

Étude de cas sur l'utilisation de données administratives pour appuyer l'élaboration de politiques¹

Yves Gingras², Tony Haddad³, Stéphanie Roberge, Georges Awad, Andy Handouyahia

Résumé

Les Ententes sur le développement du marché du travail (EDMT) sont des ententes entre le Canada et les provinces et territoires visant à financer la formation et les services de soutien sur le marché du travail pour les prestataires d'assurance-emploi. L'objectif de cette communication est d'examiner les améliorations au fil des ans de la méthode d'évaluation des répercussions. Le présent document décrit les EDMT et les travaux d'élaboration passés et mentionne les raisons qui motivent une meilleure utilisation de fonds de données administratives importants. Suit une explication détaillée de la façon dont la nouvelle approche a fait en sorte que le processus d'évaluation nécessite moins de ressources, alors que les résultats s'appliquent mieux à l'élaboration de politiques. Le document fait aussi état des leçons apprises d'un point de vue méthodologique et fournit un aperçu des façons de rendre efficace ce type d'utilisation des données administratives, particulièrement dans le contexte des grands programmes.

Mots-clés : Données administratives, évaluation de programme, élaboration de politiques, couplage de données

1. Introduction

La tenue d'un projet d'évaluation est souvent un processus long, en raison des consultations avec les intervenants clés, du temps nécessaire pour accéder aux données de programme, des étapes d'approbation fastidieuses requises avant la tenue des travaux d'évaluation sur le terrain et d'autres événements souvent imprévus. Par conséquent, les évaluateurs de programme ont souvent de la difficulté à surmonter les défis que pose la garantie que les évaluations sont opportunes et répondent aux besoins des programmes et des politiques.

Les évaluateurs d'Emploi et Développement social Canada (EDSC) ont produit des évaluations des Ententes sur le développement du marché du travail (EDMT), en collaboration avec les provinces et les territoires. Au moment d'effectuer ces travaux, l'équipe d'évaluation a transformé l'approche courante d'évaluation de ces ententes, passant d'évaluations sommatives bilatérales à un processus d'évaluation continue rationalisé. Grâce à cette nouvelle approche, des évaluations sont entreprises pour différents aspects des EDMT, et elles sont diffusées chaque année aux provinces et territoires participants, ainsi qu'à l'échelle nationale, simultanément. Cela a eu pour résultat une baisse importante du délai requis pour procéder aux études d'évaluation.

Le présent article décrit d'abord les EDMT, puis résume les antécédents des évaluations des EDMT, en soulignant les raisons qui motivent la modification de l'approche d'évaluation. Puis figure une description faisant état de la façon

¹ Les points de vue exprimés dans les documents de recherche sont ceux des auteurs et ne rendent pas nécessairement compte de l'opinion d'EDSC ou du gouvernement fédéral. Le présent document est fondé sur des méthodologies et des analyses élaborées dans le contexte des évaluations des EDMT. Au moment de l'élaboration de ces méthodologies, les évaluateurs d'EDSC ont profité des conseils de divers experts universitaires et d'un examen par les pairs. Par ailleurs, en 2014, les évaluateurs ont tenu un panel d'experts internes pour passer en revue et examiner les méthodologies d'évaluation. De façon plus particulière, l'équipe d'évaluation aimerait remercier Walter Nicholson, Jeff Smith, Guy Lacroix et David Gray pour leurs conseils concernant ces études d'évaluation.

² Yves Gingras, directeur général; Andy Handouyahia, gestionnaire, Données et méthodologie; Georges Awad, gestionnaire, Évaluation; et Stéphanie Roberge, agente principale d'évaluation, Direction d'évaluation, Emploi et Développement social Canada, 140, promenade du Portage, Gatineau (Québec) K1A 0J9, Canada.

³ Tony Haddad, Ph. D., gestionnaire, Évaluation, Division de l'évaluation et de la mesure du rendement, Statistique Canada, 170, promenade Tunney's Pasture, Ottawa (Ontario) K1A 0T6, Canada.

dont la nouvelle approche a fait en sorte que l'évaluation d'un programme horizontal important et complexe est plus opportune et pertinente pour l'élaboration des politiques et moins coûteuse. L'article conclut par un examen des leçons apprises, en vue d'utiliser de façon efficace et efficiente les données administratives pour l'évaluation des programmes.

2. Ententes sur le développement du marché du travail (EDMT)

Mises en œuvre en 1996 en vertu de la Partie II de la *Loi sur l'assurance-emploi (a.-e.)*, les EDMT sont des ententes bilatérales entre le gouvernement du Canada et les 13 provinces et territoires. Elles comprennent le transfert de 1,95 milliard de dollars par année du gouvernement fédéral aux provinces et territoires pour la conception et le versement de prestations d'emploi et mesures de soutien (PEMS), qui aident les personnes en chômage admissibles aux prestations d'assurance-emploi (a.-e.) à trouver et à conserver un emploi. Depuis 2010, la responsabilité complète de la conception et de l'exécution des programmes et des services financés en vertu des EDMT a été dévolue à chaque province et territoire. Ces programmes et services doivent correspondre à des catégories définies dans la *Loi sur l'assurance-emploi*, y compris :

- **Développement des compétences** : Aide financière pour suivre de la formation, y compris de la formation en apprentissage.
- **Subventions salariales ciblées** : Subventions aux employeurs qui offrent des expériences pratiques de travail aux personnes en chômage.
- **Aide au travail indépendant** : Aide financière et conseils en matière de planification des affaires pour aider les personnes en chômage à lancer leur propre entreprise.
- **Partenariats pour la création d'emplois** : Expérience de travail dans le cadre de projets qui contribuent au développement de la collectivité et de l'économie locale.
- **Services d'aide à l'emploi** : Services de retour à l'emploi, par exemple, conseils individuels, planification de mesures, aide pour les compétences en recherche d'emploi, etc.

Tableau 1

Dépenses totales et nombre de nouvelles interventions pour les principales catégories de PEMS (2013-2014)

PEMS	Information financière		Nouvelles interventions	
	Dépenses totales (en milliers de dollars)	Répartition des dépenses	Nombre de nouvelles interventions	Répartition des interventions
Développement des compétences	954 000 \$	54 %	120 000	11 %
Subventions salariales ciblées	81 000 \$	5 %	13 000	1 %
Aide au travail indépendant	111 000 \$	6 %	8 000	1 %
Partenariats pour la création d'emplois	28 000 \$	2 %	3 000	0.3 %
Services d'aide à l'emploi	594 000 \$	34 %	962 000	87 %

Source : *Rapport de contrôle et d'évaluation de l'a.-e. pour 2013-2014*

Dans chaque EDMT figure une clause stipulant que la première évaluation sommative devrait être menée la troisième année de la mise en œuvre de l'entente. Des évaluations subséquentes des répercussions et de l'efficacité des PEMS versées en vertu de l'entente sont aussi requises tous les trois à cinq ans. Par ailleurs, chaque province et territoire a le choix d'évaluer son EDMT de façon autonome ou conjointement avec le gouvernement du Canada. Toutes les provinces et tous les territoires, sauf le Québec, ont opté pour une évaluation conjointe. Conformément à l'EDMT entre le Canada et le Québec, le Québec procède à ses propres évaluations des programmes qu'il conçoit et fournit. Toutefois, les données sur les participants aux EDMT au Québec sont transférées à EDSC sur une base permanente.

Ces données sont utilisées pour la tenue d'analyses à l'échelle nationale dans le cadre de la deuxième ronde des évaluations de l'EDMT.

3. Évaluation des EDMT : le passé

Les évaluations des EDMT ont commencé en 1998, avec des évaluations formatives axées sur la conception, l'exécution et la mise en œuvre des programmes et des services, avec comme objectif de contribuer à l'amélioration des programmes au début de la mise en œuvre des EDMT. Au total, 12 évaluations formatives conjointes ont été menées par le gouvernement fédéral, en collaboration avec les provinces et les territoires, entre 1998 et 2002. Entre 2002 et 2012, des évaluations sommatives ont été effectuées, avec comme objectif d'évaluer l'efficacité des programmes. Les évaluations sommatives comprenaient des enquêtes auprès des participants aux EDMT et l'utilisation d'une méthodologie non expérimentale afin d'estimer les répercussions du marché du travail sur les participants au programme.

Comme les évaluations formatives, les premières évaluations sommatives ont été menées bilatéralement. EDSC (qui s'appelait à ce moment-là Ressources humaines et Développement des compétences Canada) a conclu des partenariats avec les 12 provinces et territoires participants séparément.

La première ronde d'évaluations sommatives bilatérales a été un processus long, en partie parce que chaque étape devait être reprise 12 fois. Le processus a aussi été coûteux, en raison du recrutement d'entrepreneurs externes et de la dépendance à l'égard d'enquêtes importantes pour recueillir des données sur les résultats du programme et des données pouvant être utilisées dans des analyses additionnelles des répercussions.

Lorsqu'est venu le temps de planifier la deuxième ronde d'évaluations sommatives, il est devenu clair que la tenue de ces évaluations bilatérales, en suivant les mêmes processus et en effectuant les mêmes travaux sur le terrain, ne donneraient pas suffisamment de temps pour la production de résultats pour chaque province/territoire sur une période de trois à cinq ans, conformément à la clause d'évaluation de l'EDMT et à la *Politique sur l'évaluation du Conseil du Trésor (2009)*.

Parmi les raisons qui ont motivé principalement le changement d'approche d'évaluation figurait la nécessité d'augmenter l'efficacité d'un processus d'évaluation complexe. Toutefois, d'autres considérations importantes ont motivé ces changements. Pour commencer, à la lumière des leçons apprises dans le cadre de la première approche pour les évaluations de l'EDMT, il existait un besoin clair de trouver de nouvelles façons de procéder aux évaluations et d'explorer de nouveaux domaines permettant d'accroître les connaissances existantes concernant les EDMT. En deuxième lieu, il était prévu dans la loi de rendre compte au Parlement de l'efficacité des EDMT dans le rapport annuel de contrôle et d'évaluation de l'a.-e., y compris un aperçu global des répercussions des EDMT dans l'ensemble du Canada. La production d'un sommaire de haut niveau des résultats de 12 évaluations différentes⁴ entreprises sur une période de 10 ans s'est révélée particulièrement difficile. Les méthodes utilisées dans ces évaluations ont évolué au fil du temps et, ainsi, il est devenu de plus en plus difficile de résumer les résultats de façon uniforme et utile.

4. La nouvelle approche

La deuxième ronde d'évaluations est actuellement en voie d'être terminée, à partir d'une approche complètement différente fondée sur les caractéristiques suivantes :

- fractionnement des évaluations en petites études ciblées;
- tenue de l'analyse au moyen de données administratives couplées, tout en éliminant la nécessité de procéder à de grandes enquêtes auprès des clients;

⁴ L'évaluation des EDMT au Nunavut ne comprenait pas de répercussions additionnelles, compte tenu du faible nombre de participants.

- travail effectué entièrement à l'interne et élaboration d'une capacité interne pour mettre en œuvre des approches innovatrices.

L'objectif consiste à attribuer les résultats observés à la participation au programme, au moyen de techniques économétriques à la fine pointe, tout en entreprenant une analyse détaillée au niveau des provinces, des territoires, des régions et des groupes socioéconomiques, le tout de façon efficace et rentable et en continuant de répondre aux besoins d'élaboration des politiques qui évoluent rapidement.

4.1 Tenue de petites études ciblées

La deuxième ronde d'évaluations sommatives a pris la forme de plusieurs petites études tenues sur une base permanente, au cours d'un cycle de cinq ans, dans les 12 provinces et territoires et à l'échelle nationale simultanément. Les analyses à l'échelle nationale comprennent des données des 13 provinces/territoires. Au cours du cycle de cinq ans, le plan consiste à effectuer trois études chaque année, en mettant l'accent sur différents aspects des EDMT.

Une étude était axée sur la mesure des répercussions du programme pour différents groupes de participants ou périodes, les résultats de l'analyse à l'échelle nationale de cette étude faisant partie chaque année des rapports de contrôle et d'évaluation de l'a.-e.

Deux autres études ont été menées au moyen de questions ciblées concernant la conception, l'exécution, la pertinence, l'efficacité et l'efficience du programme. Ces deux études visaient à compléter ce que l'on savait déjà concernant les EDMT. Par exemple, des études détaillées concernant la conception et l'exécution des Services d'aide à l'emploi, du Développement des compétences et des Subventions salariales ciblées ont été effectuées, afin de déterminer comment ces PEMS fonctionnent, sur quoi elles sont ciblées et quels sont les principaux défis et pratiques exemplaires concernant la conception et l'exécution de ces programmes.

Les résultats de chaque étude annuelle ont été mis en commun avec les provinces et territoires, ainsi que les intervenants du programme d'EDSC, au fur et à mesure de leur production. L'objectif est de combiner les résultats provinciaux et territoriaux des études individuelles en un rapport bilatéral plus traditionnel pour chaque secteur de compétence, d'ici la fin du cycle de cinq ans. Ces rapports bilatéraux seront conformes à l'exigence d'évaluer les répercussions et l'efficacité des EDMT tous les trois à cinq ans.

Le fractionnement des évaluations en petites études présente un certain nombre d'avantages. Tout d'abord, cette approche appuie davantage les obligations fédérales en matière de reddition de comptes, qui consiste à rendre compte de l'efficacité des EDMT dans le rapport de contrôle et d'évaluation de l'a.-e. Des résultats et des données probantes sur les différents aspects de l'efficacité des EDMT sont maintenant présentés chaque année, sur la base d'une évaluation exhaustive à l'échelle nationale. Par exemple, le rapport de 2013 présentait les répercussions à moyen terme (cinq ans) pour les participants de 2002 à 2005, tandis que le rapport de 2014 renaît compte des répercussions sur trois ans pour les participants de 2007 et 2008. Le dernier rapport comprenait aussi des analyses de la dynamique des répercussions du programme à moyen terme (cinq ans), suivant l'entrée dans le programme, en ce qui a trait à ces deux cohortes de participants. En outre, il a fourni un aperçu du caractère durable des répercussions dans diverses conditions économiques, au cours des différentes périodes postérieures à l'entrée.

En deuxième lieu, la tenue de petites études rend le processus d'évaluation conforme aux enjeux émergents en matière de politiques et de programmes. Les sujets de chaque étude sont sélectionnés sur une base annuelle, de concert avec les représentants des provinces et territoires et d'EDSC, ce qui fait en sorte les besoins de perspectives et de données probantes aux deux niveaux de gouvernement sont respectés. En outre, chaque nouvelle étude fournit une occasion de donner suite aux questions et aux lacunes dans les connaissances déterminées dans les études antérieures.

Enfin, la tenue des études à l'échelle nationale, ainsi que provinciale et territoriale a amélioré notre capacité d'examiner les sujets et les enjeux qui n'étaient pas ou ne pouvaient pas être examinés pendant la première ronde d'évaluation. Par exemple, les analyses quantitatives sont souvent limitées par le petit nombre de participants dans certaines PEMS et/ou dans des provinces/territoires plus petits. Parallèlement, dans des cas où les analyses particulières ne sont pas possibles à l'échelle provinciale/territoriale, la province ou le territoire touché peut quand

même tirer parti de l'analyse à l'échelle nationale ou des analyses qui combinent plusieurs années ou plusieurs PEMS, ce qu'il est possible de faire rapidement, compte tenu de la souplesse qu'offrent les données administratives riches.

4.2 Tenue de l'analyse à partir de données administratives

Parmi les leçons tirées de la première ronde d'évaluations sommatives figurait le fait que les données administratives peuvent être utilisées dans une grande mesure pour remplacer les enquêtes. Compte tenu de cela, l'équipe d'évaluation tient maintenant toutes les analyses quantitatives requises pour l'évaluation en utilisant des données administratives de panel couplées des fichiers de l'impôt de l'Agence du revenu du Canada, de la partie I de l'a.-e (c.-à-d. prestations d'a.-e.) et de la partie II (c.-à-d. interventions des EDMT). L'équipe d'évaluation a accès à des données qui remontent aussi loin que 1990 et met à jour les fichiers de données annuellement, au moyen des données les plus récentes disponibles. Les données englobent 100 % des participants des EDMT et jusqu'à 20 % des prestataires d'a.-e. qui n'ont pas participé aux EDMT. Ces derniers servent à établir les groupes de comparaison pour les analyses quasi expérimentales des répercussions additionnelles du programme.

Les données utilisées pour les politiques, l'analyse, la recherche et l'évaluation sont régies par des règles et des processus stricts mis en place au niveau des ministères, pour assurer la protection des renseignements personnels et la confidentialité. De façon plus particulière, les renseignements utilisés pour l'évaluation sont sujets à un processus qui permet de masquer les données d'identification personnelle (p. ex., numéros d'assurance sociale, noms ou adresses), avant qu'elles soient analysées. Ce processus est mené pour empêcher l'identification des personnes au moment de l'élaboration des politiques, de l'analyse, de la recherche et de l'évaluation.

L'équipe d'évaluation a accès à ces données pour la durée du cycle d'évaluation de cinq ans des EDMT. Ainsi, les évaluateurs disposent toujours d'une somme d'information sur la rémunération, l'activité sur le marché du travail et les caractéristiques sociodémographiques des participants et des non-participants, avant et après la participation. Ces données sont utilisées pour évaluer les programmes et les services reçus par les participants, coordonner les profils des groupes de comparaison et des participants, et mesurer les résultats et les répercussions découlant de la participation.

Comme on le pensait initialement, les données administratives peuvent être utilisées dans une grande mesure pour remplacer efficacement les enquêtes. Contrairement aux enquêtes, les données sont facilement accessibles, sans coût additionnel. Les données administratives représentent aussi une source plus fiable d'information que les enquêtes, principalement parce qu'elles ne sont pas sujettes à des biais de rappel ou à des biais de réponse et parce qu'elles comprennent habituellement des renseignements concernant l'ensemble de la population de participants et de non-participants. Les études d'évaluation menées dans le cadre de la deuxième ronde d'évaluations ont, jusqu'à maintenant, dépendues principalement de l'analyse des données administratives, de concert avec des interviews des informateurs clés et des examens de documents pour produire des données probantes sur les résultats des clients et les répercussions des interventions des EDMT.

4.3 Mise en œuvre d'une approche innovatrice

Le processus d'évaluation des EDMT est dirigé conjointement par les représentants du gouvernement fédéral et des provinces et territoires. Un comité directeur d'évaluation mixte fédéral-provincial-territorial comprend des représentants des 12 provinces et territoires participants et des gestionnaires du programme d'EDSC. La Direction d'évaluation décide du plan de travail, approuve les méthodologies et supervise l'analyse au niveau national de chaque enquête. Au total, 12 comités mixtes d'évaluation (CME) sont aussi établis. Ces CME bilatéraux ont le mandat d'examiner les enjeux concernant la province ou le territoire qu'ils représentent.

La collecte des données, les analyses et la rédaction des rapports sont toutes effectuées à l'interne à EDSC, deux équipes différentes d'évaluateurs participant au projet. Une équipe de méthodologistes spécialisés dans le traitement des données et dans la mise en œuvre de méthodes quantitatives quasi expérimentales est responsable de toutes les questions liées aux données, aux méthodologies et aux analyses quantitatives. Une autre équipe plus généraliste est chargée des travaux qualitatifs sur le terrain, de la coordination des comités multilatéraux et bilatéraux, du maintien de rapports avec les partenaires, de la rédaction de rapports d'évaluation et de la communication des résultats des évaluations.

La segmentation de l'équipe d'évaluation, sur la base du domaine d'expertise, permet à chaque équipe de se concentrer sur l'innovation dans sa spécialisation. L'équipe plus généraliste, par exemple, met l'accent sur l'amélioration des façons de communiquer les résultats de l'évaluation et sur l'interprétation et la contextualisation de ces résultats, afin d'appuyer l'élaboration des programmes et des politiques et les discussions concernant le renouvellement. L'équipe de méthodologistes met l'accent sur l'intégration des leçons tirées des évaluations précédentes, ainsi que sur les progrès les plus récents en économétrie dans les approches méthodologiques utilisées pour le processus d'évaluation continue.

L'accès aux données de la partie I de l'a.-e. concernant les demandes de prestations d'a.-e., aux données de la partie II sur les personnes participant aux interventions des EDMT, et aux dossiers de l'impôt de l'Agence du revenu du Canada pour les mêmes personnes, permet la préparation de fichiers d'analyse, en vue d'entreprendre des travaux d'évaluation comportant de très courts délais d'exécution. Cela a aussi permis à l'équipe d'estimer les effets de la participation à long terme (jusqu'à sept ans après le programme). Contrairement aux anciennes évaluations bilatérales, dans lesquelles seuls des échantillons de participants et de non-participants étaient visés par l'enquête et les résultats étaient couplés aux données administratives des personnes (ce qui permettait des résultats limités et une modélisation additionnelle des répercussions), les fichiers analytiques comprennent des données détaillées riches pour tous les participants aux EDMT et pour 10 à 20 % des prestataires d'a.-e. qui n'ont pas participé aux EDMT (parce que le nombre de cas est extrêmement important). Compte tenu des données détaillées et exhaustives disponibles, l'analyse tient compte de la majorité, sinon de la totalité, des facteurs qui déterminent la participation et les résultats sur le marché du travail. Les données comprennent un nombre important de caractéristiques qui rendent compte de l'expérience des personnes sur le marché du travail, par exemple : les caractéristiques sociodémographiques des participants et des cas de comparaison (p. ex., âge, sexe, état matrimonial, incapacité), la région économique et la province, les caractéristiques de la profession (p. ex., groupe professionnel, niveaux de compétence liés au dernier emploi avant la demande de prestations d'a.-e., codes d'industrie), ainsi que leurs antécédents sur le marché du travail (p. ex., recours aux prestations d'a.-e. et nombre de semaines, rémunération d'un emploi/ travail autonome, recours à l'aide sociale, incidence de l'emploi au cours des cinq ans précédant la participation).

Un système de données a été élaboré à l'interne pour rendre compte des concepts et des méthodologies qui ont évolué au cours des dernières évaluations et pour produire un fichier analytique final très exhaustif pour les approches d'évaluation quasi expérimentales ou toute autre analyse de données fondés sur des besoins d'évaluation différents. Le logiciel, qui comprend de nombreux modules intégrés et environ 10 000 lignes de codes de programmation, évolue aussi au fil du temps, à mesure de ses mises à jour, grâce à des nouveaux concepts et techniques économétriques, y compris des séquences de programmation qui automatisent l'épuration et la préparation des données administratives, ce qui permet d'économiser beaucoup de temps, d'efforts et de coûts. Par conséquent, les analyses des répercussions additionnelles, dans le cadre de la deuxième ronde d'évaluations des EDMT, sont plus appropriées et sont effectuées au moyen de techniques économétriques à la fine pointe (p. ex., poids généré au moyen de la méthode du noyau et pondération par l'inverse de la propension), et les résultats sont validés au moyen de plusieurs méthodes d'essai statistiques.

5. Leçons tirées de l'expérience

Au cours des trois dernières années, l'équipe d'évaluation a mené 11 études liées à la conception, à l'exécution et à l'efficacité des EDMT, tant à l'échelle nationale que provinciale et territoriale. La nouvelle approche d'évaluation s'est révélée efficace pour améliorer la capacité des évaluations de répondre aux besoins de données probantes des gestionnaires des politiques et des programmes. Elle a aussi réduit de façon significative les coûts, en supprimant la nécessité de tenir de grandes enquêtes et de recruter des entrepreneurs externes; comparativement à environ un million de dollars par année en contrats externes pour les travaux d'évaluation du cycle 1, l'équipe d'évaluation dépense actuellement environ 70 000 \$ par année en contrats externes pour les travaux d'évaluation du cycle 2, l'examen par des experts universitaires, les conseils liés au traitement des données et le soutien de la création de nouveaux outils de traitement. Ces coûts excluent les salaires et les dépenses additionnelles engagées par les provinces et les territoires participants.

Dans l'ensemble, les avantages de l'application de cette nouvelle approche sont significatifs. Il n'aurait pas été possible d'obtenir le niveau important de réduction des coûts et du temps nécessaire pour entreprendre les évaluations sans l'accès à des données administratives de bonne qualité. En ce sens, l'évaluation des EDMT est privilégiée, même si les données disponibles pourraient encore être améliorées. Par exemple, les données sur le plus haut niveau de scolarité des personnes ne sont pas recueillies de façon uniforme. Des données détaillées sur le fonctionnement des PEMS, comme le type de formation fournie en vertu du Développement des compétences (p. ex., éducation de base des adultes par rapport à formation spécialisée) ne sont toujours pas disponibles. Ceci étant dit, l'évaluation des EDMT représente un bon exemple de la façon dont la collaboration étroite avec les experts des programmes et l'investissement dans des données de grande qualité peuvent procurer des retombées avantageuses au gouvernement du Canada. L'expérience démontre aussi que la nécessité de tenir de grandes enquêtes peut être réduite, et que des données administratives de qualité pourraient fournir des renseignements plus fiables que les données d'enquête.

Une autre leçon tirée de cette expérience est qu'une innovation de cette nature nécessite un investissement en capacité, en ressources humaines et en capacité technique au départ. Les évaluateurs doivent avoir accès aux outils qu'ils utilisent pour effectuer les analyses et les travaux d'évaluation connexes et doivent bien les comprendre. Par exemple, l'accès à des données administratives peut permettre des analyses rapides des divers aspects du programme. Toutefois, ces analyses ne peuvent pas être effectuées plus rapidement que ce que permet la technologie. C'est pourquoi l'accès à une capacité de calcul et à un logiciel d'analyse de qualité est essentiel.

Par ailleurs, les évaluations doivent être menées par des évaluateurs qui ont les compétences techniques, méthodologiques et statistiques nécessaires pour suivre les progrès technologiques les plus récents et en tirer parti, et qui peuvent vérifier et mettre en œuvre des approches et des techniques innovatrices. L'exploration d'approches innovatrices est importante pour s'assurer que les évaluations peuvent ajouter de la valeur aux connaissances existantes concernant un programme. Les évaluateurs doivent avoir les compétences et les ressources nécessaires pour examiner les domaines qui ne l'ont pas été auparavant et pour poser de nouvelles questions d'évaluation qui amélioreront les connaissances concernant le programme. À cet égard, tous les projets d'évaluation menés à l'interne doivent prévoir du temps pour la recherche et la formation concernant des méthodologies et des approches d'évaluation.

Enfin, il est important de reconnaître que le succès d'une évaluation mixte fédérale-provinciale-territoriale, comme cela a été le cas pour les EDMT, dépend aussi de l'établissement d'un processus de gouvernance solide, comportant des rôles et responsabilités clairs. Cela nécessite un leadership bien établi au niveau de travail et au niveau des cadres, ainsi que de la rigueur, de la transparence et des communications claires, afin de gérer les attentes et de veiller à ce que tous les partenaires et intervenants aient l'occasion d'exprimer leur intérêt et de participer activement au processus. Le passage d'un processus complètement bilatéral à un processus hybride multilatéral/bilatéral a aussi exigé l'intégration de beaucoup de souplesse dans le processus d'évaluation proprement dit, afin que les évaluations continuent de répondre adéquatement aux besoins d'information et de rapport de chaque partenaire.