettant ce qui suit :

- 1.1. Préciser et fixer les objectifs d'emploi pour les participants.
- 1.2. Améliorer l'accès aux marchés du travail en établissant un lien entre les participants et les employeurs.
- 1.3. Offrir aux participants des séances de groupe continues et encadrées à la fin des activités de programme officielles auxquelles ils ont participé.

---

## **Recommandation n° 2**

Il est recommandé qu’EDSC collabore avec les provinces et les territoires afin d’élaborer des lignes directrices relatives au recrutement pour les projets en prévoyant l’identification et la présélection rigoureuses de travailleurs âgés, de sorte qu’ils puissent être dirigés vers les interventions du marché du travail qui sont les plus appropriées. Par conséquent, on pourrait offrir des programmes moins intensifs (c.-à-d. moins de 12 semaines) aux participants plus scolarisés, que ce soit par l’entremise de l’ICTA ou en les orientant ailleurs, dans une province ou un territoire où des programmes du marché du travail plus pertinents sont offerts.

## **Recommandation n° 3**

Il est recommandé qu’EDSC améliore la qualité des données recueillies auprès de tous les promoteurs de projet et participants aux fins de la surveillance continue et de l’évaluation des résultats, par les moyens suivants :

- 3.1. Enregistrer des mesures d’employabilité et d’emploi plus fiables dans les formulaires de renseignements sur les participants, les formulaires de rétroaction des participants et les formulaires d’évaluation de suivi.
- 3.2. Examiner la faisabilité d’une saisie électronique de ses formulaires de collecte de données par les provinces et territoires.
- 3.3. Consulter les principaux intervenants pour explorer la faisabilité d’enregistrer les numéros d’assurance sociale des participants au cours des années à venir.

---

# *Réponse de la direction*

## **Introduction**

La Direction générale des compétences et de l'emploi (DGCE) tient à remercier la Direction de l'évaluation et tous ceux qui ont participé à l'évaluation de 2016 de l'Initiative ciblée pour les travailleurs âgés (ICTA). La DGCE souhaite souligner particulièrement la contribution des provinces et des territoires, des participants, des informateurs clés et des responsables du programme à la réalisation de la présente évaluation.

L'ICTA est une initiative fédérale-provinciale-territoriale à frais partagés qui aide les travailleurs âgés (habituellement entre 55 et 64 ans) sans emploi à retourner sur le marché du travail. Elle vise des petites collectivités vulnérables, c'est-à-dire les villes et municipalités d'au plus 250 000 habitants qui ont un taux de chômage élevé et qui sont touchées par d'importantes réductions des effectifs ou fermetures. Comme il est indiqué ci-dessous, deux autres critères d'admissibilité des collectivités ont été ajoutés en 2014 : un besoin en main d'œuvre non-comblé de l'employeur et l'inadéquation en matière de compétences.

Dans le cadre de l'ICTA, les provinces et territoires ont la responsabilité de déterminer les collectivités cibles, ainsi que de concevoir et mettre en œuvre des projets axés sur des activités de groupe ou sur l'aide au travail indépendant. Le gouvernement fédéral est chargé d'établir les paramètres de programme, d'approuver les projets, de superviser la mise en œuvre générale des ententes, de gérer les allocations et d'effectuer les évaluations de programme.

L'ICTA a été renouvelée en 2014 pour une période additionnelle de trois ans, dans le cadre de l'engagement du gouvernement de faire en sorte que les programmes du marché du travail soient davantage axés sur la demande. Par conséquent, les critères d'admissibilité du programme ont été élargis afin d'offrir aux provinces et territoires plus de liberté pour mettre en œuvre des projets de l'ICTA dans les collectivités où les besoins en main d'œuvre des employeurs ne sont pas comblés, ou dans le cas d'une inadéquation en matière de compétences avec les postes à pourvoir.

L'ICTA sert de complément à d'autres types de programmes du marché du travail qui sont offerts actuellement, comme le Fonds canadien pour l'emploi, les Ententes sur le développement du marché du travail et les Ententes sur le marché du travail visant les personnes handicapées. Elle est cependant axée sur le développement du capital humain des travailleurs âgés au moyen d'activités d'aide à l'emploi (réécriture de curriculum vitae, préparation aux entrevues, services-conseils, clubs de recherche d'emploi, etc.) et de services de soutien à l'employabilité (acquisition de nouvelles compétences, préparation au travail autonome, amélioration des compétences essentielles, expérience de travail, mise en valeur du potentiel directement auprès des employeurs, etc.).

---

Au cours de l'été et de l'automne 2016, EDSC a effectué un examen complet de l'ensemble des ententes de transfert relatives au marché du travail (ETMT). Cet examen comprenait de vastes consultations avec les provinces et les territoires, de même qu'avec des intervenants, pour veiller à ce que les ETMT soient pertinentes, souples et adaptées aux priorités et aux besoins actuels et nouveaux du marché du travail. Cela est conforme à l'engagement du gouvernement du Canada de rationaliser et d'élargir les ententes qui soutiennent la formation professionnelle. Les résultats de cet examen confirmaient la nécessité qu'à l'avenir, les ententes sur le marché du travail :

- tiennent compte des besoins des personnes, des travailleurs, des employeurs et des groupes sous-représentés;
- s'appuient sur des faits probants manifestes pour mesurer le rendement afin d'obtenir des données pertinentes qui éclaireront mieux les décideurs et permettront de mieux servir les Canadiens et de les aider à obtenir des résultats significatifs sur le plan de l'emploi;
- accroissent la capacité de concevoir des programmes novateurs et de mettre en commun les pratiques exemplaires dans le contexte des ententes sur la formation professionnelle.

EDSC examine présentement des options stratégiques découlant de cet examen pour déterminer les prochaines étapes. Les résultats de cette évaluation seront particulièrement pertinents pour aider à distinguer les meilleures pratiques pour les programmes du marché du travail destinés aux plus démunis.

Étant donné que la population vieillit et que les Canadiens âgés forment une plus grande part de la population active, il est important de favoriser le maintien en poste et la réintégration au marché du travail afin d'appuyer la croissance économique.

La DGCE est d'accord avec les conclusions de l'évaluation et fournit la réponse suivante de la direction.

### **Principales constatations**

Bien que l'évaluation ait permis d'examiner le rendement du programme en fonction des résultats atteints lorsque les données étaient disponibles, son principal objectif était d'examiner les deux questions suivantes : 1) les conséquences de l'instauration de deux nouveaux critères d'admissibilité en 2014 sur la mise en œuvre du programme par les provinces et les territoires; 2) la conformité du programme avec les pratiques exemplaires visant les travailleurs âgés, à la lumière de la littérature spécialisée.

L'évaluation a révélé que 83 % des nouveaux projets de l'ICTA qui avaient été approuvés entre le 1<sup>er</sup> avril 2014 et le 31 mars 2016 avaient été conçus pour aider les collectivités qui satisfaisaient aux nouveaux critères d'admissibilité. Ce taux élevé indique que l'élargissement des critères répondait aux besoins du marché du travail local. L'évaluation a également montré que le programme de l'ICTA utilise bon nombre des

---

meilleures pratiques recensées dans la littérature, et elle a mis en lumière des lacunes qui pourraient être corrigées à l'avenir lors de la conception de programmes du marché du travail pour les travailleurs âgés. Les données recueillies montrent que le programme rejoint une population vulnérable qui a besoin de services d'emploi. De plus, l'évaluation a permis de constater que les participants étaient satisfaits des activités de recherche d'emploi et d'amélioration de l'employabilité dont ils ont bénéficié dans le cadre du programme et que l'ICTA aide efficacement les travailleurs âgés sans emploi à améliorer leur employabilité et leur transition vers un emploi. Bien qu'une analyse à partir de données limitées présente des défis, la présente évaluation fournit néanmoins des renseignements précieux sur l'efficacité du programme.

## **RECOMMANDATIONS ET MESURES DE SUIVI**

Trois recommandations résultent de l'évaluation :

### **Recommandation n° 1**

*Il est recommandé que le secteur de programme collabore avec les provinces et les territoires afin d'élaborer des lignes directrices pour que les projets incluent des activités permettant ce qui suit : préciser et fixer les objectifs d'emploi pour les participants; améliorer l'accès aux marchés du travail en établissant un lien entre les participants et les employeurs; offrir aux participants des séances de groupe continues et encadrées à la fin des activités de programme officielles auxquelles ils ont participé.*

### **Mesure de suivi n° 1**

Il existe actuellement un guide de programme qui a été élaboré par les responsables d'EDSC. Ce guide énonce les critères d'admissibilité et les autres exigences de l'ICTA, qui ont été définis dans les conditions de l'initiative, et présente également des pratiques exemplaires liées à la prestation de programmes d'emploi en groupe, ainsi que des outils et des conseils pour l'élaboration de projets. Ce guide est mis à jour et partagé avec les provinces et territoires régulièrement.

On l'améliorera en y ajoutant des lignes directrices pour l'établissement d'objectifs, la création de liens avec les employeurs et l'élaboration de séances de groupe continues après les interventions. Il importe de souligner, cependant, qu'en vertu des ententes de transfert relatives au marché du travail qui sont en vigueur, les provinces et les territoires disposent de la souplesse requise pour concevoir et exécuter des programmes qui répondent à leurs besoins locaux, pourvu que ces programmes demeurent conformes aux paramètres généraux du programme.

L'administration et l'exécution de ce programme à frais partagés ont contribué à de solides relations fédérales-provinciales-territoriales. De telles relations multilatérales peuvent favoriser un dialogue pour donner suite à cette recommandation. La communication régulière de pratiques exemplaires lors de téléconférences FPT, dans le

---

recueil de pratiques exemplaires et lors de discussions ciblées à des ateliers multilatéraux constitue un autre aspect du programme qui peut être transféré à d'autres programmes du marché du travail, dans le contexte de notre recherche d'innovations.

## **Recommandation n° 2**

*Il est recommandé que le secteur de programme collabore avec les provinces et les territoires afin d'élaborer, pour les projets, des lignes directrices relatives au recrutement qui appuient l'identification et la présélection rigoureuses de travailleurs âgés, de sorte qu'ils puissent être dirigés vers les interventions du marché du travail qui sont les plus appropriées.*

## **Mesure de suivi n° 2**

On pourrait enrichir le guide du programme en y ajoutant des lignes directrices pour le recrutement de participants aux projets, qui fourniraient des outils et des conseils additionnels aux provinces et territoires pour améliorer l'élaboration de projets. Comme indique la réponse ci-dessus à la recommandation n° 1, les provinces et territoires seraient libres de suivre les lignes directrices lors de l'élaboration et de l'exécution de leurs projets en réponse aux besoins du marché du travail local. Les autres relations multilatérales décrites ci-dessus pourraient également favoriser un dialogue pour donner suite à cette recommandation. Le secteur de programme continuera de chercher des occasions de favoriser l'innovation et le partage des meilleures pratiques afin d'assurer une amélioration constante de l'efficacité des programmes.

## **Recommandation n° 3**

*Il est recommandé qu'EDSC améliore la qualité des données recueillies auprès de tous les promoteurs de projet et les participants aux fins de la surveillance continue et de l'évaluation des résultats, par les moyens suivants : enregistrer des mesures d'employabilité et d'emploi plus valables et fiables dans le formulaire de renseignements sur les participants, le formulaire de rétroaction des participants et le formulaire d'évaluation de suivi; examiner la faisabilité d'une saisie électronique de ses formulaires de collecte de données par les provinces et territoires; consulter les principaux intervenants pour explorer la faisabilité d'enregistrer les numéros d'assurance sociale des participants au cours des années à venir.*

---

### **Mesure de suivi n° 3**

Le secteur de programme convient que la qualité des données recueillies par le programme de l'ICTA pourrait être améliorée. Des recommandations similaires ont été formulées dans l'évaluation de 2014 et un certain nombre de mesures ont été prises pour y donner suite. En voici quelques-unes :

- Des discussions ont été engagées avec les intervenants internes et externes pour examiner d'autres moyens de simplifier la collecte et la diffusion des données sur les clients de l'ICTA. En 2016-2017, une proposition et une analyse de rentabilisation ont été soumises pour un projet de base de données de l'ICTA, incluant la saisie électronique de données de programme, dans le cadre du processus annuel de gestion des investissements. Cette proposition a été approuvée telle que recommandée.
- Le secteur du programme a commencé à négocier des ententes sur l'échange de renseignements (EER) avec les provinces et territoires en avril 2014. Parallèlement, le secteur du programme négociait des EER distinctes dans le cadre des Ententes sur le Fonds canadien pour l'emploi. En conséquence, il a fallu un certain temps pour établir et mettre en œuvre des EER avec toutes les provinces et tous les territoires. Les travaux se poursuivront pour conclure des EER avec les provinces et territoires qui n'en ont pas, afin de s'assurer que les provinces et territoires puissent partager des renseignements sur les clients avec EDSC.

La mesure du rendement a suscité un vif intérêt chez les intervenants, les provinces et territoires au cours de consultations récentes sur l'avenir de l'ensemble des ententes de transfert relatives au marché du travail d'EDSC. Il est nécessaire d'améliorer la collecte de données pour mieux mesurer les résultats, réaliser des comparaisons entre les transferts et éclairer l'élaboration future des politiques. Il existe également des occasions de réduire le fardeau administratif d'EDSC ainsi que des provinces et territoires partenaires.

La collecte de numéros d'assurance sociale (NAS) améliorerait grandement la capacité de mesurer le rendement. EDSC est en train d'examiner la faisabilité de collecter les NAS dans le cadre de toutes les ententes de transfert relatives au marché du travail. Les provinces et territoires ont été consultés sur cette question et ont exprimé leur soutien. Il faudrait obtenir auprès du Secrétariat du Conseil du Trésor l'autorisation de recueillir les NAS. De plus, il faudrait élaborer des protocoles appropriés de confidentialité et de partage des données pour s'assurer que les NAS soient utilisés exclusivement comme identificateurs de dossier aux fins de la mesure du rendement et non pour identifier les individus.

---

# **1. *Introduction***

Le présent rapport rend compte des constatations et conclusions de l'évaluation de 2016 de l'Initiative ciblée pour les travailleurs âgés (ICTA). L'évaluation examine la période allant du 1<sup>er</sup> avril 2014, date du dernier renouvellement du programme, à juin 2016, dans le but d'orienter les travaux relatifs aux politiques en 2016-2017 avant la fin de la période de renouvellement en cours, soit le 31 mars 2017.

Cette évaluation est calibrée; au lieu d'utiliser la méthodologie plus exhaustive suivie pour réaliser l'évaluation sommative de 2014, on a défini la portée et l'orientation de l'évaluation de 2016 en fonction des besoins du secteur de programme et du Ministère, selon ce qui figure dans la stratégie d'évaluation de l'ICTA qui a été approuvée en novembre 2014 par le Comité ministériel d'évaluation. Elle a pour objet : (1) d'améliorer les connaissances collectives en matière de conception, de prestation et d'efficacité et (2) d'examiner la mise en œuvre de nouveaux critères d'admissibilité au programme. Elle a également permis d'examiner le rendement du programme quant aux résultats atteints dans les domaines de l'employabilité, de l'emploi rémunéré et du travail autonome, en fonction des données disponibles.

L'évaluation avait pour portée initiale toutes les provinces et tous les territoires, à l'exception du Québec, qui effectue ses propres évaluations, et du Nunavut, qui ne participe pas à l'initiative. Toutefois, en 2014, on a recommandé que le Ministère mette en place des ententes sur l'échange de renseignements (EER) avec chaque province ou territoire. Par conséquent, au moment de l'analyse des données, les données administratives disponibles étaient limitées, des EER n'étant pas en place avec toutes les provinces et tous les territoires. Les évaluateurs ont donc rendu compte de la portée du programme et des profils de clients de la Colombie-Britannique, de la Nouvelle-Écosse, de l'Ontario et du Yukon, ainsi que des résultats obtenus dans ces provinces, sauf l'Ontario, qui ne fournit pas de données sur les résultats du programme à EDSC. L'évaluation a été réalisée entièrement à l'interne par le personnel d'évaluation d'EDSC entre mars 2015 et juin 2016.

Ce rapport présente une description du mandat, des objectifs, des composantes et des ressources du programme (section 2); la stratégie d'évaluation (section 3); les principales constatations de l'évaluation, les leçons tirées, les conclusions et les recommandations (sections 4 à 7); les questions d'évaluation (annexe A - Matrice d'évaluation); la conception et la méthodologie de l'évaluation (annexe B - Méthodologie); la contribution financière du gouvernement du Canada (annexe C).

---

## *2. Description du programme*

Le programme de l'ICTA est une initiative fédérale-provinciale-territoriale à frais partagés qui a deux objectifs principaux. Premièrement, appuyer les travailleurs âgés sans emploi qui vivent dans de petites collectivités vulnérables en les aidant à retourner sur le marché du travail. Deuxièmement, sur les marchés du travail où il est difficile de trouver un emploi immédiatement, les activités viseront à accroître l'employabilité des travailleurs âgés sans emploi et à améliorer leur participation au marché du travail pendant les ajustements en cours dans leurs collectivités.

Le gouvernement du Canada a lancé l'ICTA en 2006 en réponse aux difficultés auxquelles les travailleurs âgés doivent faire face pour réintégrer le marché du travail et a commencé à conclure des ententes bilatérales avec les provinces et territoires en 2007. Le Budget de 2008 avait prolongé le programme jusqu'en mars 2012 et le Budget de 2011, jusqu'en mars 2014. Le Budget de 2014 a renouvelé l'initiative une troisième fois pour une période de trois ans (jusqu'en mars 2017), ce qui a représenté un investissement fédéral de 75 M\$ (soit 25 M\$ par année en 2014-2015, 2015-2016 et 2016-2017). Le financement du programme est partagé entre le gouvernement fédéral (jusqu'à concurrence de 70 % du coût total du programme) et chaque province ou territoire participant (un minimum de 30 % du coût total du programme)<sup>4</sup>. Voir l'annexe C - Contribution financière du gouvernement du Canada pour une ventilation par province ou territoire.

Le programme était initialement conçu pour aider les travailleurs âgés sans emploi dans les petites collectivités qui comptaient au plus 250 000 habitants et qui avaient un taux de chômage élevé et/ou étaient touchées par d'importantes réductions d'effectifs ou fermetures. Depuis le renouvellement du programme en 2014, ses modalités ont été élargies de façon à inclure deux nouveaux critères d'admissibilité : un besoin en main d'œuvre non-comblé des employeurs et/ou l'inadéquation en matière de compétences<sup>5</sup>. Ces critères ont été ajoutés en réponse à la volonté des intervenants de mettre en place une approche plus complète axée à la fois sur la demande et sur l'offre.

Dans le cadre de l'ICTA, le gouvernement fédéral a la responsabilité d'établir les paramètres du programme, d'approuver les projets, de superviser la mise en œuvre générale des ententes, de gérer les allocations et d'effectuer les évaluations de programme. Les provinces et territoires sont, quant à eux, chargés de déterminer les

---

<sup>4</sup> Le financement des projets de l'ICTA est partagé. Les provinces et territoires paient tous les frais d'administration du programme et un minimum de 16 % du coût des projets. En conséquence, le gouvernement fédéral assume au plus 84 % des coûts admissibles des projets, mais au plus 70 % des coûts globaux du programme.

<sup>5</sup> On parle d'un besoin en main d'œuvre non-comblés des employeurs lorsque les employeurs sont incapables de pourvoir des postes vacants dans un délai donné. Il y a inadéquation des compétences avec les postes à pourvoir lorsque les compétences des personnes qui ont un emploi et/ou qui sont au chômage ne concordent pas avec les compétences recherchées par les employeurs pour pourvoir les postes vacants dans la collectivité. Cela peut inclure des cas où les personnes n'ont pas les compétences précises recherchées ou sont surqualifiées pour les postes disponibles

---

collectivités cibles et de concevoir et mettre en œuvre des projets qui répondent aux besoins du marché du travail local et aux besoins des clients. Les projets sont mis en œuvre par des tiers fournisseurs de services (promoteurs de projets). Les provinces et territoires ont la responsabilité de gérer les contrats avec ces derniers et d'effectuer des visites de surveillance pour s'assurer que les projets sont conformes aux objectifs du programme.

Une fois qu'une province ou un territoire a déterminé qu'un projet est admissible, il soumet une proposition à EDSC pour évaluation, en utilisant un formulaire de description et de recommandation. EDSC collabore avec la province ou le territoire pour s'assurer que la proposition de projet remplit toutes les conditions requises, puis la soumet à l'approbation du ministre de l'Emploi, du Développement de la main-d'œuvre et du Travail.

Pour pouvoir participer à l'ICTA, les travailleurs âgés doivent répondre à tous les critères suivants :

- être au chômage;
- être légalement autorisé à travailler au Canada;
- ne pas avoir les compétences nécessaires pour un nouvel emploi;
- être résident d'une collectivité admissible;
- avoir habituellement entre 55 et 64 ans<sup>6</sup>.

Tous les projets de l'ICTA doivent comprendre des activités d'aide à l'emploi telles que le counseling et des activités qui portent sur la rédaction d'un curriculum vitæ, les techniques pour réussir une entrevue et les techniques de recherche d'emploi. De plus, les projets doivent offrir au moins deux activités d'amélioration de l'employabilité telles que les suivantes :

- des activités d'évaluation incluant par exemple l'évaluation des acquis, la préparation d'un portfolio personnel, l'examen des compétences essentielles, l'administration de tests d'aptitudes professionnelles et d'intérêts, et l'évaluation de l'équivalence des études secondaires;
- des activités de mentorat par les pairs, y compris le counseling et le tutorat;
- des activités de formation axée sur des compétences, de base à avancées, pour aider les participants à acquérir les compétences nécessaires pour obtenir un emploi;
- le versement de subventions salariales aux employeurs pour aider les participants à accéder aux emplois disponibles;
- des activités de préparation pour exercer un travail autonome, dans le cadre desquelles les participants reçoivent une formation, un soutien professionnel et un encadrement pour les aider à démarrer leur propre entreprise;

---

<sup>6</sup> Tous les projets sont conçus et promus à l'intention des travailleurs de 55 à 64 ans. Les travailleurs âgés de 50 à 54 ans et ceux de 65 ans et plus qui ont des besoins semblables peuvent également être admissibles au programme, à condition que leur participation ne se fasse pas aux dépens de travailleurs dans la tranche d'âges prioritaire (c.-à-d. de 55 à 64 ans).

- 
- des activités d’acquisition d’expérience professionnelle communautaire dans les collectivités où les travailleurs âgés n’ont aucune autre possibilité d’acquérir une expérience pratique;
  - la promotion, par le promoteur, des compétences des participants aux projets directement auprès d’employeurs ou la prestation de services de jumelage emploi-travailleur;
  - des activités de mentorat et de soutien aux fins de suivi après le projet, notamment du counseling, de l’aide au réseautage, et du soutien individuel lors d’un stage ou pour poursuivre la recherche d’un emploi après la participation à un projet;
  - d’autres activités pour favoriser l’employabilité qui ont connu du succès (p. ex. jumelage au travail).

Les projets d’acquisition d’expérience de travail ou d’emploi subventionné doivent offrir un soutien du revenu sous forme de salaire aux participants. Les projets qui sont axés sur autre chose que l’expérience de travail ou l’emploi subventionné doivent offrir un soutien du revenu sous forme d’allocations aux participants, lorsque la législation provinciale et territoriale le permet. Tous les projets doivent assurer aux participants au moins 25 heures d’activité par semaine. Toutefois, il n’existe aucun nombre minimum ou maximum de semaines de participation.

---

### *3. Stratégie d'évaluation*

#### **3.1. Évaluation sommative de l'ICTA de 2014**

L'évaluation sommative de l'ICTA réalisée en 2014 selon un modèle non expérimental, complexe et coûteux a mené à des conclusions fiables sur le rendement du programme. La méthodologie d'évaluation utilisée a été la suivante : une enquête auprès d'anciens participants au programme; une analyse des impacts différentiels au moyen d'un groupe de comparaison « à traitement restreint »; une étude comparative afin d'examiner l'étendue des pertes d'emploi chez les aînés canadiens résidant dans les mêmes régions géographiques que les participants au programme; des entrevues menées par des informateurs clés auprès d'employeurs, de représentants de projet, d'agents de programme à EDSC et de représentants des provinces et des territoires; ainsi qu'un examen des principaux documents.

L'évaluation de 2014 a permis de conclure que 75 % des répondants à l'enquête ont trouvé un emploi rémunéré à la suite de leur participation au programme et que la majorité des anciens participants interrogés estimaient que leur participation au programme avait favorisé leur employabilité. Ce résultat positif peut dépendre de nombreux facteurs. Une analyse des impacts différentiels a été utilisée pour déterminer la part de résultats attribuable au programme. Selon cette analyse :

- Les participants au programme étaient plus susceptibles que les non-participants de trouver un emploi (écart de six points de pourcentage);
- Aucune différence n'a été observée entre le revenu d'emploi des participants au programme et celui des travailleurs âgés du groupe de comparaison.

#### **3.2. Évaluation de l'ICTA de 2016**

L'objectif de l'évaluation de 2016 consistait à guider les travaux relatifs aux politiques en 2016-2017 avant la fin de la période de renouvellement actuelle, soit le 31 mars 2017. On a donc procédé à une évaluation calibrée au lieu de recourir à la méthodologie plus exhaustive employée en 2014. La Direction de l'évaluation et la Direction de l'élaboration et de la conception de politiques des programmes d'emploi ont convenu d'une stratégie qui améliorerait les connaissances collectives sur les programmes du marché du travail efficaces destinés aux travailleurs âgés<sup>7</sup>.

Plus particulièrement, l'accent a été mis sur l'examen des pratiques exemplaires liées à la conception du programme ainsi que sur l'étude de la mise en œuvre des nouveaux critères d'admissibilité. Lorsque les données nécessaires étaient disponibles, le rendement du programme en ce qui a trait à l'atteinte de résultats comme l'employabilité, l'emploi rémunéré et le travail indépendant, a aussi été évalué.

---

<sup>7</sup> Puisqu'elle a été calibrée, cette évaluation n'inclut pas une analyse des impacts différentiels comme celle menée en 2014; elle aurait été limitée en raison de restrictions liées aux données et de contraintes de temps.

---

La collecte des données a été réalisée conformément aux quatre méthodes ci-dessous :

- l'examen des documents du programme;
- l'analyse de la littérature canadienne et internationale;
- la réalisation d'entrevues avec des informateurs clés, soit des administrateurs de programme à EDSC dans la région de la capitale nationale, des représentants de programme des provinces et des territoires, des promoteurs de projet d'organisations communautaires, des participants et des employeurs de trois provinces (Alberta, Manitoba et Nouvelle-Écosse);
- l'étude des données administratives provenant des formulaires de renseignements sur le participant et des formulaires de rétroaction du participant de quatre provinces et territoires (Yukon, Colombie-Britannique, Ontario et Nouvelle-Écosse), des documents d'approbation des projets et des renseignements concernant les promoteurs de projet<sup>8</sup>.

L'analyse de la conception et de la mise en œuvre du programme consistait à déterminer les pratiques exemplaires liées aux programmes du marché du travail destinés aux travailleurs âgés et les leçons tirées de la littérature. La pertinence des pratiques exemplaires et des leçons a été évaluée, et celles-ci ont été comparées aux éléments importants de la conception du programme au moyen d'un examen des documents du programme et d'entrevues avec des informateurs clés. Tous les aspects de la conception susceptibles d'améliorer le programme ont été relevés et sont décrits dans d'autres sections du présent rapport.

L'établissement des résultats du programme en matière d'emploi reposait principalement sur les données administratives disponibles, et le contenu du rapport sur cette question est fondé sur les données de trois provinces et territoires (Colombie-Britannique, Yukon et Nouvelle-Écosse). Ainsi, on ne peut tenir pour acquis que l'interprétation des résultats de l'ICTA représente le rendement global du programme. Enfin, les documents du programme et, dans une moindre mesure, les commentaires des répondants de trois provinces (Alberta, Manitoba et Nouvelle-Écosse) ont également été utilisés pour rendre compte des résultats. Voir l'annexe B pour une description plus détaillée de la méthodologie employée dans le cadre de cette évaluation.

---

<sup>8</sup> Conformément aux ententes de renouvellement établies pour l'ICTA après le 31 mars 2014, des ententes d'échange de renseignements devaient être conclues entre le Canada et chaque province ou territoire participant afin de pouvoir accéder aux données des participants. En février 2016, les données de quatre provinces et territoires (Ontario, Colombie-Britannique, Yukon et Nouvelle-Écosse) étaient disponibles aux fins d'évaluation.

---

## *4. Pratiques exemplaires dans les programmes destinés aux travailleurs âgés sans emploi*

Cette section décrit les pratiques exemplaires liées à la conception et à la mise en œuvre des programmes du marché du travail destinés aux travailleurs âgés sans emploi, d'après un examen de la littérature canadienne et internationale<sup>9</sup>. Ces pratiques ont été comparées aux projets de l'ICTA conçus et mis en œuvre par les provinces et les territoires afin de déterminer à quel point elles sont intégrées dans le programme. Des leçons ont été tirées lorsque les pratiques exemplaires n'étaient pas appliquées dans le programme. La littérature consultée portait sur les activités éducatives (p. ex. les activités d'aide à l'emploi et d'amélioration de l'employabilité) ainsi que les mesures d'intervention appliquées au marché du travail (p. ex. soutien du revenu) offertes aux travailleurs âgés. Elle portait aussi sur des éléments précis liés à la conception du programme qui se sont révélés particulièrement efficaces pour aider les travailleurs âgés à retrouver un emploi, comme le soutien individuel et de groupe, le mentorat par les pairs et le suivi après un projet. Les activités de recrutement visant à identifier, évaluer et sélectionner les participants et à les diriger vers les programmes du marché du travail les plus appropriés étaient également examinées dans cette documentation.

### **4.1. Conformité de l'ICTA aux pratiques exemplaires**

#### **4.1.1. Points positifs du programme**

Bon nombre des éléments de conception du programme sont semblables à ceux d'autres programmes du marché du travail qui réussissent à réintégrer les travailleurs âgés à la main-d'œuvre. Par ailleurs, un certain nombre d'études expérimentales de programmes dont la conception est similaire à celle de l'ICTA ciblaient d'autres populations (p. ex. les chercheurs d'emploi en général, les personnes atteintes d'une incapacité physique ou ayant des problèmes de santé mentale, des antécédents carcéraux ou des problèmes d'alcool ou de drogue); ces études ont révélé des taux d'emploi sensiblement plus élevés chez les participants à ces programmes du marché du travail que chez les non-participants.

Voici certaines des principales pratiques exemplaires de conception trouvées dans le programme de l'ICTA :

- Activités d'aide à l'emploi et promotion directe auprès des employeurs;

---

<sup>9</sup> Direction de l'évaluation à EDSC, « Targeted Initiative for Older Workers Literature Review Technical Report » (rapport technique de l'examen de la littérature concernant l'Initiative ciblée pour les travailleurs âgés) (mise à jour : mars 2015).

- 
- Formation pour aider les travailleurs âgés à acquérir de nouvelles compétences, soit par l'amélioration des connaissances de base, l'acquisition de compétences propres à un emploi ou la préparation au travail autonome;
  - Soutien du revenu sous forme d'allocations ou de salaire;
  - Soutien individuel et de groupe, mentorat par les pairs et suivi après le projet pour aider les clients à surmonter les difficultés pendant la formation et la recherche d'emploi;
  - Activités de recrutement et d'évaluation des participants.

#### **4.1.2. Points à améliorer dans le programme**

Cette section présente plusieurs éléments importants de la conception qui se dégagent de la littérature et qui pourraient avoir une application pratique pour la mise en œuvre de l'ICTA. Les paragraphes ci-dessous présentent d'abord les renseignements tirés de la littérature sur une pratique exemplaire, puis donnent un bref contexte indiquant dans quelle mesure la pratique a été observée sur le terrain.

##### **Établissement des objectifs**

La littérature laisse entendre que la précision des objectifs d'une personne en matière de recherche d'emploi peut avoir une incidence positive sur les efforts déployés pour trouver un emploi et leur intensité<sup>10</sup>. Si les objectifs sont bien définis, la recherche sera plus ciblée et plus susceptible de mener au type d'emploi souhaité.

Ce ne sont pas tous les promoteurs de projet qui ont proposé aux participants une activité d'établissement des objectifs. Même si certains fournisseurs de services interrogés ont affirmé que cette activité était essentielle, d'autres n'y ont pas accordé autant d'importance.

##### **Promotion auprès des employeurs**

La littérature indique que les meilleurs programmes destinés aux travailleurs âgés comprennent la mise en valeur du potentiel des travailleurs auprès des employeurs<sup>11</sup>. De façon plus générale, il serait essentiel d'établir de bons partenariats entre les employeurs et les organisations communautaires offrant des programmes du marché du travail aux travailleurs âgés. Par exemple, les services de placement améliorent l'accès des travailleurs âgés aux employeurs, et permettent de présenter des travailleurs âgés formés et présélectionnés aux employeurs intéressés.

La mise en valeur du potentiel des participants auprès des employeurs n'est pas une activité que doivent obligatoirement offrir les promoteurs de projet. Les entrevues menées avec des promoteurs de projet indiquent que divers types d'activités liés aux

---

<sup>10</sup> *Ibid.*

<sup>11</sup> *Ibid.*

---

employeurs ont été réalisés. Par exemple, dans le cadre de certains projets, les employeurs ont été invités à faire des présentations à des groupes de participants au programme. Dans d'autres cas, des participants étaient présents à des salons de l'emploi. Enfin, des promoteurs de projet ont fait connaître des participants directement auprès d'employeurs potentiels.

Toutefois, certains promoteurs n'ont pas établi de partenariats avec des employeurs potentiels. Il s'agit d'une activité particulièrement importante étant donné que la littérature révèle que les travailleurs âgés sont souvent victimes de la discrimination fondée sur l'âge et de stéréotypes négatifs quant à leur rendement au travail. La création de liens entre les participants et les employeurs, dans la mesure du possible, permet d'améliorer l'accès à l'emploi et de présenter aux employeurs des travailleurs âgés formés qui ont été présélectionnés, selon ce qu'ils recherchent.

### Soutien des pairs

D'après la littérature, une des activités importantes pour les travailleurs âgés dans le cadre de leur recherche d'emploi est le soutien des pairs (au-delà de la rédaction du curriculum vitæ, des techniques pour réussir une entrevue, du counseling et des techniques de recherche d'emploi)<sup>12</sup>. Les travailleurs âgés qui obtiennent le soutien de leurs pairs ont tendance à déployer un plus haut niveau d'activité et des efforts plus intenses pour trouver un emploi. De plus, les messages de soutien fournis par les pairs, comme des amis sans emploi, sont plus appréciés que ceux transmis par des membres de la famille ou des amis qui ont un emploi. Les programmes dotés d'une approche de soutien des pairs se sont révélés plus efficaces pour le placement que ceux ayant recours aux stratégies traditionnelles d'information et de présentation de candidats.

À la fin des activités officielles du programme de l'ICTA, certains participants ont mentionné avoir créé des réseaux informels entre eux afin de s'appuyer les uns les autres. Des promoteurs de projet ont affirmé accorder aux anciens participants un accès individuel à leurs installations et services. Toutefois, aucun groupe de soutien officiel n'a été créé par des promoteurs de projet après le programme, à l'exception de la plateforme de réseautage interactif en temps réel de l'Île-du-Prince-Édouard (Î.-P.-É.) appelée « Ning »<sup>13</sup>. Semblable à Facebook, elle permet aux participants actuels, aux anciens participants et aux coordonnateurs de programme/des provinces de partager des liens, des nouvelles, des coordonnées, des citations et des vidéos, et, surtout, elle permet aux participants de rester en contact pendant et après leur formation.

---

<sup>12</sup> *Ibid.*

<sup>13</sup> Pour de plus amples renseignements sur la façon dont l'Î.-P.-É. intègre cette plateforme à ses programmes destinés aux travailleurs âgés, veuillez consulter le document intitulé *Initiative ciblée pour les travailleurs âgés : Recueil de pratiques exemplaires 2014* au [http://wapes.org/fr/system/files/tiow\\_best\\_practices\\_compendium\\_fr.pdf](http://wapes.org/fr/system/files/tiow_best_practices_compendium_fr.pdf).

---

## **Recrutement : Identification, évaluation et sélection des participants**

La littérature indique que les caractéristiques démographiques des travailleurs âgés peuvent aider à diriger ces personnes vers les programmes du marché du travail les plus appropriés<sup>14</sup>. Par exemple, les personnes qui manquent de soutien social, souffrent d'anxiété et ont un faible niveau de scolarité profiteraient de programmes officiels structurés offrant un soutien continu. À l'opposé, il est possible que les personnes plus scolarisées, qui font généralement leur apprentissage de manière plus autonome et qui bénéficient d'un soutien considérable de leur entourage ne répondent pas favorablement à ce type de programme et préfèrent une approche de recherche d'emploi plus indépendante. Les données administratives du programme montrent que 54 % des participants ont affirmé avoir au moins un certain niveau d'études postsecondaires<sup>15</sup>. L'application uniforme des évaluations normalisées des participants au programme peut permettre de s'assurer qu'ils sont dirigés vers les autres programmes du marché du travail les plus appropriés dans une province ou un territoire donné.

De façon générale, les promoteurs de projet qui ont effectué une évaluation initiale des participants ont d'abord évalué les compétences, les aptitudes, l'expérience, le niveau d'études, les objectifs, les capacités physiques, la motivation et les problèmes personnels ou sociaux. Ces critères ont été jugés déterminants par les promoteurs relativement au succès ou à l'échec du projet. Les renseignements recueillis lors des entrevues portent à croire que ce ne sont pas tous les candidats potentiels qui sont évalués par le promoteur de projet. Toutefois, lorsqu'ils le sont, les rapports des informateurs clés et des promoteurs de projet indiquent que les objectifs d'évaluation et les types d'évaluation des participants varient. Par exemple, certains promoteurs de projet mettent l'accent sur l'état de préparation et sélectionnent les participants qui sont plus susceptibles de trouver un emploi. Certaines évaluations sont normalisées (par province ou territoire, par exemple), alors que dans certains cas, les promoteurs de projet créent leurs propres outils d'évaluation. Certains promoteurs de projet n'évaluent pas les participants potentiels et recrutent selon l'ordre d'arrivée. Comme l'a mentionné un informateur clé, les participants peuvent accéder aux programmes de nombreuses façons.

---

<sup>14</sup> Direction de l'évaluation à EDSC, *op. cit.*

<sup>15</sup> L'étude des données administratives proviennent des formulaires de renseignements sur le participant et des formulaires de rétroaction du participant de quatre provinces et territoires (Yukon, Colombie-Britannique, Ontario et Nouvelle-Écosse).

---

## *5. Rendement – Portée du programme, profil des clients et résultats*

Cette section présente les constatations sur le rendement du programme de l'ICTA en ce qui concerne l'atteinte des résultats attendus. Les données relatives au nombre de projets réalisés sont fondées sur les données administratives du programme dans l'ensemble du Canada. Toutefois, celles portant sur les caractéristiques des participants proviennent des données administratives de l'Ontario, de la Colombie-Britannique, du Yukon et de la Nouvelle-Écosse en 2014-2015, et de la Colombie-Britannique, du Yukon et de la Nouvelle-Écosse en 2015-2016<sup>16</sup>. Les données relatives aux résultats des participants s'appuient sur les données administratives de la Colombie-Britannique, du Yukon et de la Nouvelle-Écosse. Il est à noter que les données sur le rendement du programme sont limitées du point de vue de la qualité en raison du grand nombre de réponses manquantes.

### **5.1. Portée du programme et profil des participants**

#### **5.1.1. Projets mis en œuvre**

Au total, 287 projets ont été mis en œuvre au Canada (y compris au Québec) par des promoteurs de projet entre avril 2014 et mars 2016. Parmi ceux-ci, 60 étaient de nouveaux projets et 227 des projets renouvelés, généralement sans être modifiés<sup>17</sup>.

#### **5.1.2. Nouveaux critères d'admissibilité**

Depuis le renouvellement du programme en 2014, les critères d'admissibilité ciblent également les collectivités au sein desquelles les besoins des employeurs ne sont pas comblés et/ou les compétences ne cadrent pas avec les postes à pourvoir. Par exemple, les collectivités qui subissent des changements économiques (p. ex. l'industrie primaire qui change de secteur, c.-à-d. qui passe de l'extraction du charbon au tourisme) ou qui prévoient des changements relatifs aux besoins du marché du travail (c.-à-d. de la difficulté à trouver des travailleurs dans le secteur des services) sont admissibles au financement. Parmi les 60 nouveaux projets, 83 % (50 sur 60) se sont qualifiés en fonction des nouveaux critères d'admissibilité.

#### **5.1.3. Profil des participants**

D'après les données disponibles, l'Ontario, la Colombie-Britannique, le Yukon et la Nouvelle-Écosse ont mis en œuvre 148 projets entre le 1<sup>er</sup> avril 2014 et le 31 mars 2016, pour un total de 2 785 participants (2 336 en 2014-2015 en Ontario, en

---

<sup>16</sup> Au moment de l'analyse, des ententes d'échange de renseignements étaient négociées avec les provinces et les territoires; seuls l'Ontario, la Colombie-Britannique, le Yukon et la Nouvelle-Écosse ont entériné des ententes avec EDSC.

<sup>17</sup> Il est possible que d'autres projets aient été approuvés depuis la publication de cette évaluation.

---

Colombie-Britannique, au Yukon et en Nouvelle-Écosse, et 449 en 2015-2016 en Colombie-Britannique, au Yukon et en Nouvelle-Écosse).

La majorité des participants de l'Ontario, de la Colombie-Britannique, du Yukon et de la Nouvelle-Écosse se trouvaient dans le groupe d'âge cible principal : 72 % des participants étaient âgés de 55 à 64 ans, 22 % étaient âgés de 50 à 54 ans et 6 % avaient plus de 65 ans. Dans l'ensemble, plus de femmes (54 %) que d'hommes (46 %) ont participé au programme. La majorité des participants (54 %) avaient au moins un certain niveau d'études postsecondaires (voir le tableau 1). Ces constatations sont semblables à celles de l'évaluation sommative de 2014.

**Tableau 1 – Profil des participants au programme de l'ICTA selon le sexe, l'âge et le niveau d'études**

	Pourcentage de participants	Nombre de participants
<b>Sexe</b>		
Homme	46 %	1 260
Femme	54 %	1 508
Total	100 %	2 768
<b>Âge</b>		
De 50 à 54 ans	22 %	593
De 55 à 64 ans	72 %	1 974
65 ans et plus	6 %	176
Total	100 %	2 743
<b>Niveau d'études</b>		
Études secondaires ou moins	46 %	1 254
Au moins un certain niveau d'études postsecondaires	54 %	1 488
Total	100 %	2 742

Source : Données administratives de l'Ontario, de la Colombie-Britannique, du Yukon et de la Nouvelle-Écosse (N=2 785). Le taux de non-réponse (pourcentage de valeurs manquantes) est inférieur à 2 %, ce qui n'est pas significatif. Les totaux relatifs au sexe, à l'âge et au niveau d'études diffèrent de N=2 785 en raison du taux de non-réponse.

#### 5.1.4. Cessation d'emploi

La majorité des participants (56 %) de l'Ontario, de la Colombie-Britannique, du Yukon et de la Nouvelle-Écosse ont perdu leur emploi principal<sup>18</sup> au cours des deux années précédant leur participation au programme. Les participants âgés de 50 à 54 ans étaient plus susceptibles que les autres participants d'avoir perdu leur emploi principal au cours des deux années précédant leur participation au programme. Les femmes (60 %) étaient plus susceptibles que les hommes (53 %) d'avoir perdu leur emploi au cours des

---

<sup>18</sup> L'emploi principal est le travail que le participant a occupé le plus au cours des dix dernières années.

deux années précédant leur participation au programme (voir le tableau 2 ci-dessous). De plus, une grande proportion des hommes (47 %) et des femmes (40 %) ont perdu leur emploi principal plus de deux ans avant leur participation au programme.

Ces données montrent les défis que doivent relever les travailleurs âgés sans emploi pour trouver un emploi stable et bien rémunéré. Le fait que le programme ait atteint une population dans l'incapacité de remplacer son emploi principal pendant une longue période indique qu'il répond à un besoin.

**Tableau 2 – Perte de l'emploi principal des participants au programme de l'ICTA selon le sexe et l'âge**

Perte de l'emploi principal							
Mois	De 0 à 6 mois	De 7 à 12 mois	De 13 à 24 mois	De 25 à 36 mois	De 37 à 47 mois	48 mois et plus	Total
Sous-groupe	%	%	%	%	%	%	n
<b>Sexe (n=2 495)</b>							
Homme	5 %	6 %	42 %	3 %	2 %	42 %	1 135
Femme	6 %	6 %	48 %	2 %	1 %	37 %	1 360
<b>Âge (n=2 491)</b>							
De 50 à 54 ans	5 %	4 %	49 %	3 %	1 %	38 %	538
De 55 à 64 ans	5 %	6 %	44 %	2 %	2 %	41 %	1 794
65 ans et plus	4 %	4 %	43 %	2 %	2 %	45 %	159

Source : Données administratives de l'Ontario, de la Colombie-Britannique, du Yukon et de la Nouvelle-Écosse (N=2 785). Le taux de non-réponse (pourcentage de valeurs manquantes) est d'environ 10 %. Les totaux relatifs au sexe et à l'âge diffèrent de N=2 785 en raison du taux de non-réponse.

## 5.2. Résultats

Cette section présente les résultats pour la Colombie-Britannique, le Yukon et la Nouvelle-Écosse. Elle s'appuie sur les données administratives de 646 participants de ces trois provinces et territoires<sup>19</sup>. Les résultats intéressants portent sur l'employabilité, l'emploi rémunéré et le travail indépendant. Les éléments d'information proviennent des données administratives du programme disponibles au moment de l'évaluation, d'entrevues menées par des informateurs clés et des documents du programme.

<sup>19</sup> L'Ontario n'a pas fourni de résultats compatibles avec les activités d'aide à l'emploi et d'amélioration de l'employabilité recueillies par EDSC.

## 5.2.1. Résultats en matière d'employabilité

Des activités d'aide à l'emploi et d'amélioration de l'employabilité ont été organisées par tous les promoteurs de projet<sup>20</sup>. Dans l'ensemble, la majorité des participants de la Colombie-Britannique, du Yukon et de la Nouvelle-Écosse étaient satisfaits des activités d'aide à l'emploi et d'amélioration de l'employabilité auxquelles ils ont participé (voir le tableau 3).

**Tableau 3 – Note attribuée par les participants aux activités d'aide à l'emploi et d'amélioration de l'employabilité offertes dans le programme de l'ICTA**

Activité	Pas utile	Assez utile	Très utile
<b>Aide à l'emploi<sup>1</sup></b>			
Rédaction de curriculum vitæ (N=350)	1 %	13 %	85 %
Techniques d'entrevue d'emploi (N=349)	1 %	18 %	81 %
Counseling d'emploi (N=334)	1 %	18 %	80 %
Techniques de recherche d'emploi (N=345)	1 %	19 %	79 %
<b>Amélioration de l'employabilité<sup>2</sup></b>			
Évaluation des acquis (N=298)	6 %	24 %	70 %
Préparation d'un portfolio (N=269)	5 %	23 %	72 %
Autres évaluations d'intérêts ou professionnelles (N=224)	3 %	22 %	75 %
Suivi (N=250)	2 %	12 %	86 %
Stage à court terme chez un employeur (N=124)	11 %	23 %	65 %
Aide à la création d'une entreprise (N=194)	10 %	28 %	62 %
Expérience de travail dans un projet communautaire (N=101)	8 %	28 %	64 %
<b>Aide à l'obtention d'un nouvel emploi (N=218)</b>	<b>5 %</b>	<b>18 %</b>	<b>78 %</b>

Source : Données administratives de la Colombie-Britannique, du Yukon et de la Nouvelle-Écosse. Veuillez noter que les pourcentages ne totalisent pas 100 %, car ils ont été arrondis.

<sup>1</sup>De 334 à 350 participants ont donné une note pour la rédaction de curriculum vitæ, les techniques d'entrevue d'emploi, le counseling d'emploi et les techniques de recherche d'emploi.

<sup>2</sup>De 101 à 298 participants ont donné une note pour les activités d'amélioration de l'employabilité, car les promoteurs de projet ont organisé moins d'activités de ce type.

Les entrevues d'informateurs clés menées avec des participants et des promoteurs de projet ont révélé que les participants ont grandement apprécié la formation en technologie. Bon nombre des activités de projet proposaient une formation en informatique qui s'ajoutait à certaines activités de recherche d'emploi. Par exemple, en améliorant leurs compétences à l'ordinateur (c.-à-d. Microsoft Word, Excel, PowerPoint), les participants ont été en mesure de créer leur curriculum vitæ, et en apprenant à

<sup>20</sup> Toutes les activités d'aide à l'emploi et au moins deux activités d'amélioration de l'employabilité doivent être organisées par les promoteurs de projet.

---

naviguer sur Internet, ils ont été capables de chercher un emploi sur les différents sites Web et d'utiliser les médias sociaux.

### **5.2.2. Résultats en matière d'emploi et de travail indépendant**

Les résultats de l'évaluation indiquent que le programme aide, dans une certaine mesure, les travailleurs âgés à trouver un emploi ou à devenir travailleurs autonomes. Selon les fournisseurs de services interrogés, depuis 2014, la majorité des participants de l'Alberta, du Manitoba et de la Nouvelle-Écosse ont trouvé un emploi ou sont devenus travailleurs autonomes à la fin du programme ou avant.

Des données sur l'emploi ont également été recueillies au moyen des formulaires de rétroaction du participant remplis à la fin de chacun des projets. Au total, 323 réponses ont été recueillies relativement à des projets mis en œuvre en Colombie-Britannique, au Yukon et en Nouvelle-Écosse. De ce nombre, dans 53 % des cas, les participants ont trouvé un emploi rémunéré ou sont devenus travailleurs autonomes avant la fin de leur participation au programme, ou immédiatement après. Par comparaison, les résultats de l'enquête nationale de l'évaluation sommative de 2014 indiquaient que 75 % des participants avaient mentionné avoir trouvé un emploi rémunéré lorsque la question leur a été posée deux ans après leur participation au programme de l'ICTA. Ce résultat positif peut dépendre de nombreux facteurs. Il importe de souligner qu'une analyse des impacts différentiels a été utilisée dans le cadre de l'évaluation de 2014 pour déterminer la part des résultats attribuable au programme. Selon cette analyse, les participants au programme de l'ICTA étaient plus susceptibles que les non-participants de trouver un emploi (écart de six points de pourcentage).

D'après les informateurs clés, bon nombre des participants au programme qui ont trouvé un emploi rémunéré travaillaient dans des secteurs tels que le commerce de détail, les ventes et les services, la santé et le tourisme. Des participants ont aussi été engagés dans des magasins à grande surface, comme Walmart et Sobeys, ou ont déniché un emploi de secrétaire au sein d'une administration locale, dans un bureau d'avocats, dans une clinique médicale, dans un hôtel, au sein d'une organisation communautaire, dans un centre d'appels ou dans une pharmacie. Certains participants ont indiqué avoir trouvé un emploi à temps plein et quelques-uns ont mentionné avoir trouvé un emploi à temps partiel. Des participants ont aussi été embauchés par l'employeur chez qui ils ont fait un stage. Des informateurs clés ont remarqué que des facteurs tels qu'un taux de chômage élevé nuisaient à la capacité des participants de trouver l'emploi souhaité. D'autres facteurs tels que l'emploi saisonnier (c.-à-d. dans les destinations touristiques estivales) ne permettaient pas d'assurer une stabilité d'emploi à ces participants.

L'examen de la documentation a révélé que plus de la moitié des promoteurs de projet prévoient offrir aux participants des activités liées au travail indépendant. De plus, l'information recueillie pendant les entrevues montre que certaines administrations provinciales ou territoriales sont intéressées à proposer des activités relatives au travail indépendant. Les données administratives de la Colombie-Britannique, du Yukon et de la

---

Nouvelle-Écosse indiquent qu'environ 30 % des participants, soit 194 sur 646, ont pris part à des activités qui les ont aidés à créer une entreprise.

---

## *6. Efficiency et économie – Mesure du rendement et coûts du programme*

Cette section porte sur la façon de mesurer le rendement du programme de l'ICTA ainsi que sur la validité et la fiabilité des données, et l'efficacité de leur collecte. Elle présente également une estimation du coût moyen par participant au programme.

### **6.1. Stratégie de mesure du rendement**

La stratégie de mesure du rendement du programme a été mise à jour en 2013, et les énoncés sur les résultats dans le modèle logique ont été revus en 2014 à la lumière des nouveaux critères d'admissibilité<sup>21</sup>. Dans l'ensemble, les activités du programme et les énoncés sur les résultats généraux sont demeurés les mêmes.

La majorité des données sur le rendement du programme sont recueillies au moyen de trois formulaires papier. Les formulaires de renseignements sur le participant sont remplis par les participants avant le début du programme. Les formulaires de rétroaction du participant sont remplis immédiatement après le programme. Les formulaires d'évaluation de suivi sont envoyés aux anciens participants de trois à six mois après le programme. Les formulaires de renseignements sur le participant et de rétroaction, une fois remplis, sont envoyés aux provinces et aux territoires par les promoteurs de projet. Habituellement, les formulaires d'évaluation sont gérés directement par les provinces et les territoires, qui les envoient à EDSC après avoir effectué les analyses voulues. Les agents de programme à EDSC entrent manuellement les données provenant des formulaires dans une base de données. La majorité des promoteurs de projet et des informateurs clés des provinces et des territoires estimaient qu'il serait plus efficient de procéder à la saisie électronique du contenu des formulaires de renseignements sur le participant et de rétroaction.

### **6.2. Qualité des données**

Le programme a recours à des mesures des résultats en matière d'employabilité semblables à celles mentionnées dans la littérature, mais il est possible qu'elles ne permettent pas de mesurer l'employabilité le plus exactement possible. Par exemple, les participants au programme doivent répondre par « oui » ou par « non » à une question qui demande si le projet de l'ICTA les a rendus plus confiants de trouver un emploi. Toutefois, plusieurs outils de mesure élaborés et utilisés par des spécialistes évaluerait avec plus d'exactitude les résultats en matière d'employabilité<sup>22</sup>. Par exemple, un de ces outils mesure l'auto-efficacité à retrouver un emploi; les répondants doivent indiquer leur

---

<sup>21</sup> Un besoin en main d'œuvre non-comblé de l'employeur et l'inadéquation en matière de compétences.

<sup>22</sup> Lee, Shawyna J., et Amiram D. Vinokur (2007). « Work Barriers in the Context of Pathways to the Employment of Welfare-to-Work Clients », *American Journal of Community Psychology*, n° 40, p. 301-312.

---

niveau de confiance à trouver un emploi rémunéré par rapport à quatre possibilités à l'aide d'une échelle de Likert à cinq choix de réponse. Un autre outil évalue l'auto-efficacité dans la recherche d'emploi et demande aux répondants d'indiquer leur niveau de confiance à réaliser six activités de recherche d'emploi à l'aide d'une échelle de Likert à cinq choix de réponse. Comme il s'agit du seul programme du Ministère à collecter des données directement auprès des participants avant et après leur participation, il serait possible de consigner des observations instructives sur les comportements et les résultats intéressants avant et après la participation.

L'intégralité des données compilées s'est révélée assez bonne pour les variables démographiques (âge, sexe, niveau d'études et région). Toutefois, les variables liées aux résultats ont été mal consignées. Par exemple, il manquait plus de 50 % des renseignements sur la variable relative à l'emploi. Il manquait également de nombreuses données pour d'autres variables liées au revenu (c.-à-d. le nombre de prestations d'assurance-emploi et le nombre de mois sur l'aide sociale ou l'assurance-emploi). Environ 75 % des variables liées à la rétroaction des participants (c.-à-d. l'auto-évaluation de leur niveau de confiance) étaient aussi manquantes, ce qui a limité l'utilité de certaines données. De plus, les données sur les variables liées aux résultats étaient accessibles seulement pour trois provinces et territoires. Finalement, ces lacunes ont limité l'analyse que les évaluateurs pouvaient effectuer avec les données administratives.

### **6.3. Coûts du programme**

Aucune analyse coût/bénéfice n'a été effectuée pour les interventions et les services du programme de l'ICTA, car le modèle d'évaluation ne comprenait pas d'analyse des impacts différentiels. En outre, il n'a pas été possible de calculer le coût moyen pour l'ensemble du programme, car les données sur les participants n'étaient pas disponibles à l'échelle nationale. Cependant, il a été possible de faire un calcul plus limité du coût moyen par participant en fonction des contributions du gouvernement fédéral pour quatre provinces et territoires.

En 2014-2015 et en 2015-2016, l'Ontario, la Nouvelle-Écosse, la Colombie-Britannique et le Yukon ont réclamé 15 M\$ du gouvernement fédéral, et 2 785 personnes ont participé au programme dans ces provinces et territoires. Le coût moyen du programme par participant est estimé à 5 386 \$ (voir le tableau 4 ci-dessous). Dans l'évaluation précédente, le coût moyen par participant était estimé à 7 000 \$.

---

**Tableau 4 – Sommaire des coûts et des clients du programme de l'ICTA**

Exercice	Dépenses réelles	Nombre total de clients	Coût par client
<b>2014-2015</b>	10 690 867 \$	2 336	4 577 \$
<b>2015-2016*</b>	4 308 234 \$	449	9 595 \$ (sauf l'Ontario)
<b>Total</b>	<b>14 999 101 \$</b>	<b>2 785</b>	<b>5 386 \$</b>

Source : \*Budget du programme et données administratives de l'Ontario, de la Colombie-Britannique, du Yukon et de la Nouvelle-Écosse, à l'exclusion de l'Ontario pour l'exercice 2015-2016, car les données sur les participants n'étaient pas disponibles.

Comme l'analyse du tableau 4 exclut l'Ontario pour l'exercice 2015-2016, la différence du coût par client entre 2014-2015 et 2015-2016 peut s'expliquer par la variation des coûts de mise en œuvre des projets au sein d'une province ou d'un territoire<sup>23</sup>. Par exemple, les coûts au sein d'une province ou d'un territoire peuvent dépendre de la disponibilité de l'infrastructure existante des programmes du marché du travail qui peut être utilisée par un promoteur de projet dans une collectivité admissible. Plus particulièrement, les coûts peuvent être supérieurs dans les collectivités plus éloignées. De plus, il se peut que les allocations des participants soient plus élevées dans certaines provinces ou certains territoires ou qu'elles ne soient pas réduites par un salaire versé pour une expérience de travail auprès d'un employeur ou par l'assurance-emploi.

---

<sup>23</sup> Cette information a été confirmée en excluant les données de l'Ontario pour l'exercice 2014-2015, ce qui a donné un coût par participant de 15 979 \$.

---

## **7. Conclusions**

Le programme de l'Initiative ciblée pour les travailleurs âgés (ICTA) a été mis en œuvre comme prévu. Des projets ont été réalisés dans l'ensemble des provinces et des territoires participants et la majorité des participants se situait dans la tranche d'âge principale de 55 à 64 ans. En outre, l'évaluation a confirmé que les deux nouveaux critères d'admissibilité des collectivités, ajoutés en 2014, ont été utilisés par les provinces et les territoires afin d'étendre la portée du programme à des petites collectivités qui n'étaient peut-être pas admissibles par le passé.

Les résultats du programme reposaient principalement sur les données administratives de trois provinces et territoires (Colombie-Britannique, Yukon et Nouvelle-Écosse), les documents du programme et, dans une moindre mesure, les points de vue d'informateurs clés de trois provinces (Alberta, Manitoba et Nouvelle-Écosse). Les constatations sur les résultats pour les trois provinces et territoires indiquent que, dans l'ensemble, les participants ont exprimé un niveau de satisfaction élevé à l'égard des activités de recherche d'emploi du programme et considéraient les activités d'amélioration de l'employabilité comme étant utiles globalement. Ensemble, ces preuves complémentaires appuient le principal résultat visé pour le programme, c'est-à-dire d'aider efficacement les travailleurs âgés sans emploi à améliorer leur employabilité et à réussir la transition vers un nouvel emploi.

L'évaluation a révélé que, dans l'ensemble, les interventions et les activités du programme concordent avec les approches fondées sur des données probantes proposées dans la littérature. Elle met en évidence les principales caractéristiques du programme qui appuient les provinces et les territoires dans le repérage, la conception et la mise en œuvre des projets. En outre, elle relève quelques lacunes qui pourraient être corrigées dans le futur lors de l'élaboration de programmes du marché du travail conçus pour les travailleurs âgés.

Les résultats de l'évaluation portent également sur les leçons apprises et englobent trois recommandations visant à améliorer la conception et la mise en œuvre du programme. Ces recommandations proposent des améliorations concernant les services et les interventions offerts aux participants, le recrutement et l'évaluation des participants, et la collecte de données aux fins de mesure du rendement et d'évaluation.

## **Recommandations**

Dans l'ensemble, les interventions du programme concordent avec les approches fondées sur des données probantes. Les projets englobent divers types d'interventions pertinentes, notamment la formation professionnelle, la formation à la recherche d'emploi et les techniques connexes, le développement de l'emploi, les installations d'évaluation et la sensibilisation auprès des communautés. Cependant, tous les promoteurs de projet n'offrent pas systématiquement des interventions en vue d'améliorer les comportements liés à la recherche d'emplois.

---

## **Recommandation n° 1**

Premièrement, les promoteurs de projet organisaient de nombreuses activités qui renforçaient le sentiment d'auto-efficacité des chercheurs d'emploi. Cependant, ils ne précisait pas ou ne fixaient pas systématiquement les objectifs d'emploi pour les participants. Lorsque les objectifs sont clairement définis, une stratégie de recherche ciblée permet généralement d'atteindre des résultats plus fructueux.

Deuxièmement, alors que certains promoteurs de projet établissaient un lien entre les participants et les employeurs, certains ne le faisaient pas. La mise en valeur du potentiel des participants auprès des employeurs, qui pourrait comprendre l'établissement de contacts entre ceux-ci, pourrait contribuer à améliorer l'accès aux marchés du travail.

Enfin, le fait d'offrir un soutien officiel continu des pairs tout au long du processus de recherche active d'emploi par les participants constitue un élément de conception essentiel. Des promoteurs de projet ont créé des environnements de soutien pour leurs participants et ces derniers en reconnaissaient la valeur. Des participants ont indiqué avoir formé des groupes informels afin de se soutenir mutuellement après leur participation au programme. Toutefois, les évaluateurs ont vu peu de cas où des promoteurs de projet facilitaient des séances de groupe officielles continues. Fournir un soutien continu est très important, puisque près de la moitié des participants n'avaient pas obtenu d'emploi une fois leur participation au programme de l'ICTA terminée.

**Il est recommandé qu'Emploi et Développement social Canada (EDSC) collabore avec les provinces et les territoires afin d'élaborer des lignes directrices pour que les projets incluent des activités permettant ce qui suit :**

- 1.1. Préciser et fixer les objectifs d'emploi pour les participants.**
- 1.2. Améliorer l'accès aux marchés du travail en établissant un lien entre les participants et les employeurs.**
- 1.3. Offrir aux participants des séances de groupe continues et encadrées à la fin des activités de programme officielles auxquelles ils ont participé.**

## **Recommandation n° 2**

Les programmes du marché du travail pour les travailleurs âgés devraient comprendre certaines caractéristiques de conception, notamment l'identification, la présélection et la sélection rigoureuses des participants. Cela permet aux coordonnateurs du programme de diriger les participants vers des programmes ciblés et adaptés qui tiennent compte de leurs forces particulières et qui leur permettent de pallier leurs faiblesses. Toutefois, les promoteurs de projet n'évaluent pas systématiquement tous les participants potentiels. Lorsqu'ils le font, les processus et les outils utilisés aux fins d'évaluation varient d'un endroit à l'autre, et certaines évaluations sont plus solides que d'autres.

---

La littérature indique que les personnes très scolarisées ont tendance à être plus autonomes dans leur apprentissage et pourraient ne pas réagir favorablement au programme de l'ICTA. Dans le cas de personnes qui manquent de soutien social, qui présentent des symptômes d'anxiété et qui ont un faible niveau de scolarité, des programmes officiels structurés offrant un soutien continu sont bénéfiques.

Le fait de disposer systématiquement de solides évaluations des participants permettrait d'orienter les travailleurs âgés vers des programmes du marché du travail qui correspondent davantage à leurs besoins.

**Il est recommandé qu'EDSC collabore avec les provinces et les territoires afin d'élaborer des lignes directrices relatives au recrutement pour les projets en prévoyant l'identification et la présélection rigoureuses des travailleurs âgés, de sorte qu'ils puissent être dirigés vers les interventions du marché du travail qui sont les plus appropriées. Par conséquent, on pourrait offrir des programmes moins intensifs (c.-à-d. moins de 12 semaines) aux participants plus scolarisés, que ce soit par l'entremise de l'ICTA ou en les orientant ailleurs, dans une province ou un territoire où des programmes du marché du travail plus pertinents sont offerts.**

### **Recommandation n° 3**

Il est essentiel de surveiller continuellement les caractéristiques démographiques des participants ainsi que les résultats entre les évaluations de programme afin d'assurer une gestion efficace de tout programme. Par exemple, il est possible de repérer les lacunes dans le recrutement des participants les plus adéquats en utilisant les données recueillies de façon continue auprès des participants. Si des lacunes sont repérées, elles peuvent être signalées aux promoteurs de projet afin de veiller à ce que la mise en œuvre du programme respecte toujours les principales exigences de la politique applicable. Toutefois, la surveillance continue du rendement exige la collecte systématique, rapide et efficace de données fiables.

Les données sur le rendement du programme de l'ICTA sont consignées au moyen de formulaires papier qui doivent être remplis par les participants immédiatement avant et après leur participation au programme. Les provinces et les territoires expédient ensuite des lots de formulaires remplis aux responsables de programme à EDSC, où ils sont saisis manuellement dans une base de données. Le processus demande beaucoup de temps et est sujet aux erreurs de saisie. Les variables de profil (âge, sexe, études et région) ont été consignées de manière adéquate, contrairement aux variables de résultats, qui présentaient des erreurs liées à une non-réponse. En outre, bien que les mesures de résultats relatifs à l'employabilité et à l'emploi qui sont consignées par le programme soient pertinentes, il existe des mesures plus fiables qui permettraient de saisir des données plus informatives à des fins de mesure du rendement et d'évaluation.

La portée des évaluations futures est limitée par l'absence de numéros d'assurance sociale (NAS) des participants. La collecte des NAS des participants au programme permettrait à EDSC de réaliser une analyse plus approfondie du rendement du programme et une analyse des impacts différentiels en facilitant l'identification des

---

participants et l'établissement de liens entre les données administratives du programme et d'autres données administratives (p. ex. Agence du revenu du Canada).

Dans sa forme actuelle, le système limite la capacité d'EDSC à effectuer une surveillance adéquate et pose des défis en matière d'analyse pour l'évaluation de l'ICTA.

**Il est recommandé qu'EDSC améliore la qualité des données recueillies auprès de tous les promoteurs de projet et participants aux fins de la surveillance continue et de l'évaluation des résultats par les moyens suivants :**

- 3.1 Enregistrer des mesures d'employabilité et d'emploi plus fiables dans les formulaires de renseignements sur les participants, les formulaires de rétroaction des participants et les formulaires d'évaluation de suivi.**
- 3.2 Examiner la faisabilité d'une saisie électronique de ses formulaires de collecte de données par les provinces et les territoires.**
- 3.3 Consulter les principaux intervenants pour explorer la faisabilité de recueillir les NAS des participants au cours des années à venir.**

## ***Annexe A – Matrice d'évaluation***

Questions d'évaluation de l'ICTA				
Éléments de preuve				
	Examen de la littérature	Examen des documents	Données administratives	Entrevues avec des informateurs clés
<b>Conception et exécution</b>				
1. Dans quelle mesure la conception du programme contribue-t-elle à l'atteinte des résultats escomptés? Les activités du programme sont-elles liées logiquement à l'obtention des résultats attendus et des objectifs fixés?	X	X		X
2. De quelle façon les provinces et les territoires ont-ils mis en œuvre le programme au sein des collectivités où il y a une inadéquation entre les compétences et les postes à doter, et/ou des collectivités où les besoins des employeurs ne sont pas comblés? <ol style="list-style-type: none"> <li>De quelle façon ont-ils identifié et mobilisé les employeurs potentiels?</li> <li>Quels sont les résultats du programme en matière d'emploi pour les participants?</li> </ol>		X		X
<b>Atteinte des résultats escomptés</b>				
3. Dans quelle mesure les résultats escomptés en matière d'employabilité accrue et de réinsertion au travail ont-ils été atteints? <ol style="list-style-type: none"> <li>Les participants sont-ils parvenus à accroître leur employabilité?</li> <li>Les participants ont-ils obtenu un emploi?</li> <li>Observe-t-on une augmentation des perspectives d'emploi dans les collectivités vulnérables (c.-à-d. grâce aux nouvelles entreprises créées par les participants)?</li> </ol>		X	X	X

## Questions d'évaluation de l'ICTA

Éléments de preuve	Examen de la littérature	Examen des documents	Données administratives	Entrevues avec des informateurs clés
<b>Démonstration d'efficience et d'économie</b>				
4. La stratégie de mesure du rendement permet-elle de générer des données de rendement valables et fiables qui appuient la surveillance continue du rendement la prise de décisions?		X	X	X
a. A-t-on mis en place des systèmes de collecte de données et d'établissement de rapports adéquats afin d'appuyer l'évaluation sommative?				
5. En quoi consistent les pratiques exemplaires et les leçons apprises relativement à l'exécution efficace du programme et à l'atteinte économique des résultats?	X	X		X

---

## *Annexe B – Méthodologie*

### **Introduction**

Cette section présente les méthodes employées pour l'évaluation du programme de l'Initiative ciblée pour les travailleurs âgés (ICTA). La présente annexe décrit la portée de l'évaluation, les sources des données, les méthodes de collecte de données ainsi que les contraintes et les limites.

### **Portée et ampleur**

Cette évaluation est axée sur les résultats et concernait la période allant d'avril 2014 à juin 2016. Elle portait sur les problèmes et les questions soulevés à l'annexe A et englobait toutes les provinces et tous les territoires, à l'exception du Québec, qui effectue ses propres évaluations, et du Nunavut, qui n'a pas participé à l'initiative. Toutefois, en raison de la disponibilité limitée des données administratives, la portée du contenu sur les résultats du programme se limitait à la Colombie-Britannique, au Yukon et à la Nouvelle-Écosse.

### **Méthodologie**

Les méthodes ci-dessous ont été utilisées pour répondre aux questions d'évaluation. Toutes les méthodes ont été appliquées à l'interne par le personnel de la Direction de l'évaluation.

- *Examen des documents et de la littérature* – Cet examen portait notamment sur des rapports d'évaluation techniques et finaux produits antérieurement, la littérature canadienne et internationale sur le sujet et les documents du programme fournis par les responsables de celui-ci.
- *Données administratives* – Les données sur le rendement du programme ont été générées à partir de la base de données Access du programme de l'ICTA. Les données consignées comprenaient des renseignements tirés des formulaires de renseignements sur les participants, des formulaires de rétroaction des participants, des formulaires d'évaluation de suivi et des renseignements sur les promoteurs de projet.
- *Entrevues avec des informateurs clés* – Ces entrevues ont été réalisées en personne ou par téléphone. Les répondants comprenaient des représentants de l'administration du programme à EDSC dans la région de la capitale nationale ( $n=5$ ). Des entrevues ont également été réalisées auprès de répondants choisis de façon aléatoire provenant de trois provinces (Alberta, Manitoba et Nouvelle-Écosse), qui étaient composés de représentants provinciaux et territoriaux du programme ( $n=3$ ), de promoteurs de projet ( $n=8$ ), de participants ( $n=10$ ) et d'employeurs ( $n=4$ ). Les entrevues ont été réalisées par les évaluateurs d'EDSC de janvier à février 2016.

---

## **Analyse**

La stratégie d'analyse des données comprenait le recouplement de nombreuses sources. Le tableau ci-dessous présente les termes de proportion et de fréquence utilisés dans le rapport pour quantifier à quel point les répondants aux entrevues s'entendaient concernant des questions et des problèmes.

Termes de proportion et de fréquence		
Termes de proportion	Termes de fréquence	Échelle de pourcentage
Tous	Toujours	100 %
Presque tous	Presque toujours	80 à 99 %
Beaucoup/la plupart	Souvent, habituellement	50 à 79 %
Quelques-uns	Parfois	20 à 49 %
Peu	Rarement	10 à 19 %
Presque aucun	Presque jamais	1 à 9 %
Aucun	Jamais	0 %

## **Contraintes et limites**

En 2015, les responsables du programme ont ratifié des ententes sur l'échange de renseignements entre EDSC et les provinces et les territoires afin d'accéder aux données sur les participants (formulaire de renseignements sur les participants et formulaire de rétroaction des participants). En février 2016, les données de quatre provinces et territoires (Ontario, Colombie-Britannique, Yukon et Nouvelle-Écosse) étaient disponibles aux fins d'évaluation. Les lecteurs devraient porter une attention particulière lorsqu'ils interprètent les résultats invoquant des données administratives, puisqu'elles pourraient ne pas être représentatives des autres provinces et territoires qui participent à l'ICTA. En outre, les numéros d'assurance sociale des participants au programme de l'ICTA ne sont pas recueillis. Les évaluateurs n'ont pas été en mesure d'établir un lien entre la base de données administratives du programme de l'ICTA (formulaires de renseignements sur les participants et formulaires de rétroaction des participants) et les bases de données de l'Agence du revenu du Canada et d'EDSC ni de mettre en application la modélisation des impacts différentiels.

---

## ***Annexe C – Contribution financière du gouvernement du Canada***

Province/territoire	Affectation (2014-2015)	Affectation (2015-2016)	Affectation (2016-2017)	Total
Terre-Neuve-et-Labrador	853 792 \$	853 792 \$	853 792 \$	2 561 375 \$
Nouvelle-Écosse	791 923 \$	791 923 \$	791 923 \$	2 375 768 \$
Île-du-Prince-Édouard	240 000 \$	240 000 \$	240 000 \$	720 000 \$
Nouveau-Brunswick	841 418 \$	841 418 \$	841 418 \$	2 524 253 \$
Québec	6 545 736 \$	6 545 736 \$	6 545 736 \$	19 637 207 \$
Ontario	8 339 936 \$	8 339 936 \$	8 339 936 \$	25 019 807 \$
Manitoba	507 325 \$	507 325 \$	507 325 \$	1 521 976 \$
Saskatchewan	334 092 \$	334 092 \$	334 092 \$	1 002 277 \$
Alberta	1 917 938 \$	1 917 938 \$	1 917 938 \$	5 753 813 \$
Colombie-Britannique	2 907 841 \$	2 907 841 \$	2 907 841 \$	8 723 523 \$
Yukon	240 000 \$	240 000 \$	240 000 \$	720 000 \$
Territoires du Nord-Ouest	240 000 \$	240 000 \$	240 000 \$	720 000 \$
Nunavut	240 000 \$	240 000 \$	240 000 \$	720 000 \$
<b>Total</b>	<b>24 000 000 \$</b>	<b>24 000 000 \$</b>	<b>24 000 000 \$</b>	<b>72 000 000 \$</b>

Des 25 000 000 \$ attribués chaque année au programme de l'ICTA, 24 000 000 \$ sont accordés aux provinces et aux territoires, alors que le million restant est conservé par EDSC afin d'appuyer la gestion du programme ainsi que les activités opérationnelles, d'évaluation et de communication.