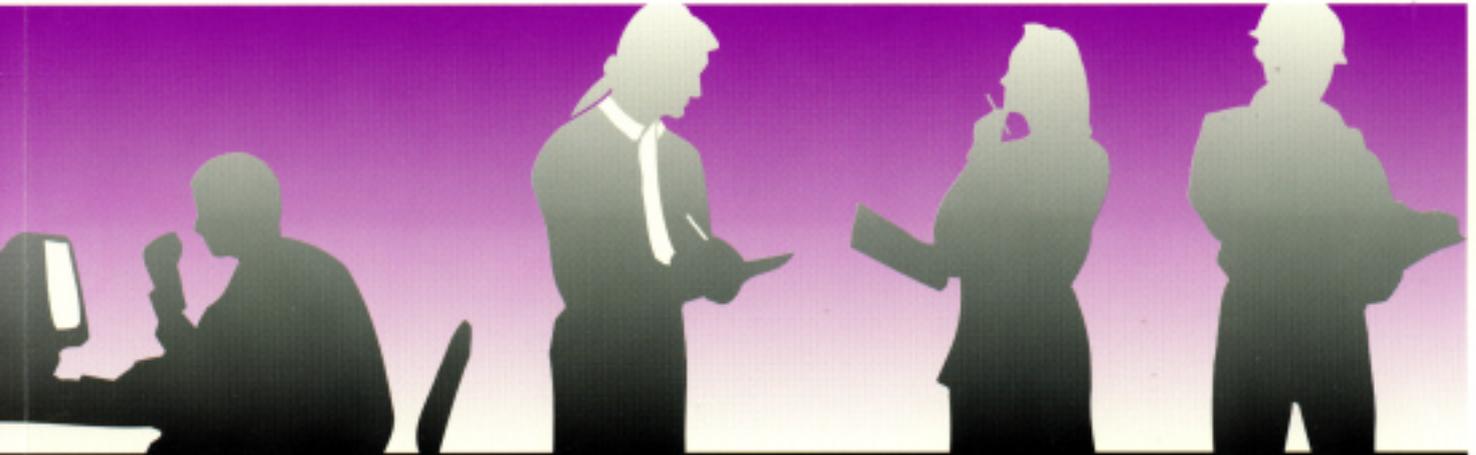


*Évaluation  
des initiatives  
stratégiques*



**Compagnie  
des travailleurs du  
Nouveau-Brunswick**

Nouveau-Brunswick



Développement des  
ressources humaines Canada

Human Resources  
Development Canada



Gouvernement du  
Nouveau-Brunswick

Canada

SP-AH012F-03-96

**COMPAGNIE DES TRAVAILLEURS DU  
NOUVEAU-BRUNSWICK**

*Évaluation du processus*

**Rapport final**

**Évaluation et exploitation des données  
Politique stratégique  
Développement des ressources humaines Canada**

**Décembre 1995**

# REMERCIEMENTS

*Le programme Compagnie des travailleurs du Nouveau-Brunswick est une initiative stratégique fédérale-provinciale financée et gérée par Développement des ressources humaines Canada (DRHC) et par les ministères de l'Enseignement supérieur et du Travail (MEST) et du Développement des ressources humaines (DRHNB) du Nouveau-Brunswick.*

*Ce rapport fait partie d'une série de rapports d'évaluation portant sur le programme Compagnie des travailleurs du NB. Parmi les rapport à venir compte un certain nombre de rapports provisoires d'incidences, un rapport provisoire de la rentabilité, de l'efficacité et de la politique et un rapport final d'évaluation sommative devant être rédigé une année après la fin du programme Compagnie des travailleurs du NB.*

*La présente étude d'évaluation a été réalisée par Baseline Market Research, sous la direction du Comité d'évaluation qui est composé de représentants des trois partenaires.*

*L'équipe d'évaluation tient à remercier toutes les personnes qui ont collaboré à l'étude, notamment les fonctionnaires des gouvernements fédéral et provincial qui ont donné de leur temps afin de l'aider et qui ont partagé leur expérience avec ses membres.*

*Nous désirons aussi remercier les nombreux prestataires d'assurance-chômage et bénéficiaires d'aide sociale et les employeurs d'accueil qui n'ont pas été avares de renseignements au sujet de l'incidence du programme Compagnie des travailleurs du NB sur leur vie et sur leur collectivité.*

# TABLE DES MATIÈRES

<b>Résumé</b> .....	Page i
<b>Réactions des gestionnaires</b> .....	Page vii
<b>Chapitre 1 Introduction</b> .....	Page 1
<b>Chapitre 2 Compagnie des travailleurs du NB</b> .....	Page 3
2.1 Concept .....	Page 3
2.2 Élaboration du programme .....	Page 4
2.3 Objectifs du programme Compagnie des travailleurs du NB .....	Page 4
2.4 Structure du projet Compagnie des travailleurs du NB .....	Page 5
2.5 Participants .....	Page 6
2.6 Groupe témoin .....	Page 7
2.7 Organisations d'accueil .....	Page 8
<b>Chapitre 3 Évaluation des processus</b> .....	Page 11
3.1 Questions relatives à l'évaluation .....	Page 11
3.2 Résumé de la méthode d'évaluation .....	Page 14
<b>Chapitre 4 Constatations découlant de l'évaluation</b> .....	Page 17
4.1 Le partenariat .....	Page 17
4.1.1 Répartition des pouvoirs .....	Page 17
4.1.2 Dispositions relatives au financement .....	Page 20
4.1.3 Points forts et points faibles de la structure organisationnelle du programme Compagnie des travailleurs du NB .....	Page 24
4.1.4 Efficience de la mise en oeuvre .....	Page 28
4.2 Fonctionnement du programme .....	Page 29
4.2.1 Sélection des organisations d'accueil .....	Page 30
4.2.2 Recrutement des participants .....	Page 40
4.2.3 Contraintes opérationnelles .....	Page 42
4.2.4 Adhésion au régime de prestations .....	Page 44
4.3 Profil des organisations d'accueil .....	Page 45
4.4 Participants à des projets .....	Page 47
4.4.1 Profils des participants et du groupe témoin .....	Page 47
4.4.2 Éléments motivant la participation .....	Page 50
4.4.3 Résultats pour les participants .....	Page 51
4.5 Abandon .....	Page 53
4.6 Sommaire des constatations .....	Page 54
<b>Chapitre 5 Points à examiner</b> .....	Page 57

**Annexes** (disponibles seulement en anglais)

# Résumé

Le programme Compagnie des travailleurs du Nouveau-Brunswick (Compagnie des travailleurs du NB) est une initiative fédérale-provinciale-territoriale financée et gérée par Développement des ressources humaines Canada (DRHC) ainsi que par les ministères de l'Enseignement supérieur et du Travail (MEST) et du Développement des ressources humaines (DRHNB) du Nouveau-Brunswick.

Le programme Compagnie des travailleurs du NB est une des initiatives stratégiques — partenariats fédéraux-provinciaux-territoriaux — qui contribueront à assurer le renouveau et la revitalisation du régime de sécurité sociale du Canada.

Les coûts du programme, qui totaliseront jusqu'à 80 millions de dollars, doivent être partagés à parts égales entre les gouvernements fédéral et provincial dans le cadre de l'accord quinquennal. Le programme Compagnie des travailleurs du NB prévoit la participation de 1 000 personnes à un moment ou à un autre.

Il s'agit d'un programme volontaire conçu de façon à fournir à des travailleurs âgés de 50 à 65 ans l'occasion de se libérer d'un soutien passif et de contribuer au développement de leur collectivité. La participation peut durer jusqu'à cinq années ou jusqu'à ce que soient modifiés les programmes de sécurité du revenu. Le placement professionnel a commencé en mai 1994.

Le programme Compagnie des travailleurs du NB assure un soutien du revenu qui garantit un revenu annuel d'environ 12 000 \$. Les participants touchent 46 \$ pour chaque journée de travail au sein d'une organisation d'accueil pendant la période d'activité de six mois. Le revenu fourni au cours de la période d'inactivité de six mois est établi selon un montant proportionnel qui reflète la somme totale gagnée au cours de la période d'activité.

L'évaluation réalisée par Baseline Market Research Ltd. constitue un examen de l'administration, de la gestion et du fonctionnement du programme Compagnie des travailleurs du NB, y compris la sélection, l'orientation et la surveillance des participants et des employeurs d'accueil.

## Situation actuelle du programme

En septembre 1995 :

- au total, 568 demandes de projets ont été présentées au MEST;
- 337 projets d'accueil ont été approuvés; 231 projets d'accueil, dont la plupart satisfaisaient aux critères du programme, n'ont pas fait l'objet de placements en raison d'un manque de fonds; les projets qui ne satisfaisaient pas aux critères établis ont été rejetés;
- 998 participants sont actuellement placés au sein d'organisations d'accueil;
- dans le cadre du programme (de mai 1994 à septembre 1995), 1 119 participants, au total, ont joint les rangs de la Compagnie des travailleurs du NB, et 121 participants ont quitté.

## Sommaire des constatations

Les renseignements obtenus grâce à la présente évaluation confirment ce qui suit :

- jusqu'ici, le programme Compagnie des travailleurs du NB est géré de façon assez efficace;
- le programme permet de répondre aux besoins des participants et des employeurs;
- les placements professionnels effectués permettent, dans de nombreux cas, d'acquérir une expérience de travail valable;
- le travail accompli contribue à améliorer la qualité d'ensemble du milieu ainsi que la qualité de vie globale des participants;
- dans l'ensemble, les projets approuvés sont conformes aux critères de sélection; il faut toutefois s'assurer que tous les dossiers de projets renferment une déclaration paraphée par l'employeur d'accueil afin de certifier que l'embauche de participants n'occasionne pas le déplacement d'autres employés; il faut aussi confirmer qu'aucun travailleur ne fait l'objet d'un déplacement en raison de la présence de participants;
- le projet assure de l'emploi au groupe-cible désigné; il faut confirmer l'admissibilité d'un seul participant et revoir les critères d'admissibilité établis;

- la demande potentielle relative aux participants et aux projets est trop forte par rapport aux ressources disponibles.

Les renseignements établis pour l'évaluation ont confirmé la nécessité d'apporter les changements suivants afin d'améliorer le fonctionnement du programme Compagnie des travailleurs du NB :

- le système de la paie est inutilement encombrant et devrait être rationalisé;
- le système administratif devrait être revu afin d'éliminer la collecte de renseignements non essentiels auprès des participants et d'assurer la disponibilité de renseignements pertinents en vue de l'évaluation sommative;
- le Comité de gestion devrait rédiger un document budgétaire officiel et le remettre aux gestionnaires des trois organismes partenaires;
- les exigences physiques du travail devraient, dans la mesure du possible, être mieux assorties avec les capacités physiques des participants;
- les participants et les organisations d'accueil ont fait part du besoin de désigner une personne-ressource centrale à qui pourraient être adressées toutes les questions; la communication entre les organismes partenaires devrait aussi être mieux coordonnée.

## Points à examiner

Un des principaux objectifs d'une évaluation du genre consiste à fournir aux gestionnaires des commentaires au sujet de la façon d'améliorer le programme. Les évaluateurs sont conscients de la nécessité d'apporter des améliorations et invitent les gestionnaires à examiner les points qui suivent.

### ◆ **Système de la paie**

Comme nous l'avons fait remarquer, le système de la paie est inutilement complexe. Un organisme ou ministère devrait être responsable de la paie dans son ensemble. Un employé de ce même organisme ou ministère devrait aussi agir à titre de personne-ressource pour toutes les demandes de renseignements au sujet de la paie.

Il est reconnu que toute erreur que présente une feuille de paie doit être corrigée et que la feuille de paie doit être exacte, et il faut s'assurer que tous les participants reçoivent leurs chèques avant la date limite.

## ◆ **Système d'information**

Il faut réviser le système d'information du programme Compagnie des travailleurs du NB afin de permettre ce qui suit :

- prévoir un numéro d'identification exclusif pour chacune des organisations d'accueil, ce qui facilitera l'examen général du programme et d'éventuelles activités d'évaluation;
- si le même numéro de contrat d'un projet ne peut être gardé pendant toute la durée du projet, le numéro attribué doit être le même d'une année à l'autre, et seul l'élément alphabétique doit être modifié;
- la nécessité que les participants remplissent une demande à leur retour chez l'employeur d'accueil devrait être éliminée; les renseignements supplémentaires recueillis devraient s'appliquer seulement à l'emploi au cours de la période d'inactivité et aux données nécessaires pour obtenir de la documentation au sujet du revenu du ménage;
- une approche systématique devrait être élaborée en ce qui concerne le répertoire des clients, y compris la présentation d'un rapport trimestriel au Groupe de travail sur les opérations au sujet du nombre de clients que renferme le répertoire de chaque région et de la date de la demande initiale; il est reconnu qu'une base de données distincte pourrait s'avérer nécessaire.

## ◆ **Rapports financiers**

Il sera nécessaire que les vérificateurs et les évaluateurs puissent consulter des rapports financiers clairs et concis. Afin de pouvoir répondre à d'éventuelles demandes de renseignements, *Baseline* propose ce qui suit :

- qu'un document budgétaire officiel soit rédigé afin de rendre compte des dépenses prévues et réelles du programme et des recettes prévues; ce document devrait servir de fondement pour les comptes rendus trimestriels présentés au Groupe de travail sur les opérations et au Comité de gestion;
- qu'un document complémentaire soit rédigé afin d'expliquer la marche à suivre pour établir le montant des recettes reportées et des contributions non financières des ministères provinciaux;
- que soit établi un processus officiel et une façon de présenter les comptes rendus de contributions non financières devant être obtenues des participants du secteur

privé; ceux-ci devraient fournir les renseignements chaque année, de trente à quarante-cinq jours avant la fin de l'exercice.

## ◆ **Communications**

Tout indique que les communications dans le cadre du programme Compagnie des travailleurs du NB sont, selon les évaluateurs, meilleures que celles observées dans plusieurs autres programmes. Des améliorations pourraient toutefois être apportées. Une solution simple consisterait à élargir la portée des conférences téléphoniques de DRHNB de façon que *tous* les organismes partenaires communiquent entre eux chaque année ou lorsque des changements importants sont apportés au programme.

## ◆ **Employeurs d'accueil**

À part les problèmes mineurs que comportent les communications, les employeurs d'accueil sont, dans l'ensemble, satisfaits du programme Compagnie des travailleurs du NB; il faudrait toutefois tenir compte des points suivants :

- donner suite aux préoccupations manifestées par des participants afin que soit certifiée la conformité de tous les lieux de travail à la réglementation de la Commission de la santé, de la sécurité et de l'indemnisation au travail; des rapports au sujet des visites effectuées par la Commission devraient être versés aux dossiers du projet, et au moins une inspection annuelle devrait être demandée, *à un moment où les participants se trouvent en milieu de travail*;
- il faut envisager d'établir une norme pour l'équipement prévu dans le cadre du programme; à l'heure actuelle, certains employeurs d'accueil en supportent les coûts, tandis que d'autres ne le font pas; il est proposé de revenir à l'exigence originale du programme pour les employeurs d'accueil et de ne plus tout tenter pour satisfaire aux demandes d'employeurs bien précis, peu importe le nombre de personnes qu'ils sont prêts à accueillir; sur ce même point, il est à noter que les coûts de certaines des pièces d'équipement de sécurité originales étaient supportés par DRHNB dans le cas de bénéficiaires d'aide sociale, et qu'il conviendrait davantage que ceux-ci soient supportés par les employeurs d'accueil;
- une grande partie des préoccupations des participants au sujet du déplacement pour se rendre sur les lieux de travail devraient être éliminées si un des principaux employeurs (Énergie NB) pouvait recevoir leur avis de placement au moins trois semaines avant la date du début du projet; cet avis devrait comprendre le nom et le lieu de résidence des participants; Énergie NB a laissé savoir qu'elle serait en mesure de mieux assortir les lieux de travail et les lieux de résidence si ces renseignements pouvaient être obtenus dans ce délai;

- comme nous l'avons mentionné, les employeurs d'accueil devraient conserver un relevé annuel faisant part des dépenses; ce relevé devrait être remis avant la fin de chaque exercice; il devrait être remis de trente à quarante-cinq jours avant la fin de l'exercice.

## ◆ Participants

Étant donné le faible taux d'abandon (11 p. 100) du programme, il est évident que les participants sont bien choisis en fonction du type de travail disponible. Les améliorations suivantes peuvent toutefois être apportées :

- les exigences relatives au revenu en ce qui concerne la participation devraient être revues; à l'heure actuelle, aucune disposition ne rattache les critères relatifs au revenu au nombre de personnes faisant partie du ménage; étant donné la période de restrictions financières et de limitation des coûts que nous connaissons, il est à supposer qu'un programme pouvant s'avérer beaucoup plus coûteux que d'autres formes d'aide passive aurait peu de chances d'être maintenu en vigueur; cela pourrait être le cas pour le programme Compagnie des travailleurs du NB si la majorité des participants sont des personnes seules;
- de nombreux participants ont fait part de leurs préoccupations au sujet du niveau de soutien du revenu offert dans le cadre du programme Compagnie des travailleurs du NB, mais, en raison des ressources restreintes dont nous disposons et de la demande relative à un plus grand nombre de postes, il ne convient pas d'apporter des augmentations autres que celles prévues dans le budget du programme;
- il n'est pas recommandé d'adapter le travail en fonction des besoins individuels, mais il faudrait accorder plus d'importance à la capacité physique des demandeurs pour l'envoi et le placement de participants; certains travaux sont fort exigeants, et les personnes désignées doivent être en mesure de satisfaire aux critères établis;
- selon quelques employés, le travail effectué au cours des périodes d'activité devrait être repensé de façon à répondre aux besoins des personnes n'étant peut-être pas en mesure de travailler à temps plein pendant vingt-six semaines; il est vivement conseillé de ne pas apporter ces changements; le programme Compagnie des travailleurs du NB fonctionne bien, en grande partie en raison de sa simplicité; si des modifications sont apportées afin de répondre à des besoins personnels, le programme deviendra plus complexe et plus diversifié et perdra un de ses points forts; afin d'appuyer ce point, il est proposé de faire, dans les prochains programmes, une distinction entre les participants qui sont en mesure de travailler et ceux qui ne le sont pas; le programme Compagnie des travailleurs du NB met à l'épreuve des personnes en mesure de travailler.

# Réactions des gestionnaires

## Introduction

Le programme Compagnie des travailleurs du NB fait partie d'un certain nombre d'initiatives stratégiques - partenariats fédéraux-provinciaux-territoriaux - qui contribueront à assurer le renouveau et la revitalisation du système de sécurité sociale du Canada. À titre d'initiatives stratégiques, les programmes, comme Compagnie des travailleurs du NB, font l'objet d'une évaluation détaillée à l'intention des personnes chargées d'élaborer les politiques sociales. Dans le cas qui nous intéresse, l'évaluation comporte trois éléments : la collecte de données de base, l'évaluation des processus et l'évaluation sommative. La collecte de données de base a été effectuée avant l'évaluation des processus. Quant à l'évaluation sommative, qui permettra d'obtenir une évaluation détaillée des résultats du programme, elle ne devrait pas être réalisée avant la dernière année de l'accord. Le rapport final de l'évaluation des processus a été présenté aux gouvernements fédéral et du Nouveau-Brunswick en novembre 1995.

L'évaluation comporte un examen de la gestion et du fonctionnement du programme par rapport à ce qui était prévu. Elle décrit les activités et les processus mis en oeuvre à partir du début jusqu'aux activités inscrites dans le cadre du programme en septembre 1995. Il s'agit de fournir des commentaires aux gestionnaires du programme pendant que celui-ci est en cours. La présente partie du document résume les réactions des gestionnaires aux recommandations découlant de l'évaluation.

## Recommandations et réactions

L'évaluation a comporté un examen des méthodes utilisées pour l'administration, la gestion et le fonctionnement du programme Compagnie des travailleurs du NB, y compris la sélection, l'orientation et la surveillance des employeurs d'accueil et des participants. Les gestionnaires sont fort heureux des résultats très positifs et des commentaires constructifs découlant de l'évaluation. Ces résultats indiquent bien que les représentants des gouvernements fédéral et provincial obtiennent des commentaires positifs de la part des employeurs d'accueil et des participants au cours des nombreuses visites en milieu de travail.

Bien que le rapport soit très favorable, un certain nombre de points ont été relevés en vue d'apporter des améliorations au programme. Par conséquent, les gestionnaires ont eu les réactions suivantes à l'égard de ces recommandations :

## 1) Système de la paie

- a) «Comme nous l'avons fait remarquer, le système de la paie est inutilement complexe. Un organisme ou ministère devrait être responsable de la paie dans son ensemble. Un employé de ce même organisme ou ministère devrait aussi agir à titre de personne-ressource pour toutes les demandes de renseignements au sujet de la paie.»

***Réaction*** ➔ *Les partenaires s'entendent pour dire que le système de la paie est complexe sur le plan administratif. Le Comité des opérations du programme Compagnie des travailleurs du Nouveau-Brunswick entamera immédiatement des discussions afin de trouver d'éventuelles solutions de rechange qui simplifieraient le processus actuel. En outre, les responsables des programmes d'emploi du ministère de l'Enseignement supérieur et du Travail (MEST) réalisent actuellement un projet de réforme visant principalement les programmes de subventions salariales du Ministère. Étant donné qu'un élément de cet exercice portera sur les conséquences pour la feuille de paie, le MEST a accepté de faire part au Comité des opérations du programme de toute constatation pouvant aider à simplifier le processus de paie du programme Compagnie des travailleurs du NB. Il est important de noter que la complexité du système actuel n'a pas empêché les participants de toucher leur rémunération à temps. En outre, étant donné que la modification du système en place ne serait pas perçue par les participants et les employeurs d'accueil et que l'accord fédéral-provincial prend fin en 1996-1997, il faudra examiner très attentivement les répercussions financières avant d'apporter toute modification au système. Dans l'intervalle, les partenaires discuteront toutefois de la possibilité de désigner une personne-ressource pour toutes les demandes de renseignements concernant la paie.*

- b) «Il est reconnu que toute erreur que présente une feuille de paie doit être corrigée et que la feuille de paie doit être exacte, et il faut s'assurer que tous les participants reçoivent leurs chèques avant la date limite.»

***Réaction*** ➔ *Les gestionnaires approuvent assurément cette recommandation. Comme nous l'avons déjà mentionné, le système de la paie en place vise à assurer que tous les participants reçoivent à temps et de la bonne façon les prestations prévues par le programme. Toute modification apportée au système actuel devrait respecter ce principe directeur.*

## 2) Système d'information

- a) «prévoir un numéro d'identification exclusif pour chacune des organisations d'accueil, ce qui facilitera l'examen général du programme et d'éventuelles activités d'évaluation.»

***Réaction*** ➔ *Le MEST veillera à ce qu'au moins l'élément numérique des numéros de contrat attribués à des projets au cours du présent exercice demeure le même pendant toute la durée du projet. Au sein du MEST, il sera aussi question des répercussions possibles de la modification du numéro de contrat des projets auxquels ont déjà été attribués deux numéros distincts.*

- b) «si le même numéro de contrat d'un projet ne peut être gardé pendant toute la durée du projet, le numéro attribué doit être le même d'une année à l'autre, et seul l'élément alphabétique doit être modifié.»

***Réaction*** ➔ *Des discussions seront entamées au sein du MEST afin de savoir s'il est possible de garder le numéro de contrat d'un employeur d'accueil pendant toute la durée du programme. Comme nous l'avons déjà indiqué, le MEST peut et doit toutefois s'assurer au moins que l'élément numérique du numéro de contrat attribué à un employeur d'accueil demeure le même pendant toute la durée du projet.*

- c) «la nécessité que les participants remplissent une demande à leur retour chez l'employeur d'accueil devrait être éliminée; les renseignements supplémentaires recueillis devraient s'appliquer seulement à l'emploi au cours de la période d'inactivité et aux données nécessaires pour obtenir de la documentation au sujet du revenu du ménage.»

***Réaction*** ➔ *Les partenaires responsables du programme Compagnie des travailleurs du Nouveau-Brunswick ont déjà amorcé des discussions sur ce point. Il n'est pas nécessaire que les participants qui effectuent un retour inscrivent tous les renseignements dans leur demande. Le processus de retour des participants en période d'activité sera examiné et rationalisé afin de s'assurer que seuls les renseignements essentiels soient recueillis en 1996 et au cours des années ultérieures.*

- d) «une approche systématique devrait être élaborée en ce qui concerne le répertoire des clients, y compris la présentation d'un rapport trimestriel au Groupe de travail sur les opérations au sujet du nombre de clients que renferme le répertoire de chaque région et de la date de la demande initiale; il est reconnu qu'une base de données distincte pourrait s'avérer nécessaire.»

***Réaction*** ➔ *Les répertoires des clients dont disposent actuellement les bureaux locaux de Développement des ressources humaines Canada (DRHC) et de Développement des ressources humaines du Nouveau-Brunswick (DRHNB) ont permis de bien répondre aux demandes de placement. À l'heure actuelle, tous les postes disponibles sont occupés et le taux général d'abandon du programme demeure remarquablement faible. Compte tenu de ce scénario, les partenaires ne jugent pas nécessaire de consacrer d'autres ressources financières et humaines à la mise au point d'une base de données distincte afin de conserver les noms des clients qui présentent encore des demandes d'adhésion au programme Compagnie des travailleurs du Nouveau-Brunswick.*

### 3) Rapports financiers

- a) «qu'un document budgétaire officiel soit rédigé afin de rendre compte des dépenses prévues et réelles du programme et des recettes prévues; ce document devrait servir de fondement pour les comptes rendus trimestriels présentés au Groupe de travail sur les opérations et au Comité de gestion.»

***Réaction*** ➔ *Bien qu'un document rendant compte des dépenses prévues et réelles et des recettes prévues pour le programme n'ait pas été demandé régulièrement, les gestionnaires jugent cette recommandation valable. Un tel document assurera une disponibilité constante et rapide des renseignements. Le MEST sera chargé de rédiger et de présenter ce document trimestriel aux deux comités.*

- b) «qu'un document complémentaire doit être rédigé afin d'expliquer la marche à suivre pour établir le montant des recettes reportées et des contributions non financières des ministères provinciaux.»

***Réaction*** ➔ *Les gestionnaires approuvent cette recommandation. Le MEST rédigera ce document trimestriel et le présentera aux comités des opérations et de gestion. Il s'agira d'une annexe au document faisant part des dépenses réelles et des recettes prévues pour le programme.*

- c) «que soit établi un processus officiel et une façon de présenter les comptes rendus de contributions non financières devant être obtenues des participants du secteur privé; ceux-ci devraient fournir les renseignements chaque année, de trente à quarante-cinq jours avant la fin de l'exercice.»

***Réaction*** ➔ *Les partenaires s'entendent pour dire qu'un processus ainsi structuré assurerait un compte rendu rapide des renseignements obligatoires de la part des participants du secteur privé. Étant donné que le MEST est le grand responsable de l'administration du programme et constitue le principal point de contact pour les employeurs d'accueil, il devra établir le processus et le mode de présentation en ce qui concerne les rapports de contributions non financières. Le MEST s'efforcera de mettre en place le processus officiel pendant l'exercice en cours (1995-1996).*

#### 4) Communications

- a) «Tout indique que les communications dans le cadre du programme Compagnie des travailleurs du NB sont, selon les évaluateurs, meilleures que celles observées dans plusieurs autres programmes. Des améliorations pourraient toutefois être apportées. Une solution simple consisterait à élargir la portée des conférences téléphoniques de DRHNB de façon que *tous* les organismes partenaires communiquent entre eux chaque année ou lorsque des changements importants sont apportés au programme.»

***Réaction*** ➔ *Compte tenu des expériences antérieures pour des initiatives semblables, les partenaires sont conscients de la nécessité d'établir une communication efficace et rapide. Tous s'entendent pour dire que les renseignements au sujet du programme devraient être fournis en même temps à tous les partenaires. Les efforts se poursuivront à tous les niveaux afin d'assurer encore davantage une circulation exacte et constante d'information. En outre, tous les partenaires encourageront les améliorations proposées, comme l'élargissement de la portée des conférences téléphoniques de DRHNB.*

#### 5) Employeurs d'accueil

- a) «donner suite aux préoccupations manifestées par des participants afin que soit certifiée la conformité de tous les lieux de travail à la réglementation de la Commission de la santé, de la sécurité et de l'indemnisation au travail; des rapports au sujet des visites effectuées par la Commission devraient être versés aux dossiers du projet, et au moins une inspection annuelle devrait être demandée, à un moment où les participants se trouvent en milieu de travail.»

***Réaction*** ➔ *Tous les partenaires reconnaissent que la sécurité au travail est essentielle pour tout placement professionnel. Ils entameront immédiatement des discussions avec des représentants de la Commission de la santé, de la sécurité et de l'indemnisation au travail afin de s'assurer que tous les lieux de travail sont conformes à la réglementation actuelle. Les partenaires tenteront aussi d'obtenir l'engagement de la Commission à assurer la constance des inspections dans tous les lieux de travail, et ils demanderont que soit confirmée la tenue des visites.*

- b) «il faut envisager d'établir une norme pour l'équipement prévu dans le cadre du programme; à l'heure actuelle, certains employeurs d'accueil en supportent les coûts, tandis que d'autres ne le font pas; il est proposé de revenir à l'exigence originale du programme pour les employeurs d'accueil et de ne plus tout tenter pour satisfaire aux demandes d'employeurs bien précis, peu importe le nombre de personnes qu'ils sont prêts à accueillir; sur ce même point, il est à noter que les coûts de certaines des pièces d'équipement de sécurité originales étaient supportés par DRHNB; dans le cas de bénéficiaires d'aide sociale, et qu'il conviendrait davantage que ceux-ci soient supportés par les employeurs d'accueil.»

***Réaction*** ➔ *Les partenaires s'entendent pour dire que tous les employeurs d'accueil participant au programme Compagnie des travailleurs du NB doivent fournir aux participants l'équipement de sécurité nécessaire pour le travail. De fait, l'entente de participation signée par les employeurs d'accueil indique clairement que ceux-ci consentent à fournir tout le matériel et l'équipement nécessaires pour le travail effectué par les participants au programme Compagnie des travailleurs du NB, y compris tous les vêtements ou l'équipement spécialisés jugés nécessaires pour le travail à effectuer. Le Comité des opérations envisagera d'examiner la recommandation en vue d'établir, pour tous les employeurs d'accueil, une norme concernant l'équipement.*

- c) «une grande partie des préoccupations des participants au sujet du déplacement pour se rendre sur les lieux de travail devraient être éliminées si un des principaux employeurs (Énergie NB) pouvait recevoir leur avis de placement au moins trois semaines avant la date du début du projet; cet avis devrait comprendre le nom et le lieu de résidence des participants; Énergie NB a laissé savoir qu'elle serait en mesure de mieux assortir les lieux de travail et les lieux de résidence si ces renseignements pouvaient être obtenus dans ce délai.»

***Réaction*** ➔ *Le programme Compagnie des travailleurs du NB a été conçu afin d'assurer un placement professionnel pour une période de trois à cinq ans à un millier de travailleurs âgés en chômage. Une fois placées au sein d'une organisation d'accueil, ces personnes devraient occuper le poste initial pendant*

*toute la durée du programme. Tous les postes sont actuellement occupés et les nouveaux placements sont rares, étant donné le faible taux d'abandon des participants. Par conséquent, des employeurs, comme Énergie NB, ont formé des équipes de travail pour la durée de leurs projets et ne devraient plus avoir à se préoccuper des déplacements. Au cas où plusieurs des participants à un projet choisiraient de ne plus faire partie du programme Compagnie des travailleurs du NB, des bureaux désignés de DRHC et de DRHNB confirmeront le retour des participants aux employeurs d'accueil au moins trois semaines avant la date du début du projet.*

- d) «comme nous l'avons mentionné, les employeurs d'accueil devraient conserver un relevé annuel faisant part des dépenses; ce relevé devrait être remis avant la fin de chaque exercice; il devrait être remis de trente à quarante-cinq jours avant la fin de l'exercice.»

**Réaction** ➔ *Comme l'indique la réaction à la recommandation «c» de la partie portant sur les rapports financiers, les partenaires se sont engagés à établir un processus normalisé qui assurera un compte rendu rapide des contributions apportées par les employeurs d'accueil du programme Compagnie des travailleurs du NB. La mise au point d'un formulaire normalisé pour le compte rendu des dépenses fera partie intégrante de ce travail. Comme nous l'avons déjà mentionné, le MEST sera chargé de ce travail et tentera de mettre en place le processus normalisé pour le présent exercice (1995-1996).*

## 6) Participants

- a) «les exigences relatives au revenu en ce qui concerne la participation devraient être revues; à l'heure actuelle, aucune disposition ne rattache les critères relatifs au revenu au nombre de personnes faisant partie du ménage; étant donné la période de restrictions financières et de limitation des coûts que nous connaissons, il est à supposer qu'un programme pouvant s'avérer beaucoup plus coûteux que d'autres formes d'aide passive aurait peu de chances d'être maintenu en vigueur; cela pourrait être le cas pour le programme Compagnie des travailleurs du NB si la majorité des participants sont des personnes seules.»

**Réaction** ➔ *Selon tous les gestionnaires, il vaut la peine d'envisager l'adoption d'une disposition qui, dans les entreprises ultérieures, relierait les critères relatifs au revenu au nombre de personnes qui composent le ménage. En ce qui concerne le programme actuel, les partenaires s'entendent toutefois pour dire qu'il ne serait pas acceptable de déterminer l'admissibilité d'éventuels participants en se fondant sur un ensemble différent de critères. Néanmoins, il est à noter que les bureaux de*

*DRHC et de DRHNB tiennent généralement compte des clients les plus nécessiteux ainsi que des économies pouvant être réalisées avant de pourvoir à des postes vacants.*

- b) «de nombreux participants ont fait part de leurs inquiétudes au sujet du niveau de soutien du revenu offert dans le cadre du programme Compagnie des travailleurs du NB, mais, en raison des ressources restreintes dont nous disposons et de la demande relative à un plus grand nombre de postes, il ne convient pas d'apporter des augmentations autres que celles prévues dans le budget du programme.»

***Réaction*** ➔ *Les gestionnaires appuient grandement cette recommandation. Les ressources actuellement disponibles pour le programme Compagnie des travailleurs du NB ne sont pas suffisantes pour répondre aux besoins en matière de placement des bureaux de DRHC et de DRHNB. Tous les fonds éventuellement affectés au programme seront sans aucun doute consacrés au soutien du revenu pour des placements supplémentaires.*

- c) «il n'est pas recommandé d'adapter le travail en fonction des besoins individuels, mais il faudrait accorder plus d'importance à la capacité physique des demandeurs lorsque l'on suggère des noms et l'on place les participants; certains travaux sont fort exigeants, et les personnes désignées doivent être en mesure de satisfaire aux critères établis.»

***Réaction*** ➔ *Les partenaires approuvent cette observation et reconnaissent tous que la clef de la réussite des placements consiste à s'assurer que les participants sont bien assortis aux emplois auxquels correspondent le mieux leur santé, leurs intérêts et leurs aptitudes. Le personnel de DRHC ou de DRHNB s'entretient avec tous les participants éventuels avant de les orienter vers un employeur d'accueil afin de connaître leurs expériences de travail antérieures, leurs intérêts du moment et leurs éventuels handicaps physiques. Il s'agit de les assortir le mieux possible. Dans de nombreux cas, d'éventuels participants vont même jusqu'à faire mention d'un employeur pour lequel ils aimeraient travailler. Outre cette présélection, une politique établie en vertu du programme Compagnie des travailleurs du NB offre aux participants la possibilité de demander une mutation chez un autre employeur d'accueil s'ils jugent trop exigeantes les fonctions qu'ils doivent remplir. Le taux d'abandon extrêmement faible du programme et le peu de demandes pour de telles mutations indiquent bien le succès obtenu par les partenaires sur ce plan.*

- d) «selon quelques employés, le travail effectué au cours des périodes d'activité devrait être repensé de façon à répondre aux besoins des personnes n'étant peut-être pas en mesure de travailler à temps plein pendant vingt-six semaines; il est vivement conseillé de ne pas apporter ces changements; le programme Compagnie des travailleurs du NB fonctionne bien, en grande partie en raison de sa simplicité; si des modifications sont apportées afin de répondre à des besoins personnels, le programme deviendra plus complexe et plus diversifié et perdra un de ses points forts; afin d'appuyer ce point, il est proposé de faire, dans les prochains programmes, une distinction entre les participants qui sont en mesure de travailler et ceux qui ne le sont pas; le programme Compagnie des travailleurs du NB met à l'épreuve des personnes en mesure de travailler.»

***Réaction*** ➔ ***Les gestionnaires approuvent cette recommandation et n'ont nullement l'intention de modifier la présentation actuelle du programme Compagnie des travailleurs du NB.***

## **Conclusion**

Les partenaires sont fort satisfaits du rapport d'évaluation dans son ensemble. Ses résultats démontrent que les deux paliers de gouvernement ont été en mesure de tirer des leçons d'autres initiatives fédérales-provinciales et de les appliquer avec succès au programme Compagnie des travailleurs du NB. La simplicité du programme a sûrement constitué la clef afin de satisfaire à de nombreuses exigences opérationnelles. Tout changement apporté au programme à la suite de l'évaluation reflétera encore l'austérité actuelle du programme.

<b>Chapitre</b>	
<b>Introduction</b>	<b>1</b>

Développement des ressources humaines Canada (DRHC) a retenu les services de Baseline Market Research Ltd. (*Baseline*) pour procéder à l'évaluation du programme Compagnie des travailleurs du Nouveau-Brunswick (Compagnie des travailleurs du NB). Le présent rapport fait part des constatations découlant des diverses activités de recherche qui ont dû être effectuées dans le cadre de cette évaluation.

Le programme Compagnie des travailleurs du NB est une des initiatives stratégiques - partenariats fédéraux-provinciaux-territoriaux - qui contribueront à assurer le renouveau et la revitalisation du régime de sécurité sociale du Canada.

Le programme est financé et géré par DRHC et par les ministères de l'Enseignement supérieur et du Travail (MEST) et du Développement des ressources humaines (DRHNB) du Nouveau-Brunswick. Une somme totalisant jusqu'à 80 millions de dollars devrait être consacrée au programme Compagnie des travailleurs du NB au cours d'une période de cinq ans.

Ce rapport fait part des constatations découlant de l'évaluation, qui a permis d'examiner la gestion et le fonctionnement du programme Compagnie des travailleurs du NB. L'évaluation a comporté l'examen de tous les aspects du programme, de sa mise en oeuvre initiale jusqu'aux activités en cours en septembre 1995. À une date ultérieure, une évaluation sommative devrait permettre d'examiner en détail les résultats du programme.

L'évaluation visait à obtenir de la documentation au sujet du fonctionnement du programme ainsi qu'à atteindre les deux objectifs suivants :

- obtenir de la documentation au sujet de la mise en oeuvre du programme afin d'aider les personnes pouvant envisager la mise au point d'approches semblables dans d'autres secteurs;
  - faire connaître aux organismes partenaires les points forts et les points faibles du programme afin d'en assurer une exécution efficiente et efficace.
-

Il est à noter que cinq rapports distincts énonçant en détail les constatations découlant de chacune des étapes de l'évaluation ont déjà été présentés à DRHC. Ces rapports se trouvent en annexe du présent document. Étant donné les documents déjà présentés, le présent rapport fera part des constatations clés se trouvant dans tous les rapports afin d'aborder chacun des points du cadre d'évaluation.

Il est reconnu que le programme Compagnie des travailleurs du NB est, en principe, un projet fédéral-provincial-territorial, mais dans le présent texte, *Baseline* emploie le terme «programme» pour désigner l'initiative Compagnie des travailleurs du NB. L'examen de documents déjà publiés permet de constater que les termes «programme» et «projet» sont employés pour désigner l'initiative Compagnie des travailleurs du NB. L'emploi du terme «programme» réduit les risques de confusion entre le «projet» Compagnie des travailleurs du NB et des «projets» d'organisations d'accueil financés en vertu du programme Compagnie des travailleurs du NB.

Les parties qui suivent présentent une description du programme Compagnie des travailleurs du NB, une vue d'ensemble de la méthode d'évaluation et une évaluation des constatations.

<h1>Chapitre</h1>	
<b>Compagnie des travailleurs du NB</b>	<b>2</b>

## 2.1 Concept

Le concept du programme Compagnie des travailleurs du NB découle de discussions tenues à l'interne avec des ministres et des gestionnaires clés au sein de divers ministères du gouvernement provincial. Au cours de ces étapes initiales, il a été reconnu que des milliers de travailleurs de diverses industries de la province avaient été déplacés en raison de l'automatisation, de l'épuisement des ressources, de l'informatisation et des changements économiques et structurels. Les premiers concepteurs du programme ont aussi reconnu qu'une grande partie des travailleurs déplacés étaient plus âgés et ne pouvaient, en raison d'un manque d'éducation et de formation antérieures, tirer profit du type de formation nécessaire pour répondre à la demande du nouveau contexte économique.

Parallèlement à l'élaboration du concept du programme Compagnie des travailleurs du NB, DRHC a mis en oeuvre un processus d'examen et de renouveau devant mener à la revitalisation du régime de sécurité sociale du Canada. Une des premières approches mise au point par DRHC a été le programme des Initiatives stratégiques conçu afin de créer des partenariats fédéraux-provinciaux-territoriaux en vue de mettre à l'essai de nouvelles options de réforme.

Le concept du programme Compagnie des travailleurs du NB correspond à une initiative stratégique, car le concept présenté par la province comportait deux des principaux moyens d'action de la réforme, à savoir :

- permettre aux adultes en âge actif qui risquent de connaître de longues périodes d'inactivité d'apporter la plus grande contribution possible à titre de membres productifs de la société;
- s'assurer que les personnes, comme les aînés et les travailleurs déplacés, dont l'emploi et la pleine participation à la vie en société font l'objet d'entraves peuvent obtenir l'égalité, l'indépendance et la participation à part entière.

Une série de négociations entre des fonctionnaires fédéraux et provinciaux a permis au programme Compagnie des travailleurs du NB d'être un des premiers projets financés en

vertu du programme des Initiatives stratégiques. Une description du programme Compagnie des travailleurs du NB est présentée dans les parties qui suivent.

## **2.2 Élaboration du programme**

Comme nous l'avons mentionné, le programme Compagnie des travailleurs du NB constitue une des initiatives stratégiques — partenariats fédéraux-provinciaux-territoriaux — qui contribueront à assurer le renouveau et la revitalisation du régime de sécurité sociale du Canada.

Les coûts du programme, qui pourront totaliser jusqu'à 80 millions de dollars, doivent être partagés également entre les gouvernements fédéral et provincial pendant la durée de l'accord quinquennal. À l'heure actuelle, un accord de contribution prévoit une durée de cinq ans pour le programme, de l'exercice 1994-1995 à l'exercice 1998-1999. La durée entière du programme dépendra des résultats des évaluations et de l'approbation du financement par le Conseil du Trésor du Canada.

Compagnie des travailleurs du NB est un programme volontaire visant à fournir aux travailleurs âgés de 50 à 65 ans l'occasion de se libérer d'un soutien passif et de contribuer au développement de leur collectivité.

Le programme a pour motif la constatation que les travailleurs âgés éprouvent de nombreuses difficultés à réintégrer le marché du travail, notamment en raison de leur âge, du peu de mobilité et de la nécessité de suivre de nombreux cours de recyclage afin de répondre aux besoins du nouveau contexte économique. Pour ces travailleurs (y compris les bénéficiaires d'aide sociale à long terme, les prestataires et prestataires en fin de droit d'assurance-chômage et les travailleurs déplacés), le danger est de créer un cycle de dépendance à l'aide sociale. Un grand nombre de ces travailleurs ont été déplacés, emportant avec eux des compétences polyvalentes qui leur auraient permis d'être encore des membres productifs de la société. En travaillant pour des employeurs d'accueil du secteur des organismes sans but lucratif et des secteurs privé et public, il est à souhaiter que ces personnes tireront de nombreux avantages d'une contribution active à la collectivité.

## **2.3 Objectifs du programme Compagnie des travailleurs du NB**

Les objectifs du programme Compagnie des travailleurs du NB établissent les aspects mesurables du programme. Ces objectifs sont les suivants :

- exercer une influence favorable sur les activités économiques de la province grâce à des projets qui enrichissent le milieu et appuient les activités communautaires et dont la mise en oeuvre sert à réduire la demande à court et à moyen termes pour les services d'aide sociale, tout en permettant d'effectuer des tâches supplémentaires qui ne sont pas accomplies par d'autres travailleurs;
- améliorer l'ensemble du milieu physique des collectivités et aider à l'élaboration de projets d'infrastructure qui ne pourraient être mis en oeuvre en l'absence du programme;
- améliorer la qualité de vie des personnes jugées les plus nécessiteuses, mais qui ne peuvent se trouver du travail ou suivre des cours de recyclage en leur donnant l'occasion de contribuer activement à des travaux valorisants sur le plan social; une meilleure qualité de vie signifie une estime de soi, une confiance en soi, un sentiment d'apporter une contribution à la société, un bon état de santé, une auto-détermination sur le plan financier et une satisfaction générale de son sort;
- favoriser et susciter un sentiment d'appartenance et de contribution à la collectivité, ce qui peut inciter les intéressés à travailler ou à faire du bénévolat pendant de plus longues périodes, à participer aux activités communautaires et à assurer leur bien-être personnel et celui des membres de leur famille.

## **2.4 Structure du projet Compagnie des travailleurs du NB**

«Le programme Compagnie des travailleurs du NB est une initiative du Canada et du Nouveau-Brunswick en vue de mettre à l'essai un programme de soutien du revenu «actif» qui assure un revenu annuel garanti à des travailleurs âgés en chômage qui acceptent de participer à des activités de service communautaire» (Accord de contribution au programme Compagnie des travailleurs du NB, p. 1).

Le programme, qui est géré par un comité de gestion fédéral-provincial mixte, est financé en vertu d'un accord spécial conclu entre DRHC, DRHNB et le MEST. Outre le Comité de gestion, divers autres comités et groupes de travail s'occupent de divers secteurs de responsabilité.

Le groupe de travail ou comité responsable des opérations est chargé de surveiller et de coordonner les activités quotidiennes des organismes participant au programme Compagnie des travailleurs du NB. Ce comité, qui est composé d'un représentant de chacun des trois organismes partenaires, prévoit se réunir deux fois par semaine pendant toute la durée du programme.

Les sous-comités suivants ont aussi été formés au début des activités du programme : les sous-comités de l'évaluation, des finances et des communications. Ces sous-comités se

sont réunis selon les besoins en cours de programme et présentent, aussi au besoin, des rapports au Groupe de travail sur les opérations. En septembre 1995, les sous-comités s'étaient réunis uniquement au besoin.

Au cours des étapes initiales, des groupes de travail ont été formés dans les secteurs suivants : les systèmes, la modification législative, les lignes directrices et la sélection et le recrutement. Le niveau d'activité de ces groupes de travail a décliné au fur et à mesure qu'étaient atteints leurs objectifs. En septembre 1995, aucun de ces groupes de travail n'était en activité.

Tous les comités et sous-groupes étaient composés de représentants de chacun des organismes partenaires.

## 2.5 Participants

Afin d'être admissibles au programme Compagnie des travailleurs du NB, les participants doivent satisfaire aux critères suivants :

- être âgés d'au moins 50 ans;
- fournir un document attestant que le revenu de la famille a été inférieur à 20 000 \$ au cours de l'année civile précédente;
- être un bénéficiaire d'aide sociale, un prestataire ou un prestataire en fin de droit d'assurance-chômage ou un travailleur déplacé en permanence;
- être une personne pour qui le recyclage n'est pas un objectif réaliste;
- avoir un niveau d'études peu élevé.

Chaque participant reçoit une aide financière qui lui assure un revenu annuel d'environ 12 000 \$. Les participants reçoivent 46 \$ pour chaque journée de travail pendant une période de six mois (période d'activité) au sein d'une organisation d'accueil. Pour les six autres mois, au cours desquels les participants ne travaillent pas (période d'inactivité), un montant proportionnel correspondant au revenu total obtenu au cours de la période d'activité est remis, réparti sur treize périodes de paie. Voici d'autres particularités relatives à la rémunération :

- le travail effectué dans le cadre du projet au cours de la période d'activité de vingt-six semaines ne donne pas droit à des prestations d'assurance-chômage;

- le revenu mensuel n'est pas touché par d'autres revenus d'emploi gagnés par le participant ou par tout autre membre de la famille;
- les prestations d'assurance-chômage touchées par un participant au programme réduisent à parts égales le montant des prestations reçues dans le cadre du programme Compagnie des travailleurs du NB; les autres membres de la famille peuvent recevoir jusqu'à 8 000 \$ en prestations d'assurance-chômage au cours d'une année; toute somme en excédent de ces 8 000 \$ est toutefois déduite intégralement des prestations touchées dans le cadre du programme;
- les contributions au Régime de pensions du Canada (RPC) sont déduites à la source du chèque du participant et un montant égal est versé dans le cadre du projet Compagnie des travailleurs du NB; ces contributions, qui sont versées douze mois par année, sont créditées selon le droit au RPC du participant; si le participant au programme touche des sommes auxquelles il a droit en vertu du RPC, il n'y a pas d'autres déductions.

Les participants ont accès à un régime de soins médicaux de la Croix Bleue. Le coût de la protection est partagé avec le participant, tandis que les coûts d'un ensemble de protection complémentaire sont payés uniquement par le participant.

Une seule personne par famille peut participer au programme. En 1994-1995, 1 077 personnes satisfaisant aux critères d'admissibilité ont, au total, fait l'objet de placements professionnels. Le 8 septembre 1995, 998 personnes participaient au programme, et seulement deux places étaient libres. De la mise en oeuvre du programme à septembre 1995, 121 personnes ayant participé au programme ont quitté; on a aussitôt pourvu les postes vacants.

La participation peut durer jusqu'à cinq années ou jusqu'à ce que soient modifiés les programmes de sécurité du revenu.

Dans le cadre d'un projet de collecte de données de base, des entrevues ont été réalisées avec 904 participants. Les renseignements recueillis ont permis de dresser un profil socio-démographique, ainsi que des attitudes. Les fichiers de données concernant les participants, que tient le MEST, renferment des renseignements au sujet du revenu et des antécédents professionnels de tous les participants.

## 2.6 Groupe témoin

Afin de satisfaire aux exigences relatives à l'évaluation du programme, 680 participants de l'exercice 1994-1995 ont été choisis afin de former un groupe témoin. Ils ont été choisis

au hasard parmi les bénéficiaires d'aide sociale et les prestataires d'assurance-chômage et devaient présenter les particularités suivantes :

- être âgés d'au moins 50 ans;
- avoir touché un revenu familial total de moins de 20 000 \$ en 1993;
- avoir touché des prestations d'aide sociale (57 p. 100) ou des prestations d'assurance-chômage, être des prestataires en fin de droit ou être des travailleurs déplacés en permanence (43 p. 100);
- être des personnes pour qui le recyclage n'est pas un objectif réaliste;
- avoir, en général, un niveau d'études peu élevé.

Un entretien téléphonique a été tenu avec tous les membres du groupe témoin afin de dresser des profils socio-démographiques, des attitudes et d'emploi.

L'analyse préliminaire des données de base concernant le groupe témoin a été effectuée au cours de la première étape de l'évaluation. On prévoit effectuer une analyse plus détaillée. Dans ce dernier cas, des rajustements devront être faits (équilibre de données) afin de tenir compte de deux écarts importants entre le groupe de participants et le groupe témoin. En effet, le groupe témoin comprend un pourcentage plus élevé de femmes et d'anglophones que le groupe de participants.

## 2.7 Organisations d'accueil

Les participants au programme Compagnie des travailleurs du NB travaillent dans le cadre de divers projets parrainés par des organisations d'accueil. Les critères suivants ont été établis pour ces organisations d'accueil :

- une organisation d'accueil doit être une entreprise privée, une municipalité, une organisation sans but lucratif ou bien un ministère ou organisme provincial;
- les organisations d'accueil doivent être en mesure d'assurer un milieu de travail sans danger et valorisant;
- elles doivent démontrer que les projets :
  - n'occasionnent pas le déplacement ou le remplacement d'employés ou de bénévoles en poste ou le licenciement ou la mise en vacance d'employés;
  - sont constitués de tâches supplémentaires;
  - ne sont pas déjà financés en vertu d'autres programmes de création d'emploi ou de formation;

- ont une durée de vingt-six semaines;
  - ne pourraient être réalisés à même la structure budgétaire existante du parrain;
- les organisations d'accueil doivent être prêtes à supporter tous les frais généraux associés aux projets.

«Les types d'activités probables comprendront, entre autres, la sylviculture, l'amélioration de l'habitat du poisson, l'amélioration d'installations touristiques ainsi que des projets de nature environnementale» (*Lignes directrices administratives*, juin 1995, p. 2).

Outre les exigences présentées pour le programme et comme pour toutes les initiatives fédérales-provinciales-territoriales, on doit élaborer un plan général pour l'évaluation du programme Compagnie des travailleurs du NB. L'approche mise au point par le Comité d'évaluation est présentée dans les parties qui suivent.

<h1>Chapitre</h1>	
<h2>Évaluation du processus</h2>	<h1>3</h1>

L'évaluation globale du programme Compagnie des travailleurs du NB comporte de nombreux volets. La première étape, qui a consisté à recueillir des données de base au sujet des participants et des membres du groupe témoin, s'est terminée en 1994-1995. Il est prévu de recueillir, au besoin, de l'information au sujet des participants de remplacement.

L'évaluation résumée dans ce rapport a comporté une évaluation des processus relatifs à l'administration, à la gestion et au fonctionnement du programme, y compris la sélection, l'orientation et la surveillance des organisations d'accueil et des participants.

Une évaluation sommative, qui portera sur un vaste éventail de répercussions et d'effets allant des mesures psychométriques, comme les attitudes et la motivation, l'estime de soi et le développement et la satisfaction sur le plan personnel, à l'employabilité ultérieure au programme et à la dépendance à l'égard du soutien du revenu, devrait être amorcée au cours de l'exercice 1996-1997.

### **3.1 Questions relatives à l'évaluation**

L'évaluation des processus visait à fournir un vaste éventail de renseignements concentrés sur l'administration, la gestion et le fonctionnement du programme Compagnie des travailleurs du NB afin de faciliter l'adaptation et la modification du programme.

Étant donné que le programme Compagnie des travailleurs du NB est un projet pilote, les évaluateurs ont supposé qu'il serait nécessaire d'apporter des modifications et des ajustements au cours de l'évaluation afin d'atteindre les objectifs fixés. Ils ont, le cas échéant, rédigé des documents portant sur les changements apportés. Ces mêmes évaluateurs ont aussi supposé (et structuré leurs constatations en conséquence) que les renseignements obtenus grâce à cette évaluation seront utiles lorsqu'il faudra apporter d'autres ajustements et améliorations au programme.

Le tableau 1 présente un résumé des questions, des indicateurs et des sources de données qui ont constitué la structure de l'évaluation. Les sujets de préoccupation ont été établis dans le cadre d'une approche globale préparée par le Comité d'évaluation du programme Compagnie des travailleurs du NB. Le Comité d'évaluation a examiné tous les travaux associés à cette évaluation et a reçu les exemplaires initiaux de tous les rapports préparés par *Baseline*.

**Tableau 1**  
**Questions, indicateurs et sources des données de l'évaluation**

Questions	Indicateurs	Sources des données
<b>A. Partenariat</b>		
1. En quoi consiste la structure organisationnelle du programme Compagnie des travailleurs du NB? (i) Quelle est la répartition des pouvoirs? (ii) En quoi consistent les dispositions en matière de financement? (iii) Quels sont les points forts et les points faibles de la structure? (iv) L'approche fédérale-provinciale-territoriale est-elle la façon la plus efficace de gérer ce type de programme?	Description de la structure et de la gestion du programme Compagnie des travailleurs du NB  Opinion des employés du ministère partenaire	Lignes directrices administratives  Entrevues avec les informateurs-clés
<b>B. Opérations</b>		
2. Quels critères les responsables du programme Compagnie des travailleurs du NB utilisent-ils pour approuver les organisations d'accueil? (i) Comment les critères se comparent-ils aux besoins des collectivités? (ii) Quelles sont les attentes des gestionnaires à l'égard des projets distincts? (iii) Quelles sont les attentes des organisations d'accueil? (iv) Certaines des possibilités offertes cadrent-elles avec les besoins des participants?	Description et motif des critères d'admissibilité aux projets  Évaluations des besoins des collectivités	Lignes directrices administratives Entrevues avec les informateurs-clés Entrevues avec les informateurs-clés des collectivités Enquête auprès des organisations d'accueil
3. Quelles sont les méthodes de recrutement et de sélection des demandeurs? (i) Le programme est-il accessible à tous les membres du groupe-cible? (ii) Le processus de sélection comporte-t-il des différences : dans la province même et entre divers organismes de présentation? (iii) Les processus conjoints de recrutement et de sélection font-ils l'objet d'une collaboration de la part des comités mixtes sur la scène locale?	Description du processus de sélection et de recrutement  Planification par le comité mixte, communication permanente et objectifs des partenaires (tout conflit)	Lignes directrices administratives  Entrevues avec les informateurs-clés
4. Des contraintes opérationnelles nuisent-elles à l'atteinte des objectifs du programme? (i) Quels changements pourraient être apportés afin d'améliorer le fonctionnement?	Questions d'ordre opérationnel	Entrevues avec les informateurs-clés
5. Quel est le niveau de souscription aux prestations de base et aux prestations d'assurance-maladie complémentaires offertes dans le cadre du programme Compagnie des travailleurs du NB? (i) Quels facteurs influent sur la décision d'adhérer ou non au régime d'assurance-maladie?	Souscription au régime de soins médicaux  Avis quantifiés et justifiés des participants	Examen des données administratives  Enquête menée auprès des participants
<b>C. Organisations d'accueil</b>		
6. Quel est le profil des organisations d'accueil en ce qui concerne des points comme le type de secteur ou d'industrie, les emplois fournis, la description des activités, les éléments de motivation à participer au programme Compagnie des travailleurs du NB, l'intégration des participants au sein de l'organisation, la participation antérieure et prévue à d'autres initiatives reliées à l'emploi et d'autres facteurs définis dans les évaluations préliminaires? (i) Quels sont les points incitant à devenir une organisation d'accueil dans le cadre du programme?	Descriptions des organisations d'accueil  Descriptions de projets  Avis quantifiés et justifiés au sujet des avantages de l'initiative	Examen des ébauches de projets Enquête menée auprès des organisations d'accueil Études de cas  Surveillance permanente
7. Le programme Compagnie des travailleurs du NB a-t-il répondu aux attentes? (i) Quels sont les points forts et les points faibles du programme? (ii) Quels changements peuvent être apportés en vue d'améliorer le programme?	Descriptions de projets	Enquête menée auprès des organisations d'accueil Études de cas  Surveillance permanente
<b>D. Participants</b>		
8. Quel est le profil des participants au programme Compagnie des travailleurs du NB, y compris des éléments comme les compétences polyvalentes, le nombre d'années d'emploi, le nombre de postes occupés, le poste occupé le plus longtemps, l'industrie, l'expérience de travail bénévole, l'état de santé, le profil psychométrique, les données démographiques (âge, sexe, études, composition du ménage et lieu de résidence) et d'autres particularités relevées au cours des premières étapes de l'évaluation? (i) En quoi ce profil est-il différent de celui du groupe-cible en général? (ii) Quels sont les éléments qui incitent à se porter volontaire pour participer au programme?	Profil des participants et des non-participants	Données administratives
9. Le programme Compagnie des travailleurs du NB a-t-il répondu aux attentes? (i) Quels sont les points forts et les points faibles du programme? (ii) Quels changements pourraient être apportés en vue d'améliorer le programme?	Avis quantifiés et justifiés au sujet des avantages des initiatives  Taux d'abandon	Enquête menée auprès des participants  Surveillance permanente Enquêtes menées auprès d'ex-participants

Outre les questions présentées dans le tableau 1, l'évaluation a permis d'aborder les points qui suivent.

- Des demandes de participation sont reçues constamment et des séances d'information sont présentées, selon les besoins. La sélection est dynamique et dépend d'un certain nombre de facteurs.
- La sélection et l'appariement des participants se font de façon continue, et les placements sont effectués au printemps et à l'automne de chaque année.
- Les données de base recueillies au cours de l'enquête ont été mises à la disposition de l'expert-conseil; afin de dresser le profil d'emploi des participants, il a toutefois été nécessaire de relier ces données aux fichiers de données tenus par le MEST. Par ailleurs, la collecte de données se poursuit dès que des participants adhèrent au programme Compagnie des travailleurs du NB.
- Il avait été prévu que le niveau d'alphabétisation de certains participants serait faible, et on avait tenu compte de ce facteur dans les méthodes de recherche.

Un résumé de la méthode d'évaluation mise au point par *Baseline* est présenté dans la partie qui suit.

### 3.2 Résumé de la méthode d'évaluation

*Baseline* a préparé un résumé complet de la méthode utilisée pour l'évaluation (voir annexe A). Les responsables de *Baseline* ont rédigé ce compte rendu de la méthode, au début des travaux d'évaluation et ont révisé à la fin de ces mêmes travaux afin de correspondre à l'ordre séquentiel réel des travaux et aux dates de toutes les activités et présentations.

La méthode adoptée par *Baseline* pour l'évaluation des processus a été fondée sur les quatre questions fondamentales suivantes :

- il était nécessaire d'obtenir en temps opportun des commentaires positifs et constructifs au sujet de la mise en oeuvre des premières étapes administratives du programme Compagnie des travailleurs du NB;
- l'évaluation et le programme étaient et sont concentrés sur trois volets et le sont encore, à savoir le fonctionnement, les organisations d'accueil et les projets, et les participants;

- les perspectives différentes des groupes cibles (informateurs-clés, parrains de projets et participants) nécessitaient des approches quelque peu différentes en ce qui concerne les méthodes de collecte de données et la conception des instruments servant à cette collecte;
- bien qu'il s'agisse d'une évaluation des processus, les renseignements découlant de celle-ci seront utilisés pour l'évaluation sommative; ils doivent donc être élaborés en conséquence.

Afin de réaliser cette évaluation des processus, *Baseline* s'est acquittée des six tâches suivantes :

- a élaboré et présenté un plan de travail détaillé;
- a mis au point un modèle, des méthodes et des instruments de recherche;
- a mis en application le plan de travail;
- a compilé et analysé des données visant à répondre aux questions de l'évaluation;
- a présenté ses constatations au Comité d'évaluation;
- a rédigé le présent rapport final.

Comme nous l'avons indiqué, les méthodes adoptées par *Baseline* pour s'acquitter de ces tâches sont présentées dans le rapport des méthodes de travail; il est toutefois important de résumer les activités de recherche qui ont permis d'obtenir l'information et les idées nécessaires pour la présente évaluation. *Baseline* a fait ce qui suit :

- a examiné toutes les données administratives concernant le programme, y compris la proposition initiale, les documents financiers, les procès-verbaux de toutes les réunions, les lignes directrices administratives ainsi que les dossiers de projets et des participants;
- a réalisé vingt-six entrevues avec des informateurs-clés, y compris des gestionnaires du programme, des employés et des employeurs d'accueil;
- a effectué une vaste enquête téléphonique auprès de 200 employeurs d'accueil;
- a effectué une vaste enquête téléphonique (enquête de suivi) auprès de 401 participants, dont 34 s'étaient retirés du programme;
- a réalisé onze études de cas dans le cadre desquelles des responsables principaux de la recherche ont visité douze différents lieux d'accueil, ont tenu des entrevues avec des surveillants et ont évalué le type de travail effectué par des participants;

- a examiné les données de base et analysé les données supplémentaires fournies par le MEST afin de dresser le profil d'emploi des participants.

À la fin de ces activités, *Baseline* a rédigé des rapports détaillés à l'intention du Comité d'évaluation. Ces rapports se trouvent dans les annexes.

- Rapport n° 1 : Rapport des méthodes de travail;
- Rapport n° 2 : Sommaire des entrevues avec les informateurs-clés;
- Rapport n° 3 : Enquête réalisée auprès des employeurs d'accueil;
- Rapport n° 4 : Études de cas;
- Rapport n° 5 : Enquête réalisée auprès des participants.

Les approches adoptées pour cette évaluation devaient permettre d'obtenir des données quantitatives et qualitatives sur lesquelles pourrait être fondée une évaluation raisonnable des activités du programme. Les constatations découlant de l'évaluation sont présentées dans les parties qui suivent.

<h1>Chapitre</h1>	
<h2>Constatations découlant de l'évaluation</h2>	<h1>4</h1>

Comme l'a approuvé le Comité d'évaluation en acceptant la proposition de *Baseline*, les constatations découlant de l'évaluation du programme Compagnie des travailleurs du NB sont présentées de façon descriptive en traitant de chacune des questions relatives à l'évaluation dans l'ordre que présente le tableau 1.

### 4.1 Le partenariat

Les quatre questions qui suivent devaient être abordées en rapport avec le partenariat prévu au programme Compagnie des travailleurs du NB.

- Quelle est la répartition des pouvoirs?
- En quoi consistent les dispositions en matière de financement?
- Quels sont les points forts et les points faibles de la structure?
- L'approche fédérale-provinciale-territoriale est-elle la méthode la plus efficace pour gérer ce type de programme?

Les sources de données permettant d'aborder ces questions ont compris l'examen de documents administratifs et des entrevues avec des informateurs-clés, des employeurs d'accueil et des participants au programme.

#### 4.1.1 Répartition des pouvoirs

La responsabilité générale du programme Compagnie des travailleurs du NB incombe au Comité de gestion qui est composé de cadres supérieurs de DRHC, du MEST et de DRHNB.

La responsabilité opérationnelle incombe aux trois organismes partenaires, chacun ayant désigné un employé à titre de personne-ressource pour le programme. Chacun de ces employés est aussi membre du Groupe de travail sur les opérations.

Voici les responsabilités des trois organismes partenaires sur le plan des opérations :

- Le MEST est le principal responsable de l'administration du programme, y compris la tenue de registres et de dossiers, le traitement final de la paie (de concert avec le Bureau du Contrôleur) ainsi que l'approbation et la surveillance de projets; le MEST est le principal point de contact pour les employeurs d'accueil.
- DRHC est responsable de la certification et de la sélection des participants à des projets, de l'envoi des participants et de l'approbation des placements définitifs, du recueil de renseignements servant à dresser les profils, de la tenue du répertoire des participants et, par l'entremise de la Division des rentes, du traitement initial de la rémunération des participants.
- DRHNB est responsable du recrutement et de la certification des participants, du recueil de renseignements servant à dresser les profils, de la tenue de son répertoire des participants ainsi que de l'envoi et du placement définitif chez les employeurs d'accueil autorisés.

Selon les informateurs-clés et les employeurs d'accueil, la répartition des pouvoirs fonctionne bien dans son ensemble; elle comporte toutefois quelques chevauchements en ce qui concerne les employeurs d'accueil. Par exemple, le rôle que jouent DRHNB/ DRHC et le MEST dans les rapports avec les employeurs d'accueil constitue un élément de confusion. En effet, le MEST en est le grand responsable, mais les deux organismes de service de premier plan sont aussi responsables d'envoyer des participants et de faire connaître aux employeurs d'accueil les dates de début de projets et celles où les participants doivent retourner au travail. Cette situation a entraîné le retard de la mise en oeuvre de quelques projets et quelques situations où des participants se sont présentés au travail sans que l'employeur d'accueil n'ait reçu un avis préalable de la date de début de l'emploi. Le personnel de DRHC et de DRHNB a fait part de ses préoccupations au sujet de son rôle lorsqu'il s'agit d'aviser les employeurs d'accueil et a indiqué que le MEST devrait s'en charger.

Le système de la paie pose aussi certains problèmes. Les feuilles de paie de tous les participants sont envoyées au bureau de Bathurst de la Division des rentes de DRHC. Ce bureau prépare la feuille de paie courante (chèques de la province du Nouveau-Brunswick) avant de remettre la feuille de paie remplie au MEST, qui doit l'examiner et confirmer l'exactitude des renseignements avant que les chèques ne soient émis par le Bureau du Contrôleur.

Beaucoup s'entendent pour dire que ce système est plus complexe qu'il ne devrait l'être. Plusieurs autres options ont été proposées :

- Des employeurs d'accueil du secteur privé préféreraient rémunérer directement les participants et présenter une demande de remboursement au MEST. Cette approche ne conviendrait toutefois pas pour les employeurs d'accueil dont la liquidité est restreinte (comme ceux du secteur des organismes sans but lucratif).
- Le système de la paie pourrait être géré par le Bureau du Contrôleur, étant donné qu'il est semblable à celui de la rémunération des employés occasionnels et qu'il pourrait y être intégré.
- Une organisation comme Énergie NB pourrait gérer la paie en ayant recours au système déjà utilisé pour la rémunération des participants à un autre programme de travail, Nouveau-Brunswick au travail. Si cette pratique était adoptée, il devrait être indiqué clairement que Énergie NB n'est qu'un partenaire administratif, et non l'employeur officiel des 1 000 participants en raison de l'incidence possible sur les taux établis pour cette entreprise en ce qui concerne l'indemnisation des travailleurs.
- La feuille de paie pourrait être gérée par l'un ou l'autre des partenaires, en confiant la responsabilité de celle-ci à *un seul* d'entre eux.

Les participants et les employeurs d'accueil préféreraient que toutes les demandes de renseignements puissent être envoyées à une personne ou à un organisme ou ministère désigné.

Les suggestions suivantes pourraient permettre d'améliorer la répartition des pouvoirs entre les organismes partenaires :

- Le MEST pourrait assumer l'entière responsabilité de la communication avec les employeurs d'accueil au sujet des projets, tandis que le personnel de DRHC et de DRHNB communiquerait avec ceux-ci uniquement en ce qui concerne l'envoi de participants et les placements définitifs.
- Le processus de la paie pourrait être géré par des organismes partenaires au sein desquels une ou deux personnes seraient responsables de toutes les demandes de renseignements relatives à la paie.

### 4.1.2 Dispositions relatives au financement

La tâche des évaluateurs consiste à expliquer les dispositions relatives au financement. Afin de satisfaire à cette exigence, *Baseline* a demandé des exemplaires d'accords financiers et de budgets de fonctionnement bien précis.

Le principal document financier du programme Compagnie des travailleurs du NB est l'accord de contribution au programme Compagnie des travailleurs du NB (sans date) paraphé par les ministres fédéral et provinciaux. L'accord précise notamment ce qui suit :

- que le montant maximal de la contribution du gouvernement fédéral ne dépasse pas a) 67 p. 100 des coûts admissibles de l'initiative; b) 40 millions de dollars;
- qu'afin d'obtenir un partage égal des coûts de l'initiative, la province, en plus de payer les autres 33 p. 100 de coûts admissibles, soit responsable des coûts associés à la formation des participants et de tous les frais généraux reliés aux activités des participants au cours de leur adhésion au programme Compagnie des travailleurs du NB; pour ces coûts, la province apportera des contributions financières et non financières, et les parties conviennent que la valeur de ces contributions provinciales totalisera 3,3 millions de dollars en 1994-1995 et 4,25 millions de dollars pour chaque exercice ultérieur pendant lequel se poursuivra l'initiative.

L'accord de contribution précise aussi que l'obligation du gouvernement fédéral de contribuer aux coûts admissibles de l'initiative au cours des exercices 1997-1998 et 1998-1999 comporte les conditions suivantes :

- a) une évaluation favorable de l'initiative;
- b) l'approbation du Conseil du Trésor du Canada pour le financement de l'initiative au cours de ces exercices.

*Baseline* a examiné les prévisions budgétaires disponibles que renfermaient le document initial des négociations et le document budgétaire interne rédigé en janvier 1994. Outre ces documents, aucun document budgétaire à jour ou officiel n'a été remis aux évaluateurs.

Les évaluateurs ont obtenu une description des contributions non financières de la province pour le programme Compagnie des travailleurs du NB, des dépenses réelles pour l'exercice 1994-1995 et des dépenses prévues (globales) pour 1996-1997. Ces

renseignements ont été fournis par le MEST. Il est à noter que le montant des contributions non financières ne correspond pas à ce que prévoit l'accord de contribution, car l'affectation totalise 20,3 millions de dollars répartis également pendant les cinq exercices.

À l'aide des sources disponibles, *Baseline* a préparé les renseignements qui se trouvent dans le tableau 2.

Le tableau 3 présente une comparaison des coûts prévus par rapport aux coûts réels pour l'exercice 1994-1995.

Les *Lignes directrices administratives* (juin 1995, p. 4) précisent les conditions s'appliquant aux employeurs du secteur privé pour le financement du programme. Ainsi, lorsque des participants entreprennent des activités chez des employeurs d'accueil du secteur privé et que ces activités donnent lieu à des améliorations de la propriété privée ou à une productivité ou à des profits accrus pour les employeurs d'accueil, il est prévu que les responsables de chacun des projets du secteur privé apportent des contributions financières ou non financières équivalant au moins au total du soutien du revenu versé aux participants, en plus de verser la part de l'employeur au Régime de pensions du Canada (RPC) et pour les indemnités d'accidents du travail (IAT). Les contributions non financières correspondent aux coûts que n'auraient pas eu à supporter les employeurs s'ils n'avaient pas accueilli de participants. En ne tenant pas compte du coût de la surveillance, cela représenterait une contribution hebdomadaire de 190 \$ par participant. Toutes les contributions autres que celles se rattachant à la surveillance doivent être accompagnées de reçus. Si la contribution d'un employeur d'accueil est inférieure au montant hebdomadaire minimal de 190 \$ par participant, l'employeur devra apporter une contribution financière au projet Compagnie des travailleurs du NB afin de combler l'insuffisance.

**Tableau 2**  
**Budget du programme**  
**(01/94)**

<b>Article de dépense</b>	<b>1<sup>re</sup> année</b>	<b>2<sup>e</sup> année</b>	<b>3<sup>e</sup> année</b>	<b>4<sup>e</sup> année</b>	<b>5<sup>e</sup> année</b>	<b>Total</b>
Salaires des participants	9 000 000 \$	11 800 000 \$	11 800 000 \$	11 800 000 \$	11 800 000 \$	56 200 000 \$
Frais généraux	200 000 \$	200 000 \$	200 000 \$	200 000 \$	200 000 \$	1 000 000 \$
Contributions non financières provinciales	4 060 000 \$	4 060 000 \$	4 060 000 \$	4 060 000 \$	4 060 000 \$	20 300 000 \$
<b>Coût total du projet</b>	<b>13 260 000 \$</b>	<b>16 060 000 \$</b>	<b>16 060 000 \$</b>	<b>16 060 000 \$</b>	<b>16 060 000 \$</b>	<b>77 500 000 \$</b>

**Tableau 3**  
**Rapprochement budgétaire prévu - réel, exercice 1994-1995**  
**Décaissement**

<b>Articles de dépenses</b>	<b>Prévues</b>	<b>Réelles</b>
Salaires des participants (y compris les prestations)	9 000 000 \$	8 562 452 \$
Frais généraux	200 000 \$	--
Contributions non financières provinciales	4 060 000 \$	2 911 234 \$
<b>Total</b>	<b>13 260 000 \$</b>	<b>11 473 686 \$</b>
<b>Articles de recettes</b>		
Contributions en espèces du gouvernement fédéral	6 090 000 \$	5 736 843 \$
Contributions en espèces du gouvernement provincial	3 110 000 \$	2 825 609 \$
Contributions non financières	4 060 000 \$	2 911 234 \$
<b>Total accumulé (9/95)</b>	<b>13 260 000 \$</b>	<b>11 473 686 \$</b>

Jusqu'ici, aucune estimation du montant des contributions devant provenir du secteur privé n'a été fournie. Par ailleurs, les évaluateurs croient qu'aucun des documents jugés nécessaires n'a encore été demandé aux employeurs d'accueil du secteur privé. Dès que les renseignements seront disponibles, des estimations pourront être faites et les renseignements pourront être examinés. Au cours d'étapes ultérieures de l'évaluation, il faudra aborder la question des méthodes permettant d'évaluer les contributions nécessaires.

L'examen des documents financiers remis et des renseignements qui figurent dans ces tableaux ont permis de faire les observations suivantes :

- Les prévisions budgétaires se rattachant aux participants se rapprochent des dépenses réelles pour le programme, étant donné qu'il s'agit de la première année de mise en oeuvre du projet.
- Si les hypothèses reliées aux versements constants de sommes aux participants et à la présence de 1 000 participants par année se maintiennent, il n'est pas permis de croire que les dépenses seront supérieures aux prévisions.
- Des hausses de la contribution provinciale sont toutefois fort probables pour DRHNB. Étant donné les particularités que présente le groupe de participants, le montant des prestations d'aide sociale détournées pourrait se situer sous les niveaux prévus. Il avait d'abord été supposé que les prestataires d'aide sociale participants toucheraient des versements de 8 000 \$ à 9 000 \$ par année. Les prestations annuelles moyennes pourraient s'avérer inférieures (peut-être de 4 000 \$ à 5 000 \$ pour les participants n'ayant pas de personnes à charge). Si c'est le cas, DRHNB sera responsable des contributions excédant le montant généralement versé pour les prestations de soutien passif, et le programme Compagnie des travailleurs du NB pourrait s'avérer une solution de rechange assez coûteuse par rapport aux prestations d'aide sociale passive.
- Il faudra rédiger la version définitive des documents relatifs à toutes les contributions non financières ou en espèces provenant du secteur privé. *Baseline* a été avisée que le MEST s'affaire à mettre au point les formulaires qui serviront de documents pour les contributions non financières provenant d'organisations d'accueil du secteur privé. Le MEST ne prévoit toutefois pas demander ces documents avant la fin du deuxième exercice (1995-1996). *Baseline* a aussi été avisée que les frais non financiers associés au programme et mentionnés dans les documents budgétaires ont été définis dans une note interorganisations qui sera à la disposition des prochains évaluateurs.

- Il faudrait apporter des précisions au sujet des coûts supplémentaires dont font mention certains documents budgétaires.

Outre ces points, les évaluateurs indiquent que l'accès facile aux documents financiers est important pour effectuer une analyse de rentabilité du programme ainsi qu'une évaluation sommative.

*Baseline* reconnaît que les dépenses du programme correspondent aux prévisions; les contributions provenant de DRHNB sont toutefois peut-être plus élevées que prévu, et des budgets et des documents à jour sont nécessaires. *Baseline* insiste donc sur le fait qu'on doit envisager les activités suivantes :

- la rédaction d'un document budgétaire officiel afin de rendre compte des dépenses prévues et réelles du programme, ainsi que des recettes prévues; ce document servirait de fondement pour les comptes rendus trimestriels remis au Groupe de travail sur les opérations et au Comité de gestion;
- la rédaction d'un document complémentaire faisant mention des procédures pour déterminer les sources, ainsi que des calculs permettant d'obtenir le montant des recettes et des contributions non financières pour les ministères provinciaux;
- l'établissement d'un mode de présentation et d'un processus officiels pour le compte rendu des contributions non financières devant être obtenues des employeurs d'accueil du secteur privé; les renseignements obtenus de ces derniers devraient être présentés chaque année, de trente à quarante-cinq jours avant la fin de l'exercice.

#### **4.1.3 Points forts et points faibles de la structure organisationnelle du programme Compagnie des travailleurs du NB**

Afin d'évaluer les points forts et les points faibles de la structure organisationnelle du programme Compagnie des travailleurs du NB, *Baseline* a examiné le fonctionnement du programme avec des employés de tous les niveaux. Des renseignements supplémentaires ont été obtenus auprès d'employeurs d'accueil et de participants.

En ce qui concerne les deux organismes de service orientés vers les participants, à savoir DRHC et DRHNB, le fonctionnement est fondamentalement semblable et cadre avec la répartition des pouvoirs des deux organismes partenaires (à noter le

chevauchement des responsabilités pour les employeurs d'accueil, qui est présenté à la partie 4.1.1). Chacun des organismes dispose des services d'un coordonnateur central qui fait partie du Groupe de travail sur les opérations. Ces personnes agissent aussi à titre de points de contact principaux et de personnes-ressources pour les employés régionaux qui assurent un service direct à des clients.

Sur le plan de la structure, le grand point fort du programme est sa simplicité, sa clarté et son caractère direct. La disponibilité de lignes directrices administratives dès la mise en oeuvre du programme a accru sa clarté et son fonctionnement pour les employés des bureaux régionaux.

Le deuxième point fort est que de nombreux employés responsables du programme Compagnie des travailleurs du NB ont travaillé ensemble à beaucoup d'autres programmes de création d'emplois. DRHC et DRHNB ont une grande expérience dans le placement de participants, tandis que DRHC et le MEST ont beaucoup travaillé avec des employeurs du secteur privé. Les effets favorables de ces rapports de longue date entre les organismes partenaires ont été observés aux niveaux de la coordination et des opérations.

Au niveau local, la coordination du programme se fait au moyen de rapports entre le personnel de DRHC et celui de DRHNB. Il est à noter que le personnel de DRHC est celui qui est le plus susceptible de mettre en question la participation d'autres organismes pour l'exécution du programme, étant donné surtout qu'«il s'agit du type de travail que nous avons toujours effectué - du type de service que nous avons toujours fourni».

Bien qu'aucune structure officielle ne régie la coordination au niveau local, l'exécution du programme se déroule bien dans la plupart des régions. Des contingents de participants sont prescrits aux organismes partenaires. En septembre 1995, il avait été pourvu à tous les postes, sauf deux, conformément à ces contingents, qui sont établis par le bureau central de coordination de façon à correspondre à la répartition de résidents potentiellement admissibles dans chaque région. Il est à noter que les contingents du programme assurent aussi une affectation respective de 60 p. 100 et de 40 p. 100 pour les bénéficiaires d'aide sociale et les prestataires d'assurance-chômage.

Le recrutement a été un point-clé au début du programme. Il n'est maintenant plus nécessaire de procéder à des activités élaborées de recrutement en raison de l'existence du répertoire des clients et du faible besoin de remplacer des participants.

Au début, le personnel de DRHC recrutait les participants dans les fichiers de clients, en affichant des avis et en faisant des demandes de candidature spontanée à la suite de reportages dans les médias. Le personnel de DRHNB a reçu une liste des bénéficiaires d'aide sociale satisfaisant aux critères de base d'admissibilité au programme, et des lettres ont été envoyées aux demandeurs éventuels. D'autres demandes ont été reçues dans des bureaux locaux, et des renseignements au sujet du programme ont été fournis de façon équitable à tous les intéressés.

Au cours de l'exercice 1994-1995, des séances d'information parrainées par DRHC et DRHNB ont été tenues, après quoi des demandes ont été reçues. Un représentant de J.D. Irving a aussi participé à plusieurs séances. Les séances d'information ont été jugées favorablement par le personnel responsable et par les participants qui y ont assisté.

Le personnel des deux organismes de service accepte et approuve les demandes des participants en respectant les contingents régionaux. Il appartient aux membres du personnel de décider s'il convient de se rencontrer afin de discuter de l'admissibilité de demandeurs. Le personnel de chacun des organismes dirige ensuite les demandeurs acceptés vers des employeurs qui font des recommandations ou choisissent certaines personnes. Les membres du personnel de chacun des organismes tiennent des répertoires distincts des éventuels participants et peuvent consulter ces répertoires lorsque des postes deviennent vacants. Il est à noter que l'absence d'un répertoire informatisé peut constituer un problème (voir la partie 4.2.2).

L'examen d'un programme permet de constater certains points faibles ou certains points pouvant être améliorés. Par exemple, la communication entre les organismes partenaires peut être améliorée en ce qui concerne le programme Compagnie des travailleurs du NB.

Selon les gestionnaires du bureau central du programme, qui font partie de divers organismes partenaires, des documents d'information devraient être fournis en même temps à tous les employés régionaux, en envoyant souvent les mêmes notes de service portant l'en-tête des deux ministères chargés de la prestation des services. De fait, le

personnel a indiqué que le moment n'est pas toujours bien choisi et que cette situation pose parfois problème lorsque le personnel d'un organisme dispose de renseignements plus à jour que celui d'un autre organisme. Tel a été le cas pour la distribution des modifications apportées aux *Lignes directrices administratives* (le personnel de DRHNB a obtenu copie des modifications avant celui de DRHC).

Comme cela est maintenant le cas pour la plupart des programmes, le principal problème que pose la coordination des approches se situe au niveau des changements que connaît le personnel des bureaux locaux et centraux. Cette situation ne changera probablement pas, mais les changements apportés au personnel devraient accroître le besoin de communication et celui de renseigner les nouveaux employés en ce qui concerne les procédures et les réglementations s'appliquant au programme.

Au début de la deuxième année du programme (exercice 1995-1996), DRHNB a pris des dispositions pour que tout le personnel régional de la province s'occupant du programme Compagnie des travailleurs du NB soit appelé afin de s'assurer que tous aient bien compris les changements et les approches se rattachant au programme. Le personnel a accueilli favorablement cette démarche. Les employés de DRHC auraient aimé prendre part à la conférence téléphonique. À Bathurst, le personnel de DRHNB a invité celui de DRHC à participer à la conférence téléphonique, et les deux parties ont convenu que l'expérience d'apprentissage commun a amélioré les communications et le fonctionnement du programme au niveau local.

Les participants et les employeurs d'accueil ont aussi indiqué qu'il faudrait établir un point de contact unique où pourraient être envoyées les demandes de renseignements, ou désigner une personne afin d'y répondre. Certaines de ces demandes peuvent avoir trait à la paie, tandis que d'autres peuvent se rattacher au recrutement, à la sélection ou aux opérations.

Bref :

- les principaux points forts de la structure sont sa simplicité ainsi que l'excédent de clients qui satisfont aux critères d'admissibilité et qui veulent se trouver du travail; la présence de personnel d'expérience dans divers aspects du programme est aussi jugée comme un point fort du programme;
- les points faibles sur le plan de la structure sont la nécessité d'assurer une meilleure communication et une clarification ou un perfectionnement des rôles et des

responsabilités ainsi que la nécessité d'établir un point de contact central devant répondre aux demandes de renseignements.

Outre les suggestions qui précèdent en ce qui concerne la nécessité de préciser les responsabilités, *Baseline* propose d'examiner ce qui suit :

- bien qu'il ne semble pas possible de désigner une seule personne-ressource en raison des divers types de renseignements devant être fournis aux employeurs d'accueil et aux participants, il semblerait logique de mettre à la disposition de ceux-ci un organisme ou une personne-ressource pour divers types de demandes de renseignements; il semble essentiel d'établir un point de contact unique pour toutes les demandes de renseignements relatives à la paie;
- de plus grands efforts devraient être déployés afin de s'assurer que tous les employés responsables du programme obtiennent de l'information exactement au même moment et qu'une conférence téléphonique annuelle permette à tous ces employés d'entrer en contact au début de chaque exercice;
- étant donné que la simplicité et la clarté du programme constituent un de ses points forts, le fonctionnement d'ensemble du programme ne devrait pas être modifié.

#### **4.1.4 Efficience de la mise en oeuvre**

Le programme Compagnie des travailleurs du NB a été conçu et mis en oeuvre au cours d'une période de huit mois.

Le Groupe de travail sur les opérations se réunit deux fois par semaine et la durée moyenne de ses réunions est d'une heure. D'autres comités se réunissent selon les besoins. Les groupes de travail formés au début du programme ont été dissous lorsque leurs travaux ont pris fin.

Les *Lignes directrices administratives* du programme Compagnie des travailleurs du NB ont été remises aux employés responsables du programme en septembre 1994. Elles ont été rédigées par un groupe de travail, et approuvées par le Groupe de travail sur les opérations. Le personnel a pu consulter les lignes directrices au cours des premières étapes du programme, ce qui en a amélioré la mise en oeuvre et le fonctionnement. Elles ont été révisées de façon à correspondre aux précisions et aux ajustements nécessaires après la première année de fonctionnement. Les lignes directrices révisées ont été distribuées au personnel au cours de l'été 1995.

Le personnel local a traité un excédent de demandes et dispose d'un répertoire qu'il peut consulter lorsqu'il s'agit de pourvoir à un poste dans le cadre du programme. Tous les placements prévus dans le cadre du programme ont été effectués en 1994-1995, et les mêmes résultats seront obtenus en 1995-1996.

Les employeurs d'accueil, tout comme les participants, ont manifesté un niveau élevé de satisfaction à l'égard du fonctionnement du programme. Environ 11 p. 100 des participants en ont quitté les rangs, et 85 p. 100 des participants ayant fait l'objet d'un placement sont demeurés au sein de l'organisation d'accueil initiale pendant deux périodes d'activité.

Compte tenu de ces observations, il est permis de conclure que le système permet d'atteindre les participants éventuels et d'assurer une exécution efficace du programme. Il est question des façons d'améliorer la tenue du répertoire des clients à la partie 4.2.2.

## 4.2 Fonctionnement du programme

Conformément aux questions relevées pour l'évaluation, *Baseline* a concentré son évaluation du fonctionnement du programme Compagnie des travailleurs du NB sur les questions-clés qui suivent :

- Sur quels critères les responsables du programme Compagnie des travailleurs du NB se fondent-ils pour accepter les employeurs d'accueil?
- Quelles sont les méthodes de recrutement et de sélection des demandeurs?
- Certaines contraintes opérationnelles nuisent-elles à l'atteinte des objectifs du programme?
- Quel est le taux de souscription aux prestations d'assurance-maladie de base et prolongée offertes dans le cadre du programme Compagnie des travailleurs du NB?

Les renseignements qui suivent, qui comportent des renvois aux documents présentés dans les annexes, traitent de chacun de ces points-clés.

### 4.2.1 Sélection des organisations d'accueil

Les demandes relatives à des projets sont venues des deux principales sources suivantes : le gouvernement provincial a demandé à des employeurs ou à des organisations de participer au programme, ou les employeurs ou organisations en ont eux-mêmes fait la demande.

Le gouvernement a adressé des demandes à J.D. Irving et à Énergie NB, ce qui a permis de placer plus de 200 participants. Ces demandes, qui se rattachaient à l'aménagement de parcs, de plages et de sentiers provinciaux, ont été faites et coordonnées par l'entremise du ministère du Développement économique et du Tourisme et du ministère des Ressources naturelles et de l'Énergie du Nouveau-Brunswick, tandis que les demandes liées à des projets d'informatisation de bibliothèques ont été présentées par le ministère des Municipalités, de la Culture et de l'Habitation. D'autres organisations d'accueil ont aussi été approchées, selon les besoins, dans certaines régions. Le personnel régional des bureaux de DRHC ou de DRHNB a alors communiqué avec d'éventuelles organisations d'accueil.

L'autre source principale ayant motivé des demandes de projets a découlé de reportages par les médias au sujet du programme. D'éventuelles organisations d'accueil ont alors pris connaissance de l'existence du programme, ont demandé un cahier d'information et ont présenté une demande de participation.

La trousse de demande est complète. Elle renferme une description du programme, les critères relatifs aux projets et le processus de sélection des participants.

Le MEST traite toutes les demandes de projets. Dès réception d'une demande, le personnel examine celle-ci afin de voir si la proposition satisfait aux critères prescrits. En 1994-1995, des projets satisfaisant aux critères ont été approuvés et financés, mais des participants n'ont pas nécessairement été mis en contact avec les organisations intéressées ou placés au sein de celles-ci. De fait, la mise en contact et le placement des participants étaient et sont toujours fonction de l'adéquation déterminée au niveau local entre les compétences exigées dans le cadre du projet et les compétences des participants disponibles.

Des données concernant tous les projets ont été introduites dans le système d'information du programme Compagnie des travailleurs du NB. La classification des projets dans le

système indique s'il s'agit de projets approuvés, actifs (donnant lieu à des placements) ou rejetés.

En 1994-1995, le processus d'approbation a créé de la confusion chez certaines organisations d'accueil en raison du nombre de projets approuvés et parce que les fonds alloués ont été supérieurs aux ressources financières disponibles pour le programme. Par exemple, *Baseline* a communiqué avec cinquante-huit éventuelles organisations d'accueil qui avaient été avisées que leur demande était «approuvée», mais avec qui aucun participant n'a été mis en contact afin d'occuper les postes disponibles. Ces organisations ont indiqué ne pas comprendre le processus, car elles avaient supposé que l'approbation indiquait que des placements seraient effectués. De plus, les documents envoyés par le MEST n'étaient pas clairs sur ce point.

Ce processus a été modifié pour 1995-1996. La lettre d'avis d'approbation de projet a été révisée. À l'automne 1995, d'autres changements ont été apportés à la classification des projets afin d'éliminer les sources de confusion. Les projets seront maintenant classifiés selon leur approbation ou leur rejet. Les projets approuvés seront uniquement ceux pour lesquels des fonds sont disponibles. Les projets approuvés en 1994-1995 qui n'ont pas donné lieu concrètement à des placements ont été annulés. Il s'agit d'un changement logique, car le fonctionnement du programme laisse supposer que la plupart des organisations d'accueil poursuivront leur projet pendant une période d'au moins trois ans. Cette situation se confirme par les 85 p. 100 de participants qui ont été à l'emploi d'un seul employeur d'accueil pendant leur participation au programme. Par ailleurs, la plupart des fonds ont déjà été attribués à des projets. En septembre 1995, les chiffres suivants reflétaient cette classification révisée des demandes. En effet,

- 568 demandes avaient, au total, été présentées au MEST relativement à des projets;
- 337 projets avaient été approuvés et avaient assuré un placement à 998 participants;
- 231 employeurs d'accueil, dont la plupart satisfaisaient aux critères du programme, n'avaient accueilli aucun participant en raison d'un manque de fonds; les projets n'ayant pas satisfait aux critères établis avaient été rejetés.

L'examen du fonctionnement du programme en ce qui concerne les organisations d'accueil permet de faire les observations qui suivent.

- Dans l'ensemble, il ne semble y avoir d'insuffisance importante au niveau des participants dans aucune région de la province lorsqu'il s'agit de répondre aux besoins des organisations d'accueil (bien que le recrutement se soit avéré plus difficile que prévu dans certaines régions rurales), mais des problèmes ont été éprouvés.

Les régions les plus rurales et les moins peuplées sont aussi celles dans lesquelles il y a le moins de propositions de projets, ce qui est logique. Dans la région de la Péninsule, par exemple, le nombre de projets proposés au niveau local a été insuffisant pour assurer le nombre nécessaire de placements. Le personnel de DRHC et de DRHNB a donc demandé à des organismes sans but lucratif, à des municipalités et à des organismes de la santé locaux d'assurer des placements supplémentaires. Ces approches ont permis d'accroître le nombre de placements. Des situations du genre correspondent à la réalité en ce qui concerne les écarts dans la disponibilité des ressources dans l'ensemble de la province. Les taux d'emploi dans les régions plus rurales reflètent aussi ces écarts. Des ajustements ont, au besoin, été apportés aux contingents alloués dans les différentes régions. Le Groupe de travail sur les opérations est responsable de ces décisions.

- Un examen des dossiers de projets que tient le MEST a permis de constater que la plupart des projets étaient conformes aux critères établis pour le programme Compagnie des travailleurs du NB; il convient toutefois d'examiner tous les dossiers et de s'assurer que tous les employeurs d'accueil apposent leur signature près de la déclaration attestant que l'embauche de participants n'occasionne pas le déplacement d'autres employés.
- Comme nous l'avons mentionné ailleurs (partie 4.1.2), il faut aussi s'assurer que tous les dossiers de projets renferment des documents attestant que l'employeur d'accueil partage les coûts se rattachant à chacun des participants. Cette question ne devrait pas poser de problèmes importants pour les employeurs d'accueil, mais il s'agit de documents nécessaires devant être versés aux dossiers que tient le MEST.
- Un examen des dossiers du MEST a indiqué qu'un problème se posera au cours des prochaines évaluations. En effet, un numéro de contrat est attribué pour chaque projet, à chaque année pendant la durée du programme. Ainsi, de nombreux numéros de contrat seront, chaque année, attribués à une organisation d'accueil qui dispose de nombreux lieux de travail. Aucun numéro d'identification exclusif n'est attribué aux organisations, ce qui rendra fort complexe l'évaluation des résultats des projets mis en oeuvre par diverses organisations d'accueil. Dans le cadre du système actuel, il sera, par exemple, difficile de définir le montant total attribué à une organisation pendant toute la durée du programme. Étant donné que 85 p. 100 des participants demeurent au sein de la même organisation, au moins trois ou cinq numéros de contrat (selon la durée du programme) seront

attribués à la plupart des organisations d'accueil. L'adjonction d'un numéro d'identification exclusif dans le registre permettrait de mieux suivre les activités des organisations d'accueil, ce qui sera nécessaire pour l'évaluation sommative.

Compte tenu des modifications proposées et des observations, il est permis de conclure que, dans l'ensemble, le fonctionnement du programme Compagnie des travailleurs du NB est efficace en ce qui concerne la sélection des organisations d'accueil.

### ◆ **Évaluation des besoins de la collectivité**

Les évaluateurs ont dû répondre à la question suivante :

- En quoi les critères de sélection des organisations d'accueil se comparent-ils aux besoins de la collectivité?

Les évaluateurs devaient examiner l'évaluation des besoins de la collectivité en communiquant avec des informateurs-clés et des organisations d'accueil et en étudiant les lignes directrices administratives. Les contacts avec les informateurs de la collectivité ont été établis au cours des entrevues avec des organisations d'accueil. Les renseignements qui suivent sont fondés sur ces examens et ces contacts.

Les *Lignes directrices administratives* ne comportent pas une évaluation des besoins de la collectivité, bien qu'elles indiquent que tous les employeurs d'accueil doivent s'assurer que les activités proposées satisfont à toutes les exigences en ce qui concerne les évaluations du milieu (p. 4).

Aucune procédure officielle n'est prévue pour l'évaluation des besoins de la collectivité; en raison des renseignements disponibles, un processus complexe n'est toutefois pas nécessaire.

Selon des entrevues réalisées avec des employeurs d'accueil, il est reconnu que les organismes sans but lucratif, qui jouent un rôle-clé en ce qui concerne le programme Compagnie des travailleurs du NB, ont obtenu beaucoup moins d'aide de la part du gouvernement au cours des cinq dernières années et qu'ils disposent de fonds restreints pour les ressources humaines lorsqu'il s'agit de répondre aux demandes de leurs clients.

Les entrevues réalisées avec des informateurs-clés permettent de constater qu'un plan a été élaboré afin d'élargir le réseau provincial de pistes de randonnée pédestre, mais que les fonds nécessaires à l'embauche de ressources humaines pour effectuer ce travail sont restreints.

Les discussions tenues avec des employés du ministère du Développement économique et du Tourisme et avec des employeurs d'accueil nous ont permis de savoir que les parcs provinciaux doivent être revitalisés et que les affectations budgétaires générales visant à fournir les ressources nécessaires ont été réduites, bien que le Fonds en fiducie pour l'Environnement fournisse du financement pour certains matériaux (ce qui représente une partie de la contribution non financière provinciale).

Les entrevues avec des employeurs d'accueil du secteur municipal ont confirmé la réduction du financement provincial à l'intention des municipalités au cours des cinq dernières années ainsi que le besoin de ressources humaines des municipalités afin d'apporter les améliorations prévues.

Selon les entrevues tenues avec des cadres d'Énergie NB, tous savent qu'Énergie NB doit procéder à un déboisement du bord des routes dont le coût est supérieur aux affectations budgétaires annuelles.

Il est à noter que la province a communiqué avec des entreprises du secteur privé participant au programme Compagnie des travailleurs du NB afin d'obtenir leur aide.

Des entreprises du secteur privé ont présenté des propositions indiquant que les travaux effectués par les participants n'occasionnent pas le déplacement de travailleurs. Selon les employeurs d'accueil du secteur privé consultés, les travaux effectués s'ajoutent aux travaux habituels et ne pourraient être effectués sans la collaboration des ressources humaines fournies dans le cadre du programme Compagnie des travailleurs du NB. Certains responsables de projets (au sein de DRHC) ont indiqué que le déplacement devrait constituer un sujet de préoccupation. Il devrait appartenir au Comité de gestion de décider s'il y a problème relié au déplacement. Selon les évaluateurs, il s'agit d'un point qui doit être examiné davantage afin d'apaiser les préoccupations du personnel.

L'examen des renseignements recueillis au cours de l'enquête menée auprès des organisations d'accueil indique qu'il est très probable (22 p. 100) ou quelque peu

probable (19 p. 100) que les projets pour lesquels de l'aide a été fournie dans le cadre du programme Compagnie des travailleurs du NB auraient pu être menés à bien sans les ressources financières fournies. Selon un examen de tous les commentaires obtenus (enquête menée auprès d'employeurs d'accueil et études de cas), les conditions suivantes devraient se rattacher à ces évaluations :

- Certains projets auraient pu être menés à bien sans aide, mais il est fort peu probable qu'ils auraient pu l'être *dans le même délai*; par exemple, les sentiers auraient pu être aménagés ou les plages auraient pu être nettoyées, mais ces activités n'auraient peut-être pas été terminées avant plusieurs années; les participants responsables de l'automatisation des bibliothèques publiques accélèrent le délai en ce qui concerne l'informatisation.
- L'évaluation du secteur des organismes sans but lucratif indique bien que les activités se seraient poursuivies sans l'aide du programme Compagnie des travailleurs du NB, mais que les services auraient pu être réduits; cette évaluation se rattache à d'autres commentaires et réactions indiquant que les services offerts ont été améliorés ou accrus grâce aux ressources fournies dans le cadre du programme.

Les rapports détaillés présentés dans les annexes constituent d'autres documents permettant d'observer que le programme Compagnie des travailleurs du NB répond aux besoins des collectivités et des participants.

#### ◆ **Attentes des gestionnaires et des organisations d'accueil**

Les discussions avec des employés responsables du programme laissent supposer que l'attente principale en ce qui concerne les projets financés est la création de possibilités d'emploi pour des personnes qui, sans le programme, ne pourraient se trouver un emploi. Les attentes secondaires du personnel se rattachaient à la possibilité que le programme réponde aux besoins de sécurité financière des participants, que ceux-ci apportent une contribution générale à l'économie des collectivités locales et qu'ils accomplissent des tâches utiles.

Les observations qui suivent découlent de l'examen des renseignements fournis par des organisations d'accueil au sujet de leurs motivations et de leurs attentes à l'égard de leur participation au programme Compagnie des travailleurs du NB.

- Les ressources humaines (travailleurs) constituent nettement un avantage-clé du programme Compagnie des travailleurs du NB.
- D'autres employeurs d'accueil ont expressément fait remarquer que le fonctionnement de leur entreprise a connu de l'amélioration à la suite de l'apport des participants au programme (57 mentions).
- Certains employeurs ont souligné ou apprécié l'expérience et les aptitudes dont leur milieu de travail a bénéficié grâce à la présence de certains participants (28 mentions).
- Certains employeurs d'accueil ont fait remarquer que le programme a apporté des avantages économiques pour la collectivité ainsi qu'une amélioration du milieu (10 mentions).

On a aussi été demandé aux employeurs d'accueil d'évaluer les inconvénients de leur participation au programme Compagnie des travailleurs du NB. *Dans l'ensemble, 57 p. 100 des employeurs d'accueil de 1994-1995 et 69 p. 100 de ceux de 1995-1996 ont indiqué que leur participation au programme n'avait comporté aucun inconvénient.* Cependant, l'examen des inconvénients mentionnés par 54 employeurs d'accueil laisse supposer ce qui suit :

- que certains employeurs d'accueil ont eu des problèmes avec les participants et que certains s'attendaient à ce que les participants soient plus compétents (22 mentions);
- que certains employeurs d'accueil ont éprouvé de la difficulté à assurer une bonne surveillance des participants en raison d'un manque de ressources ou du temps supplémentaire nécessaire pour effectuer cette surveillance (37 mentions);
- que certains employeurs d'accueil ont jugé que l'horaire de travail ne correspondait pas aux périodes pendant lesquelles ils pourraient avoir recours à d'autres travailleurs ou qu'ils ont éprouvé des problèmes à fixer l'horaire de travail des participants (17 mentions); certains employeurs d'accueil ont fait mention de problèmes relativement à l'assiduité au travail de participants (5 mentions).

Les attentes mentionnées et l'examen des avantages et des inconvénients de la participation au programme permettent de conclure que le programme Compagnie des travailleurs du NB répond aux attentes du personnel et des employeurs d'accueil.

### ◆ Uniformité des possibilités

Le profil des participants, qui se trouve dans les annexes, indique que ceux-ci présentent souvent les particularités suivantes :

- un niveau d'études peu élevé;
- des compétences restreintes, généralement acquises au cours de leurs expériences de travail antérieures en occupant des emplois traditionnels, non spécialisés ou semi-spécialisés;
- des genres d'emplois qui comprend des emplois quelque peu réguliers et de fréquentes périodes de chômage au cours des dernières années;
- une grande motivation à se trouver du travail et une solide éthique de travail;
- une faible probabilité de recyclage afin de répondre à la demande changeante du travail au sein du nouveau contexte économique en raison de leur âge et de leur niveau d'études peu élevé.

L'examen des types de projets financés laisse supposer ce qui suit :

- la demande pour les travailleurs spécialisés est assez faible;
- le travail exige souvent des efforts physiques;
- les employeurs d'accueil s'attendent à ce que les participants fassent preuve d'un niveau élevé de motivation;
- les employeurs d'accueil peuvent tirer profit des ressources humaines qui ont de l'expérience;
- certains employeurs d'accueil sont prêts à fournir l'aide nécessaire au cours du stade d'apprentissage du travail à effectuer;
- de nombreux employeurs veulent aussi des travailleurs qui ne requièrent qu'une surveillance quotidienne restreinte.

Le groupe de participants semble bien assorti aux genres de placements, sauf dans les cas suivants :

- le travail est trop exigeant pour certains participants (39 mentions);
- la surveillance des employés peut s'avérer un problème pour les employeurs d'accueil (32 mentions) et pour les participants (18 mentions); certains employeurs d'accueil, faisant souvent partie du secteur des organismes sans but lucratif, n'ont pas le nombre d'employés nécessaire; certains participants croient que, dans l'ensemble, les surveillants des secteurs dans lesquels des postes nécessitent du travail manuel ne comprennent peut-être pas les handicaps physiques ou d'autres problèmes qu'éprouvent certains participants;

- dans le cas de certains placements, notamment au sein d'Énergie NB et à au moins un des lieux de travail de J.D. Irving, il est jugé que les déplacements nécessaires pour se rendre au travail sont trop exigeants pour les ressources dont disposent les participants;
- certains participants jugent que le revenu gagné ne correspond pas à la quantité de travail requise (58 mentions).

Bien que les profils d'emploi et les profils socio-démographiques indiquent le contraire, il est à noter que la majorité des participants (56 p. 100) ne croient pas que les placements effectués se rattachent directement à leur expérience de travail antérieure.

Les renseignements recueillis au cours de l'enquête menée auprès de participants permettent de faire les observations suivantes :

- les niveaux les plus faibles de satisfaction en générale sont associés aux placements dans les secteurs des ressources naturelles et des travaux publics; le niveau de satisfaction moins élevé chez les participants de ces secteurs peut être relié aux efforts physiques exigés par ce travail, qui est parfois effectué dans des conditions climatiques difficiles;
- les impressions des participants laissent supposer que les projets atteignent les objectifs qui consistent à améliorer la qualité générale du milieu et la qualité de vie d'ensemble des participants;
- les participants ont indiqué dans une proportion de 93 p. 100 qu'ils ont été quelque peu (23 p. 100) ou très (70 p. 100) satisfaits du travail qui leur a été confié.

Le taux d'abandon du programme est peut-être ce qui confirme le mieux la «qualité d'ajustement» entre les participants et les placements. En effet, en septembre 1995, 1 119 participants s'étaient inscrits au programme, et 121 d'entre eux (11 p. 100) avaient quitté.

Une autre preuve de l'ajustement judicieux est que 85 p. 100 des participants ont indiqué qu'ils avaient eu un seul employeur au cours de toute la durée de leur participation au programme. Seul un petit nombre de participants ont présenté une demande de mutation, la plupart parce que le travail demandait un niveau élevé d'effort physique. Par ailleurs, de

nombreux participants occupant des postes nécessitant de grands efforts physiques ont indiqué qu'ils aimaient le travail, en particulier parce qu'ils travaillaient à l'extérieur (20 mentions).

Certains employeurs d'accueil ont décidé d'accorder des primes aux participants dont le travail nécessitait un effort physique supérieur à ce que prescrivent les normes. Au cours de la première année, des primes ont été remises en fonction du rendement du groupe pour certains participants (équipes de travailleurs en bordure des routes) et, pour d'autres (préposés aux coupes d'éclaircie), en fonction du rendement individuel. Au cours de la deuxième année, le régime de primes a été revu et fondé uniquement sur le rendement individuel. Les participants intéressés ont manifesté une satisfaction générale à l'égard du régime de primes, et un niveau encore plus élevé de satisfaction à l'égard du système mis en place au cours de la deuxième année.

Au total, on a versé 83 489,95 \$ en primes à 144 participants au cours de 1994-1995 et, en septembre 1995, 58 participants avaient reçu jusque-là 69 228,02 \$ pour l'exercice 1995-1996. Ces primes ont été versées à certains participants placés chez J.D. Irving, Fraser, Avenor, Énergie NB et Moncton Headstart. Avant la fin de septembre 1995, 202 participants avaient touché au moins une prime au rendement.

De nombreux participants ont fait mention de leur sentiment d'accomplissement et de satisfaction à l'égard de leurs placements. Certains d'entre eux ont continué à travailler comme bénévoles ou employés au sein de leur organisation d'accueil pendant la période d'inactivité. Des participants ont poursuivi leur travail à titre de bénévoles pendant la période d'inactivité pour le projet d'automatisation des bibliothèques de Saint John, chez Moncton Headstart et dans une maison de soins infirmiers de Bathurst.

Selon les renseignements présentés :

- les types de projets financés en vertu du programme Compagnie des travailleurs du NB satisfont aux critères établis;
- dans l'ensemble, les projets terminés ont répondu aux besoins de la collectivité et de la population visée;
- les projets ont répondu aux attentes des employeurs d'accueil;
- le travail disponible correspond bien aux compétences et à l'expérience de la population-cible;

- le niveau de satisfaction des employeurs d'accueil et des participants se voit manifestement par le faible taux d'abandon du programme (11 p. 100) et par le pourcentage élevé (85 p. 100) de participants qui travaillent au sein de la même organisation d'accueil pendant toute la durée (jusqu'ici) du programme.

Les questions suivantes doivent être réglées afin d'améliorer le fonctionnement du programme Compagnie des travailleurs du NB :

- Il est proposé de modifier le système de gestion de l'information et l'examen des dossiers de projets afin d'assurer une entière conformité aux exigences des vérificateurs et des évaluateurs.
- Plutôt que d'apporter des changements importants au fonctionnement du programme, des efforts supplémentaires doivent être faits pour s'assurer que les participants sont physiquement aptes à effectuer les tâches exigées par l'employeur d'accueil.

#### **4.2.2 Recrutement des participants**

Le groupe-cible des participants au programme Compagnie des travailleurs du NB a été décrit précédemment. La présente partie porte sur l'accessibilité au programme pour le groupe-cible et sur toutes les différences que peut présenter le processus de sélection. Le cadre d'évaluation indique que les évaluateurs devraient évaluer les activités des comités locaux. Comme nous l'avons mentionné, il n'existe pas de comités locaux; les employés régionaux des organismes partenaires remplissent les fonctions d'un comité local.

Le processus de recrutement, qui a été jugé conforme au processus présenté au moment de la conception du programme, a déjà été décrit dans le présent document (parties 4.1.1 et 4.1.3) et est expliqué en détail dans le rapport n° 1.

#### **◆ Accessibilité**

Les participants ont, en général, pris connaissance de l'existence du programme par l'entremise des médias (52 p. 100), du personnel d'un organisme partenaire (24 p. 100) ainsi que de la famille et des amis (13 p. 100).

L'examen des renseignements recueillis auprès des membres du groupe témoin indique que 60 p. 100 de ceux-ci étaient au courant de l'existence du programme Compagnie des travailleurs du NB et qu'environ 15 p. 100 des personnes au courant de l'existence du programme avaient assisté à une séance d'information. Les membres du groupe témoin ont pris connaissance de l'existence du programme des mêmes façons que les participants.

Étant donné que les sources d'information étaient les mêmes et que seulement 15 p. 100 des membres du groupe témoin au courant de l'existence du programme ont décidé d'assister à une séance d'information, il est permis de conclure que le groupe cible a été informé des possibilités de participer et que le programme leur était, dans l'ensemble, accessible.

L'accessibilité générale est restreinte par le nombre de placements pouvant être effectués à même le budget actuel du programme. Les employeurs d'accueil et les participants ont manifesté de l'intérêt afin que soit accru le nombre de postes offerts à d'autres personnes qui satisfont aux critères établis pour le groupe-cible. Les participants ont aussi indiqué qu'ils aimeraient que les critères s'appliquant au groupe-cible soient élargis de façon à s'adresser à un plus vaste éventail de participants.

L'égalité d'accès pour les participants admissibles qui présentent des demandes après que les postes ont été comblés peut poser problème. En effet, aucun système n'assure l'examen des présentations selon le principe du «premier arrivé premier servi» (tous les autres éléments étant égaux) lorsqu'il s'agit de combler des postes vacants en consultant le répertoire des clients. À au moins trois reprises, une personne a été présentée pour un placement avant d'autres personnes dont le nom était demeuré dans le dossier. Dans d'autres cas, un employeur d'accueil a «embauché» des participants avant que ceux-ci n'aient envoyé les formulaires de demande prescrits. Outre d'autres problèmes, cette situation indique que les personnes inscrites dans le répertoire des clients n'ont peut-être pas fait l'objet d'une égalité d'accès aux postes dans le cadre du programme.

On doit aussi remarquer qu'il n'y a pas de moyens évidents de déterminer le fondement de la non-présentation ou de l'insertion d'un participant dans le répertoire des clients.

Pour conclure, on a été observé que le programme est accessible au groupe-cible, mais que les changements suivants pourraient accroître cette accessibilité :

- le répertoire des clients devrait être informatisé afin d'assurer une bonne tenue des dossiers et une égalité d'accès selon le critère de premier arrivé premier servi pour tous les participants éventuels;
- la base de données devrait renfermer une explication du fondement de la décision qui consiste à placer le nom d'un demandeur au répertoire plutôt qu'à une présentation en vue d'un placement;
- un rapport trimestriel devrait être présenté au Groupe de travail sur les opérations en ce qui concerne la situation et le profil du répertoire des clients.

#### ◆ Différences dans les méthodes de recrutement et de sélection

Aucune différence *importante* n'a été observée dans le processus de recrutement ou de sélection des diverses régions de la province. Dans certaines régions, il y a d'abord eu un nombre insuffisant de demandeurs et d'employeurs d'accueil, mais ces situations ont été réglées par le personnel des bureaux locaux ou par le comité responsable, qui a procédé à des réaffectations. Le centre d'exploitation de J.D. Irving à Deersdale, qui a fourni de l'hébergement aux participants, a aussi contribué aux lacunes sur le plan des placements sur la scène locale.

#### 4.2.3 Contraintes opérationnelles

Outre les points déjà mentionnés, le personnel responsable du programme a connu d'autres contraintes opérationnelles. Par exemple, l'attribution d'un nouveau numéro de contrat pour les employeurs au cours de l'exercice 1995-1996 a rendu plus complexe le fonctionnement de la paie.

L'exigence voulant que soit présenté un deuxième formulaire de demande pour les participants qui retournent pour une deuxième période d'activité semble être une perte de temps d'administration et une pratique qui a occasionné la perte d'une grande quantité de données. Les entrevues réalisées avec des informateurs-clés ont aussi permis de constater que l'exigence relative à la présentation d'un deuxième formulaire de demande n'avait été transmis aux employés qu'à la dernière minute, ce qui a embrouillé les choses davantage. Les participants, et le personnel dans certain cas, ont fait remarquer qu'ils avaient déjà fourni les renseignements et que rien ne justifiait le renvoi de ces mêmes renseignements.

Bien que des participants aient manifesté le désir d'obtenir des possibilités de placements plus variées, le niveau de compétence et d'études de la majorité d'entre eux constitue une contrainte opérationnelle. L'éventail d'employeurs et de possibilités qui s'offrent dans le cadre du programme est limité, par ces mêmes changements, dans la structure du milieu de travail, qui ont mené à l'élaboration du programme Compagnie des travailleurs du NB. L'éventail des possibilités d'emploi est restreint au même titre que la demande relative à des employés non spécialisés ayant un faible niveau d'études au sein du marché du travail contemporain.

L'horaire des périodes d'activités, surtout au cours de l'exercice 1994-1995, s'est avéré une contrainte pour certains employeurs d'accueil. Bien que l'établissement d'une date hâtive pour l'exercice 1995-1996 ait permis de réduire l'ampleur du problème, certains employeurs d'accueil laissent encore entendre que les périodes où les participants sont disponibles ne coïncident pas nécessairement avec celles où ils ont besoin de travailleurs.

En 1995-1996, les dates d'entrée en fonction ont été modifiées dans le cas de certains placements, en particulier ceux qui comportaient du travail à l'extérieur. Pour certains employeurs, les dates de début ont été avancées de huit semaines. Cette décision a été prise essentiellement pour racheter les semaines perdues au cours de la période d'inactivité de façon à contrebalancer les dates de départ hâtives.

Les décisions relatives au rachat soulèvent une question au sujet de la responsabilité financière. Nous nous rendons compte que les participants touchés par des départs hâtifs ont perdu du temps au cours de la période d'inactivité. Toutefois, selon l'enquête de suivi, seuls 15 p. 100 des participants occupaient un emploi au cours de leur période d'inactivité. Par conséquent, il est peu probable que des participants aient perdu un revenu d'emploi en raison des dates de départ hâtives. On croit que des paiements inutiles peuvent avoir été versés dans le cadre du programme.

À l'heure actuelle, les participants sont assurés d'obtenir un placement professionnel d'une durée de vingt-six semaines ainsi qu'un revenu d'environ 12 000 \$ par année pendant trois ans, *s'ils se rendent à la fin du programme*. Si un participant décide de quitter le programme, aucune responsabilité financière ultérieure n'est prévue dans le cadre du programme Compagnie des travailleurs du NB. Étant donné qu'il n'est pas possible de prédire les taux d'abandon à venir et que les participants ne peuvent avoir perdu un revenu gagné, ceux-ci pourraient avoir été avisés que des sommes devraient être versées dans le

cadre du programme à la fin de leur engagement pour une période de trois ans.

Il a également été indiqué que le rapport entre la valeur future et la valeur actuelle de l'argent n'a pas semblé influencer sur cette décision. Selon les procès-verbaux des réunions des comités, la décision a touché 388 participants (qui pourraient avoir reçu des montants totalisant jusqu'à 2 000 \$), ce qui laisse supposer qu'elle a eu d'importantes répercussions sur le plan financier. Bien qu'il soit présumé que toutes les modifications nécessaires ont été apportées aux dates de départ, il conviendrait que toute décision ultérieure de cette ampleur soit prise de façon plus responsable sur le plan financier. Cela semble particulièrement important à un moment où d'importantes contraintes relatives au programme indiquent que les ressources financières disponibles pour le programme ne permettent pas de répondre à la demande se rattachant à des placements et à des projets.

L'examen des contraintes opérationnelles permet de relever les points suivants :

- il faudra éliminer la collecte de renseignements inutiles auprès des participants; seuls les renseignements se rattachant à l'admissibilité au programme Compagnie des travailleurs du NB devraient être recueillis; il est aussi indiqué que les lignes directrices administratives manquent de clarté en ce qui concerne la question de la réattestation de l'admissibilité après la première année; des précisions doivent être apportées sur ce point;
- la politique de rachat devrait être revue, et les ententes avec les participants devraient correspondre aux changements apportés.

#### **4.2.4 Adhésion au régime de prestations**

De tous les participants sondés au cours de l'enquête de suivi, 79 p. 100 avaient adhéré au régime d'assurance-maladie.

Les personnes qui ont choisi de ne pas y adhérer ont invoqué les motifs suivants :

- l'assurance coûtait trop cher (34 p. 100);
- d'autres protections étaient disponibles (29 p. 100);
- le régime d'assurance n'offrait pas de protection pour les objets requis (17 p. 100);

- la personne interrogée, qui ne souffrait d'aucune maladie et qui n'éprouvait aucun problème, ne sentait pas le besoin de s'assurer (17 p. 100);
- d'autres raisons personnelles ou multiples (3. p. 100).

Les lacunes les plus courantes remarquées sur le plan de la protection se rattachaient aux prestations offertes pour le port de lunettes et de prothèses dentaires ainsi que pour des médicaments bien précis.

Il est à noter que les primes d'assurance-maladie ont été réduites d'environ 3 p. 100 pour l'exercice 1995-1996 en raison de la tendance du genre de réclamations. Il est toutefois peu probable que cette réduction incite à adhérer au régime les participants qui, dans une proportion de 21 p. 100, ont décidé de ne pas avoir recours à cette protection.

### 4.3 Profil des organisations d'accueil

Afin de satisfaire aux exigences de la présente évaluation, *Baseline* a dressé un profil détaillé des organisations d'accueil en fournissant les renseignements suivants :

- le secteur ou l'industrie au sein duquel elles évoluent, le type d'emplois fournis et des descriptions des activités s'inscrivant dans le cadre de leurs projets;
- les éléments motivant leur participation au programme Compagnie des travailleurs du NB et l'intégration de participants au sein de l'organisation, une indication de leur participation antérieure et prévue à d'autres initiatives en matière d'emploi et d'autres facteurs définis dans les activités préliminaires de l'évaluation.

Chacune de ces questions est expliquée en détail dans le rapport n° 3. Voici les principales constatations découlant de ce rapport :

Selon les renseignements recueillis au cours de l'enquête, les employeurs d'accueil proviennent des divers secteurs suivants :

- d'organisations sans but lucratif (49 p. 100);
- de municipalités (22 p. 100);
- du secteur de la santé (10 p. 100);
- de ministères provinciaux (8 p. 100);
- du secteur privé (5 p. 100);
- de bibliothèques (4 p. 100);

- du secteur de l'éducation (2 p. 100).

Les employeurs d'accueil ont fait mention de nombreux éléments les motivant à participer au programme. Les éléments de motivation les plus souvent mentionnés sont les suivants :

- une main-d'oeuvre «gratuite» (48 p. 100);
- un recouvrement des réductions budgétaires antérieures touchant les ressources humaines (38 p. 100);
- les avantages éventuels pour les participants (13 p. 100);
- la possibilité de créer des emplois (11 p. 100);
- la possibilité de faire acquérir des compétences et de l'expérience (10 p. 100).

Les avantages découlant de la participation, qui étaient reliés étroitement aux éléments la motivant, comprenaient ce qui suit :

- l'ajout de ressources humaines au sein de l'organisation (27 p. 100);
- les travaux supplémentaires effectués par les participants (17 p. 100);
- la main-d'oeuvre «gratuite» (15 p. 100);
- un meilleur service à la clientèle (19 p. 100);
- l'ajout de personnel d'expérience et compétent au sein de l'organisation (9 p. 100).

Le rapport entre les éléments de motivation et les avantages perçus laisse supposer que le programme Compagnie des travailleurs du NB a répondu aux besoins des employeurs d'accueil.

Le programme a répondu aux attentes des employeurs d'accueil, mais ceux-ci aimeraient que certains changements soient apportés. De tous les employeurs d'accueil interrogés, 32 p. 100 ont fait part de suggestions visant à améliorer le programme Compagnie des travailleurs du NB. Ces suggestions sont les suivantes :

- la portée du programme pourrait être élargie afin qu'un plus grand nombre de personnes puissent y participer; il y a beaucoup de travail à accomplir et les ressources sont restreintes;
- les responsables du programme et les employeurs d'accueil devraient établir une meilleure communication afin d'assurer une meilleure connaissance des règles de travail et des procédures;

- une sélection préalable à la mise en rapport des demandeurs devrait avoir lieu afin de s'assurer que les personnes présentées à d'éventuels employeurs d'accueil satisfont aux exigences relatives au milieu de travail et aux compétences des participants;
- la prise de décisions et la présentation de l'avis d'acceptation pourraient se faire plus rapidement;
- un meilleur délai devrait être prévu lorsqu'il s'agit de préparer la mise en oeuvre des projets;
- des changements d'ordre administratif devraient être apportés au système de la paie afin de simplifier le processus pour les employeurs d'accueil.

#### **4.4 Participants à des projets**

Le rapport n° 5 (annexe E) renferme un compte rendu de l'enquête de suivi et un résumé des données de base et présente un profil détaillé des participants au programme. Voici un résumé des renseignements que renferme ce document.

##### **4.4.1 Profils des participants et du groupe témoin**

Les membres du groupe de participants et du groupe témoin présentent un niveau d'études semblable. En effet, 73 p. 100 des participants et 78 p. 100 des membres du groupe témoin n'ont pas obtenu de diplôme d'études secondaires. L'analyse des renseignements obtenus permet de faire les observations suivantes :

- bien que le niveau général d'études des deux groupes soit comparable, il semble que les membres du groupe témoin aient abandonné les études plus tôt (bien que le pourcentage soit à peu près le même pour chacun des groupes, 10 p. 100 d'entre eux détiennent un diplôme d'études secondaires);
- les niveaux d'études les moins élevés correspondent à l'âge des membres, c'est-à-dire que les plus âgés d'entre eux ont un niveau d'études moins élevé;
- environ 40 p. 100 des membres du groupe de participants et 50 p. 100 de ceux du groupe témoin ont abandonné les études avant la neuvième année.

Il semble qu'un plus grand nombre de participants au programme soient des hommes (63 p. 100) et qu'un plus grand nombre de membres du groupe témoin soient des femmes (58 p. 100).

Il semble que la répartition des participants soit à peu près égale au sein des deux communautés linguistiques du Nouveau-Brunswick, tandis que les membres du groupe témoin font, pour la plupart, partie de la communauté anglophone.

Un plus grand nombre de participants sont des célibataires (60 p. 100), tandis que plus de membres du groupe témoin sont des personnes mariées (57 p. 100). Ce point pourrait s'avérer pertinent pour l'évaluation de l'analyse de rentabilité du programme (voir la partie 4.1.2), étant donné le taux établi pour les prestations d'aide sociale versées à des célibataires au Nouveau-Brunswick. Un examen des études de cas présentées dans le cadre de l'évaluation confirme que le groupe de participants présente un pourcentage plus élevé de célibataires.

Un examen de la répartition selon l'âge a confirmé une similitude entre les deux groupes. Cet examen a aussi permis de constater qu'un des participants actuels a moins de 50 ans.

Le niveau d'études et la répartition selon l'âge confirment que le programme atteint le groupe-cible désigné, selon la définition de ces deux variables. Les tendances relatives aux études expliquent en partie celles de l'emploi (justifiées et présentées dans les renseignements qui suivent) et confirment aussi que le programme atteint les travailleurs peu spécialisés et déplacés qui doivent évoluer dans le contexte économique contemporain.

Un des importants groupes-cibles du programme Compagnie des travailleurs du NB est celui des travailleurs déplacés, surtout dans les secteurs des ressources naturelles. Afin d'étudier les tendances de l'emploi des participants et des membres du groupe témoin au moment de la mise en oeuvre du programme, *Baseline* a combiné les données provenant de deux sources :

- l'étude de base qui a permis d'obtenir des renseignements au sujet des trois derniers emplois des membres du groupe témoin ainsi que des renseignements connexes;
- les renseignements provenant de la base de données du MEST en ce qui concerne tous les participants au cours de l'exercice 1994-1995.

Un examen des emplois antérieurs au sein d'industries et de domaines bien précis a permis de faire les observations suivantes :

- les participants provenaient des secteurs désignés, et les secteurs dans lesquels ils travaillaient sont ceux qui font l'objet d'importantes réductions de la main-d'oeuvre en raison de la conjoncture économique;
- les compétences nécessaires pour occuper un grand nombre des postes antérieurs des participants et des membres du groupe témoin cadrent avec le niveau d'études des participants au programme;
- les postes qu'ont déjà occupé les participants sont souvent les plus touchés par les réductions et les abolitions découlant de la mécanisation.

Un examen des tendances de l'emploi des membres des groupes, au cours d'une période comparable de vingt-quatre mois précédant la demande, a indiqué qu'environ 50 p. 100 des membres des deux groupes ont occupé un emploi à un certain moment. Des différences ont toutefois été remarquées dans les périodes d'emploi mentionnées. Parmi les personnes qui ont occupé un emploi :

- les membres du groupe de participants ont, en moyenne, travaillé pendant 8,3 mois au total;
- les membres du groupe témoin ont, en moyenne, travaillé pendant 13,2 mois;
- l'emploi le plus récent des participants qui ont fait mention d'un salaire leur a rapporté, en moyenne, 340,94 \$ par semaine;
- l'emploi le plus récent des membres du groupe témoin qui ont fait mention d'un salaire leur a rapporté, en moyenne, 372,32 \$ par semaine.

Selon les renseignements examinés et recueillis :

- il est évident que le programme Compagnie des travailleurs du NB atteint le groupe-cible désigné;
- un seul des participants actuels ne satisfait pas aux critères d'admissibilité;
- un plus grand nombre que prévu de célibataires (60 p. 100) et un grand nombre de personnes dont le revenu au cours de l'année précédant la participation se rapprochait de la limite de 20 000 \$ participent au programme.

Selon les renseignements recueillis, un besoin se fait sentir pour ce qui suit :

- le Comité de gestion devrait revoir les critères d'admissibilité, car les niveaux de revenu maximum actuels n'ont aucun rapport avec la taille du ménage du participant;
- afin de préparer l'analyse de rentabilité et des évaluations sommatives, un fichier de données renfermant un dossier rétrospectif des versements annuels de soutien du revenu aux participants ayant reçu de l'aide sociale et de l'assurance- chômage devrait être mis au point; des données comparables devraient aussi être établies pour le groupe témoin.

#### 4.4.2 Éléments motivant la participation

La situation professionnelle des participants avant l'adhésion au programme se reflète clairement dans ce qui motive leur demande, c'est-à-dire qu'ils entrevoyaient peu de possibilités d'emploi. Selon les réponses obtenues au cours de l'enquête menée auprès des participants, si un placement ne leur avait pas été offert, 43 p. 100 d'entre eux auraient continué de recevoir de l'aide sociale, et 13 p. 100 n'auraient «rien fait» (auraient continué de recevoir de l'aide sociale).

Un examen des renseignements recueillis au cours de l'étude des données de base laisse supposer que l'élément fondamental motivant la participation se rattachait au besoin de travailler et d'avoir un revenu. Les éléments de motivation mentionnés par les participants ont été les suivants :

- obtenir de l'emploi (32 p. 100);
- retourner au travail (14 p. 100);
- contrer le peu d'occasions d'emploi (11 p. 100);
- toucher un revenu (10 p. 100);
- en finir avec l'aide sociale (10 p. 100);
- obtenir un travail intéressant (9 p. 100);
- toucher un revenu stable et obtenir d'autres avantages reliés au travail (6 p. 100);
- obtenir un travail pouvant être effectué malgré des limites bien précises sur le plan de la santé (4 p. 100);
- gagner plus d'argent que ce qu'offre l'aide sociale (3 p. 100);
- diverses autres raisons (1 p. 100).

Chez les membres du groupe témoin ayant connaissance de l'existence du programme Compagnie des travailleurs du NB, le principal obstacle à la présentation d'une demande se rattachait à l'état de santé. Il est intéressant de noter que la situation était semblable

pour le groupe témoin d'un autre projet fédéral-provincial-territorial, Nouveau-Brunswick au travail.

#### 4.4.3 Résultats pour les participants

Les principaux avantages associés par les participants au programme Compagnie des travailleurs du NB ont été les suivants :

- l'occasion de travailler** : selon les commentaires obtenus, les participants sont sincèrement heureux d'avoir l'occasion de travailler; certains d'entre eux se sont démenés pendant longtemps, sans résultat, afin de trouver de l'emploi; pour de nombreux participants, avoir l'occasion de travailler leur a donné la possibilité de ne plus dépendre de programmes d'aide passive;
- le plaisir** : en 1995, il est assez rare d'entendre des personnes dire qu'elles aiment réellement leur travail; certains participants au programme «se sentent chez eux» dans la forêt et aiment vraiment leur travail et l'effort physique qu'il demande;
- la camaraderie** : la camaraderie qui existe en milieu de travail est un point important pour de nombreux participants; pour certains, le groupe de collègues est devenu comme une famille;
- le défi** : dans certains cas, comme les projets d'automatisation de bibliothèques, le travail chez Moncton Headstart et les projets provinciaux se rattachant à des organisations et à des associations, les participants, en particulier dans le secteur des organismes sans but lucratif, ont l'occasion de relever de nouveaux défis et d'accroître le champ de leurs compétences;
- l'éthique du travail et les éléments de motivation** : la majorité des participants acquièrent assurément une très bonne connaissance des exigences des employeurs et une solide éthique du travail; tout au long de la présente évaluation, de nombreux commentaires obtenus ont laissé supposer que les membres de ce groupe de participants veulent travailler et sont prêts à le faire.

L'évaluation des attentes ou des résultats a aussi comporté l'examen des points de vue des participants au sujet des aspects négatifs de la participation au programme Compagnie des travailleurs du NB. L'analyse des réponses exprimées librement au cours de l'enquête téléphonique et des entretiens personnels tenus avec des participants a permis de relever les sujets de préoccupation suivants :

- la rémunération** : il est supposé qu'une partie des préoccupations manifestées au sujet de la rémunération est reliée au niveau d'efforts physiques quotidiens que doivent déployer certains participants dans leur lieu de travail; on a l'impression, surtout chez les travailleurs forestiers, que les non-participants qui effectuent un travail semblable touchent des salaires plus élevés;
- les exigences physiques** : un grand nombre de participants ont fait mention des exigences physiques du travail (environ 39 mentions); certains postes sont sûrement très exigeants pour un participant ayant entre 50 et 65 ans; comme l'a indiqué un des participants : «Je tombe de sommeil, le soir venu.»;
- les déplacements** : une visite dans tout lieu de travail permet de constater que la plupart des participants conduisent des types d'automobiles et de camions qui nécessitent beaucoup d'entretien; il n'est donc pas étonnant qu'ils aient fait part de préoccupations au sujet des frais de déplacements pour se rendre au travail;
- la surveillance** : la question de la surveillance est revenue à plusieurs reprises; les préoccupations se rattachaient principalement à des exigences jugées excessives de la part de certains surveillants, en particulier les plus jeunes d'entre eux, qui ne tiennent pas compte de l'âge ou de la capacité physique des participants lorsqu'ils élaborent les plans de travail; quelques participants se sont aussi plaints de l'attitude de certains surveillants ou de la façon avec laquelle ceux-ci s'adressent à eux;
- les installations en milieu de travail** : les installations constituent une source de préoccupations pour certains participants; l'absence de toilettes, en particulier chez J.D. Irving, donne lieu à des préoccupations, surtout pour les femmes qui travaillent en forêt;
- l'équipement** : la question de l'égalité d'accès à l'équipement se présente surtout lorsque différents lieux de travail d'un employeur d'accueil se trouvent dans la même région; si une équipe dispose de plus d'équipement de sécurité ou reçoit plus de formation qu'une autre et que deux équipes sont composées de personnes de la même région, les intéressés discutent entre eux et les membres d'une équipe peuvent croire qu'ils sont traités inégalement;
- la sécurité au travail** : plusieurs participants (de 25 à 30) travaillant en forêt et un surveillant de projet ont mis en question la sécurité de leur milieu de travail ou l'application égale des règles régissant la sécurité au travail; selon au moins un surveillant et plusieurs participants (de plus d'un lieu de travail en forêt), il y a des écarts dans la fréquence des inspections en milieu de travail effectuées chez divers employeurs par la Commission pour la santé, la sécurité et l'indemnisation au travail.

Un examen des éléments de motivation à participer au programme Compagnie des travailleurs du NB et des résultats de cette participation indique ce qui suit :

- le programme permet de satisfaire au principal élément de motivation des participants, à savoir l'emploi;
- de nombreux participants recevraient encore une forme quelconque de soutien du revenu si un emploi ne leur avait pas été offert dans le cadre du programme Compagnie des travailleurs du NB;
- la plupart des participants ont été satisfaits de leurs placements professionnels et ont profité de diverses façons de leurs expériences;
- certains participants (de 25 à 30) se préoccupent de questions se rattachant aux installations et à la sécurité en milieu de travail;
- certains participants croient que la rémunération offerte dans le cadre du programme est insuffisante par rapport au travail effectué ou ne leur permet pas de subvenir à leurs besoins personnels (58 mentions).

Les renseignements recueillis indiquent qu'il faut examiner les points suivants :

- il faudra s'assurer que tous les lieux de travail satisfont aux normes établies en ce qui concerne la sécurité au travail;
- il serait avantageux de disposer de renseignements permettant la comparaison afin de justifier par écrit la suffisance du niveau de revenu fourni par rapport au travail effectué, le niveau de production ainsi que les coûts d'autres moyens de soutien du revenu.

#### **4.5 Abandon**

Le 8 août 1995, un rapport au sujet des 121 cas d'abandon a été présenté au Groupe de travail sur les opérations. Selon ce rapport, vingt de ces participants ont trouvé un emploi à plein temps, trois ont trouvé du travail à temps partiel, trente-six ont quitté pour des raisons de santé, dix-sept ont trouvé le programme trop stressant, il a été demandé à vingt-neuf personnes de quitter pour des raisons d'ordre administratif, sept participants ont éprouvé des problèmes personnels ou familiaux, six ont quitté pour diverses raisons, un autre a quitté pour suivre un programme de formation et deux participants sont décédés.

Au cours de l'enquête de suivi, *Baseline* a interrogé trente-quatre des personnes ayant quitté le programme. Ces entrevues ont permis de recueillir les renseignements suivants :

- ◆ **participants ayant déjà quitté :**
  - 29 p. 100 (10) occupaient un emploi au moment de l'enquête;
  - 29 p. 100 (10) étaient à la maison et ne cherchaient pas d'emploi;
  - 21 p. 100 (7) cherchaient de l'emploi;
  - 18 p. 100 (6) n'étaient pas en mesure de travailler;
  - 3 p. 100 (1) avaient pris leur retraite.
  
- ◆ **participants qui travaillaient au moment de l'entrevue réalisée dans le cadre de la présente évaluation :**
  - 90 p. 100 (9) occupaient un poste à temps plein (trente heures ou plus par semaine) et 10 p. 100 (1) occupaient un poste à temps partiel;
  - 60 p. 100 (6) occupaient un poste saisonnier ou temporaire et 40 p. 100 (4) avaient un emploi à l'année;
  - 40 p. 100 (4) occupaient un emploi relié à leur expérience dans le cadre du programme;
  - le taux horaire moyen de rémunération pour les postes à plein temps était de 10,10 \$; le répondant travaillant à temps partiel a refusé de dévoiler son taux de rémunération;
  - 80 p. 100 (8) touchaient un salaire plus élevé que celui offert dans le cadre du programme, et 20 p. 100 (2) touchaient à peu près le même taux de rémunération;
  - les personnes travaillant à temps plein travaillaient en moyenne 41,6 heures par semaine, tandis que l'employé à temps partiel travaillait sept heures par semaine;
  - le poste d'un seul des employés ayant quitté comportait de l'assurance-maladie;
  
- ◆ peu importe leur décision de quitter, la plupart des participants ont été très (50 p. 100) ou quelque peu (21 p. 100) satisfaits de leur expérience dans le cadre du programme Compagnie des travailleurs du NB.

#### 4.6 Sommaire des constatations

Les renseignements obtenus grâce à la présente évaluation confirment ce qui suit :

- jusqu'ici, le programme Compagnie des travailleurs du NB est géré de façon assez efficace;

- le programme permet de répondre aux besoins des participants et des employeurs;
- les placements professionnels effectués permettent, dans de nombreux cas, d'acquérir une expérience de travail valable;
- le travail accompli contribue à améliorer la qualité d'ensemble du milieu ainsi que la qualité de vie globale des participants;
- dans l'ensemble, les projets approuvés sont conformes aux critères de sélection; il faut toutefois s'assurer que tous les dossiers de projets renferment une déclaration paraphée par l'employeur d'accueil afin de certifier que l'embauche de participants n'occasionne pas le déplacement d'autres employés; il faut aussi confirmer qu'aucun travailleur ne fait l'objet d'un déplacement en raison de la présence de participants;
- le projet assure de l'emploi au groupe-cible désigné; il faut confirmer l'admissibilité d'un seul participant et revoir les critères d'admissibilité établis;
- la demande potentielle relative aux participants et aux projets est trop forte par rapport aux ressources disponibles.

Les renseignements établis pour l'évaluation ont confirmé la nécessité d'apporter les changements suivants afin d'améliorer le fonctionnement du programme Compagnie des travailleurs du NB :

- le système de la paie est inutilement encombrant et devrait être rationalisé;
- le système administratif devrait être revu afin d'éliminer la collecte de renseignements non essentiels auprès des participants (plus précisément, le chevauchement de renseignements sur les antécédents et sur l'emploi qui sont exigés chaque année) et d'assurer la disponibilité de renseignements pertinents en vue de l'évaluation sommative;
- le Comité de gestion devrait rédiger un document budgétaire officiel et le remettre aux gestionnaires des trois organismes partenaires;
- les exigences physiques du travail devraient, dans la mesure du possible, être mieux assorties avec les capacités physiques des participants;
- les participants et les organisations d'accueil ont fait part du besoin de désigner une personne-ressource centrale à qui pourraient être adressées toutes les questions; la communication entre les organismes partenaires devrait aussi être mieux coordonnée.

<h1>Chapitre</h1>	
<h2>Points à examiner</h2>	<h1>5</h1>

Un des principaux objectifs d'une évaluation du genre consiste à fournir aux gestionnaires des commentaires au sujet de la façon d'améliorer le programme. Les évaluateurs sont conscients de la nécessité d'apporter des améliorations et invitent les gestionnaires à examiner les points qui suivent.

◆ **Système de la paie**

Comme nous l'avons fait remarquer, le système de la paie est inutilement complexe. Un organisme ou ministère devrait être responsable de la paie dans son ensemble. Un employé de ce même organisme ou ministère devrait aussi agir à titre de personne-ressource pour toutes les demandes de renseignements au sujet de la paie.

Il est reconnu que toute erreur que présente une feuille de paie doit être corrigée et que la feuille de paie doit être exacte, et il faut s'assurer que tous les participants reçoivent leurs chèques avant la date limite.

◆ **Système d'information**

Il faut réviser le système d'information du programme Compagnie des travailleurs du NB afin de permettre ce qui suit :

- prévoir un numéro d'identification exclusif pour chacune des organisations d'accueil, ce qui facilitera l'examen général du programme et d'éventuelles activités d'évaluation;

- si le même numéro de contrat d'un projet ne peut être gardé pendant toute la durée du projet, le numéro attribué doit être le même d'une année à l'autre, et seul l'élément alphabétique doit être modifié;
- la nécessité que les participants remplissent une demande à leur retour chez l'employeur d'accueil devrait être éliminée; les renseignements supplémentaires recueillis devraient s'appliquer seulement à l'emploi au cours de la période d'inactivité et aux données nécessaires pour obtenir de la documentation au sujet du revenu du ménage;
- une approche systématique devrait être élaborée en ce qui concerne le répertoire des clients, y compris la présentation d'un rapport trimestriel au Groupe de travail sur les opérations au sujet du nombre de clients que renferme le répertoire de chaque région et de la date de la demande initiale; il est reconnu qu'une base de données distincte pourrait s'avérer nécessaire.

#### ◆ **Rapports financiers**

Il sera nécessaire que les vérificateurs et les évaluateurs puissent consulter des rapports financiers clairs et concis. Afin de pouvoir répondre à d'éventuelles demandes de renseignements, *Baseline* propose ce qui suit :

- qu'un document budgétaire officiel soit rédigé afin de rendre compte des dépenses prévues et réelles du programme et des recettes prévues; ce document devrait servir de fondement pour les comptes rendus trimestriels présentés au Groupe de travail sur les opérations et au Comité de gestion;
- qu'un document complémentaire soit rédigé afin d'expliquer la marche à suivre pour établir le montant des recettes détournées et des contributions non financières des ministères provinciaux;
- que soit établi un processus officiel et une façon de présenter les comptes rendus de contributions non financières devant être obtenues des participants du secteur privé; ceux-ci devraient fournir les renseignements chaque année, de trente à quarante-cinq jours avant la fin de l'exercice.

#### ◆ **Communications**

Tout indique que les communications dans le cadre du programme Compagnie des travailleurs du NB sont, selon les évaluateurs, meilleures que celles observées dans

plusieurs autres programmes. Des améliorations pourraient toutefois être apportées. Une solution simple consisterait à élargir la portée des conférences téléphoniques de DRHNB de façon que *tous* les organismes partenaires communiquent entre eux chaque année ou lorsque des changements importants sont apportés au programme.

### ◆ Employeurs d'accueil

À part les problèmes mineurs que comportent les communications, les employeurs d'accueil sont, dans l'ensemble, satisfaits du programme Compagnie des travailleurs du NB; il faudrait toutefois tenir compte des points suivants :

- donner suite aux préoccupations manifestées par des participants afin que soit certifiée la conformité de tous les lieux de travail à la réglementation de la Commission de la santé, de la sécurité et de l'indemnisation au travail; des rapports au sujet des visites effectuées par la Commission devraient être versés aux dossiers du projet, et au moins une inspection annuelle devrait être demandée, *à un moment où les participants se trouvent en milieu de travail*;
- il faut envisager d'établir une norme pour l'équipement prévu dans le cadre du programme; à l'heure actuelle, certains employeurs d'accueil en supportent les coûts, tandis que d'autres ne le font pas; il est proposé de revenir à l'exigence originale du programme pour les employeurs d'accueil et de ne plus tout modifier pour satisfaire aux demandes d'employeurs bien précis, peu importe le nombre de personnes qu'ils sont prêts à accueillir. Sur ce même point, il est à noter que les coûts de certaines des pièces d'équipement de sécurité originales étaient supportés par DRHNB dans le cas de bénéficiaires d'aide sociale, et qu'il conviendrait davantage que ceux-ci soient supportés par les employeurs d'accueil;
- une grande partie des préoccupations des participants au sujet du déplacement pour se rendre sur les lieux de travail devraient être éliminées si un des principaux employeurs (Énergie NB) pouvait recevoir leur avis de placement au moins trois semaines avant la date du début du projet; cet avis devrait comprendre le nom et le lieu de résidence des participants. Énergie NB a laissé savoir qu'elle serait en mesure de mieux assortir les lieux de travail et les lieux de résidence si ces renseignements pouvaient être obtenus dans ce délai;
- comme nous l'avons mentionné, les employeurs d'accueil devraient conserver un relevé annuel faisant part des dépenses; ce relevé devrait être remis avant la fin de chaque exercice; il devrait être remis de trente à quarante-cinq jours avant la fin de l'exercice.

## ◆ Participants

Étant donné le faible taux d'abandon (11 p. 100) du programme, il est évident que les participants sont bien choisis en fonction du type de travail disponible. Les améliorations suivantes peuvent toutefois être apportées :

- les exigences relatives au revenu en ce qui concerne la participation devraient être revues; à l'heure actuelle, aucune disposition ne rattache les critères relatifs au revenu au nombre de personnes faisant partie du ménage. Étant donné la période de restrictions financières et de limitation des coûts que nous connaissons, il est à supposer qu'un programme pouvant s'avérer beaucoup plus coûteux que d'autres formes d'aide passive aurait peu de chances d'être maintenu en vigueur. Cela pourrait être le cas pour le programme Compagnie des travailleurs du NB si la majorité des participants sont des personnes seules;
- de nombreux participants ont fait part de leurs préoccupations au sujet du niveau de soutien du revenu offert dans le cadre du programme Compagnie des travailleurs du NB, mais, en raison des ressources restreintes dont nous disposons et de la demande relative à un plus grand nombre de postes, il ne convient pas d'apporter des augmentations autres que celles prévues dans le budget du programme;
- il n'est pas recommandé d'adapter le travail en fonction des besoins individuels, mais il faudrait accorder plus d'importance à la capacité physique des demandeurs, pour l'envoi et le placement des participants; certains travaux sont fort exigeants, et les personnes désignées doivent être en mesure de satisfaire aux critères établis;
- selon quelques employés, le travail effectué au cours des périodes d'activité devrait être repensé de façon à répondre aux besoins des personnes n'étant peut-être pas en mesure de travailler à temps plein pendant vingt-six semaines. Il est vivement conseillé de ne pas apporter ces changements; le programme Compagnie des travailleurs du NB fonctionne bien, en grande partie en raison de sa simplicité; si des modifications sont apportées afin de répondre à des besoins personnels, le programme deviendra plus complexe et plus diversifié et perdra un de ses points forts; afin d'appuyer ce point, il est proposé de faire, dans les prochains programmes, une distinction entre les participants qui sont en mesure de travailler et ceux qui ne le sont pas; le programme Compagnie des travailleurs du NB met à l'épreuve des personnes en mesure de travailler.