

*Évaluation
des initiatives
stratégiques*



**Programme
COMPASS
de la Nouvelle-Écosse**



Développement des
ressources humaines Canada

Human Resources
Development Canada



Gouvernement
de la Nouvelle-Écosse

Canada

SP-AH006F-01-96

**ÉVALUATION DES PROCESSUS DU
*PROGRAMME COMPASS —
NOUVELLE-ÉCOSSE***

octobre 1995

REMERCIEMENTS

Le programme néo-écossais Compass est une Initiative stratégique fédérale-provinciale financée et gérée par Développement des ressources humaines Canada (DRHC) et par le ministère des Services communautaires de la Nouvelle-Écosse. Il est le fruit d'un partenariat entre le ministère des Services communautaires de la Nouvelle-Écosse, DRHC et l'Economic Renewal Agency (Nouvelle-Écosse).

Ce document est le premier des deux rapports d'évaluation qui auront trait à Compass. Le deuxième, une évaluation sommative qui sera complétée en 1997, portera sur l'incidence et le rapport coût-efficacité du programme.

Ce document a été préparé par Martell Consulting Services, en collaboration avec Collins Management Consulting & Research, sous la direction d'un Comité d'évaluation formé des représentants des deux partenaires.

Nous tenons à remercier tous ceux qui ont contribué à l'évaluation, tout particulièrement les fonctionnaires des deux ordres de gouvernement qui nous ont consacré de leur temps et nous ont fait profiter de leur expérience.

Nous savons également gré aux nombreux bénéficiaires d'aide sociale et aux employeurs qui n'ont pas hésité à nous fournir les uns les renseignements dont nous avons besoin pour évaluer l'incidence qu'a eue Compass dans leur vie, les autres des données essentielles concernant le programme et ses avantages.

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire	i	
Réactions des gestionnaires	xiii	
CHAPITRE 1	Introduction	1
1.1	Objet de l'étude	1
1.2	Grandes lignes du rapport	2
CHAPITRE 2	Méthodologie de l'étude	5
2.1	But de l'évaluation des processus	5
2.2	Composantes de la méthodologie	6
2.3	Non-réponse	7
CHAPITRE 3	Description du programme	9
3.1	Historique du programme <i>Compass</i>	9
3.2	Contexte du programme	10
3.3	Structure organisationnelle et conception du programme <i>Compass</i>	13
3.4	Composantes du programme <i>Compass</i>	14
3.4.1	Volet " <i>Expérience de travail</i> "	15
3.4.2	Volet " <i>Formation de transition</i> "	17
3.4.3	Volet " <i>Création d'entreprise</i> "	18
3.4.4	" <i>Fonds de dépannage</i> "	20
3.5	Mise en oeuvre du programme	21
CHAPITRE 4	Profil des clients	25
4.1	Introduction	25
4.2	Volet « <i>Expérience de travail</i> »	26
4.2.1	Caractéristiques sociodémographiques	26
4.2.2	Antécédents sur le marché du travail	28
4.3	Volet « <i>Formation de transition</i> »	31
4.3.1	Caractéristiques sociodémographiques	31
4.3.2	Antécédents sur le marché du travail	34
4.4	Clients en attente d'un placement dans le cadre du programme <i>Compass</i>	36
4.4.1	Caractéristiques sociodémographiques	36
4.4.2	Antécédents sur le marché du travail	38

4.5	Résultats préliminaires et expériences vécues dans le cadre du programme	41
4.5.1	Les placements dans le cadre de <i>Compass</i>	41
4.5.2	Le prospecteur d'emplois	44
4.5.3	Amélioration du programme <i>Compass</i>	44
4.6	Résumé	46
CHAPITRE 5	Conclusions et questions découlant de l'évaluation	47
5.1	Le programme <i>Compass</i> : vue d'ensemble et conclusions	48
5.2	Volet « <i>Formation de transition</i> »	50
5.3	Volet « <i>Expérience de travail</i> »	51
5.4	Volet « <i>Fonds de dépannage</i> »	53
5.5	Volet « <i>Création d'entreprises</i> »	54
5.6	Communication	56
5.6.1	Liens entre les conseillers de la province et <i>Compass</i>	56
5.6.2	Communication entre les partenaires régionaux	58
5.6.3	Mécanismes de soutien pour les prospecteurs d'emplois	58
5.7	Les clients recevant des prestations familiales	59
5.8	Le prospecteur d'emplois	60
5.8.1	Antécédents professionnels du prospecteur d'emplois	61
5.8.2	Repérage des employeurs	63
5.9	Systèmes informatiques	64
CHAPITRE 6	Résumé et recommandations	67
6.1	Pertinence	67
6.2	Conception et prestation du programme	73
6.3	Succès du projet	83
6.4	Recommandations	86

Annexes (disponibles seulement en anglais)



SOMMAIRE

I - Sommaire

Le programme néo-écossais *Compass* a été élaboré par le ministère des Services communautaires de la Nouvelle-Écosse en collaboration avec Développement des ressources humaines Canada et l'Economic Renewal Agency de la Nouvelle-Écosse. Financé en vertu du programme des *Initiatives stratégiques*, ce programme a pour objectif d'offrir des possibilités d'emploi et/ou une expérience de travail à des clients aptes au travail recevant de l'aide sociale des municipalités ou de la province. Il cible surtout les chefs de famille monoparentale, les clients aptes à l'emploi des services d'aide sociale des municipalités et les jeunes.

Le programme *Compass* comble certaines des lacunes relevées dans les programmes s'adressant aux bénéficiaires d'aide sociale (BAS) de la province et des municipalités; il complète et met à profit les services en matière d'emploi et de formation que leur proposent la province, les municipalités et le gouvernement fédéral. Sa prestation est assurée par les Centres de ressources d'emploi (CRE) de la province. *Compass* n'est pas un programme autonome : il est conçu de façon à s'intégrer à une gamme de services destinés aux BAS.

Le programme *Compass* est doté d'un budget de 15 millions de dollars pour une période de 2 ans s'échelonnant d'octobre 1994 à octobre 1996; ce financement découle d'une entente de collaboration fédérale-provinciale conclue le 31 mars 1995 entre Développement des ressources humaines Canada et le ministère des Services communautaires de la Nouvelle-Écosse.

Ce rapport fait état des résultats d'une évaluation des processus du programme *Compass* au terme d'une première période de financement de six mois. Cette démarche est à double objet :

- une évaluation des activités du programme *Compass* et de leur pertinence — par rapport aux objectifs de la politique et du programme;

- une évaluation des processus en cause au niveau de l'administration, de la gestion et de l'exploitation de *Compass* — ce qui englobe le choix des participants, l'orientation et le suivi.

II - Profil du programme *Compass*

Le programme *Compass* comporte quatre volets :

- **Volet «*Expérience de travail*»** : On y offre aux jeunes de 18 à 30 ans qui reçoivent de l'aide sociale des municipalités la possibilité d'acquérir une expérience de travail susceptible d'améliorer leur employabilité; au cours de la période d'essai, on a cependant «élargi» ce volet à un certain nombre de bénéficiaires de prestations familiales. Les clients reçoivent 160 \$ par semaine pendant toute la durée de leur «stage» dont la durée peut varier mais qui ne peut dépasser 26 semaines.
- **Volet «*Formation de transition*»** : On y aide les travailleurs qualifiés aptes au travail à acquérir une expérience de travail susceptible de déboucher sur un emploi. Dans le cadre de ce volet, une subvention salariale est offerte aux employeurs du secteur privé pour les inciter à embaucher des BAS aptes au travail et permettre du même coup à ces derniers d'améliorer leur employabilité. La subvention salariale est conditionnelle à l'embauchage — à plein temps — du client à la fin du «stage»; d'au plus 5,62 \$ l'heure, elle vaut pour une période maximale d'emploi de six mois à temps plein. La contribution maximale exigée des employeurs participants s'établit à 25 p. 100 du traitement horaire.
- **Volet «*Création d'entreprises*»** : On y aide les clients BAS à créer et à exploiter une petite entreprise. Il comprend deux options. *Option I* : pendant 20 semaines, les clients acquièrent une formation de base en gestion d'entreprise et en promotion commerciale. *Option II* : les clients admissibles sont habilités à se prévaloir d'un capital de démarrage pouvant atteindre 2 000 \$ — et, dans certains cas exceptionnels, 5 000 \$ — pour lancer leur entreprise. Il s'agit là d'un «prêt de dernier recours».
- **Volet «*Fonds de dépannage*»** : On y axe l'aide sur l'achat d'articles ou de services spécialisés — manuels, livres, cours, chaussures de travail, matériel de protection, etc. — susceptibles d'améliorer l'employabilité d'un client donné. Là encore, on parle de fonds «de dernier recours». On peut y recourir pour aider des clients des CRE et des clients qui prennent part à des programmes provinciaux d'emploi ou de formation professionnelle.

III - Conclusion générale

Après six mois d'activité, le programme donne, dans l'ensemble, des résultats positifs. Pour la plupart, les processus semblent fonctionner comme prévu et les BAS participant au programme reçoivent des offres d'emploi à plein temps.

Selon les résultats préliminaires de l'évaluation, le programme *Compass* constitue un outil de placement valable pour les clients BAS prêts à travailler. Les employeurs y ont réagi favorablement et les renseignements qui nous parviennent des municipalités donnent à penser qu'il répond bien aux besoins des jeunes et des clients aptes au travail.

La collaboration établie entre les Services communautaires et l'Economic Renewal Agency — au regard de l'élaboration et de la prestation du volet «*Création d'entreprises*» — revêt une importance particulière. En instaurant ce programme, qui comprend un élément incitant les clients BAS à mettre sur pied de petites entreprises, on a donné à la Nouvelle-Écosse son premier mécanisme susceptible d'aider les clients BAS à opter pour le travail autonome. De concert avec le Comité central de mise en oeuvre, le Comité consultatif chapeautant ce volet a pu résoudre de manière satisfaisante les plus pressantes des questions qui se sont posées, quant au fonctionnement de celui-ci, au cours de la phase d'essai de six mois. Les résultats préliminaires laissent entendre que les clients seront en mesure de créer de petites entreprises en mettant à profit la formation et l'aide reçues dans le cadre de ce volet.

Les conseillers de la province, tout comme les membres du personnel des CRE et les clients BAS, ont applaudi à la création du poste de prospecteur d'emplois — une autre innovation à mettre au compte du programme *Compass*.

Il y aurait cependant place à l'amélioration, surtout pour ce qui touche à la participation à *Compass* des bénéficiaires de prestations familiales. La participation moindre que prévue des clients des services d'aide sociale de la province peut vraisemblablement être attribuable, en partie du moins, à l'insuffisance des liens entre les conseillers provinciaux et les CRE — agents de prestation de *Compass* —, de même qu'aux contre-incitations pour les clients qui reçoivent des prestations familiales.

IV - Conclusions détaillées

Les conclusions de l'évaluation des processus sont résumées ci-dessous sous les rubriques **Pertinence, Conception et réalisation du projet** et **Succès du projet**.

PERTINENCE

Groupe cible

Compass atteint une très large part du groupe cible visé. Ce groupe cible comprend les *chefs de famille monoparentale*, les *clients valides et aptes au travail qui reçoivent de l'aide sociale des municipalités* — parmi lesquels les pêcheurs et les travailleurs d'usine licenciés BAS — et, enfin, les *jeunes*; il a été établi en fonction des lignes directrices du programme des *Initiatives stratégiques* et des besoins de la province et des municipalités. Il faut noter que le programme n'est pas destiné à tous les clients BAS susceptibles de bénéficier de mesures d'emploi.

Les jeunes : Le volet «*Expérience de travail*», conçu expressément pour offrir aux jeunes de 18 à 30 ans une expérience de travail susceptible d'améliorer leur employabilité, a connu un vif succès dans toute la province, tant sous l'angle «repérage» des jeunes admissibles que sous l'angle «placement» proprement dit. Au cours des six premiers mois d'existence du programme, 1 402 jeunes ont été orientés vers le volet «*Expérience de travail*» et 255 d'entre eux ont finalement été placés.

Ce volet a eu un effet inattendu des plus positifs : nombre des jeunes placés par le truchement de *Compass* ont reçu des offres d'emploi à la fin de leur «stage». D'après les résultats de l'enquête d'évaluation, 34 p. 100 des clients qui ont complété leur «stage» — volet «*Expérience de travail*» — ont été embauchés par leur employeur.

Travailleurs qualifiés prêts à travailler : Les membres du groupe cible — les parents seuls qui reçoivent des prestations familiales, les personnes handicapées et les clients des services d'aide sociale des municipalités — sont pour leur part admissibles au volet «*Formation de transition*» de *Compass*.

Clients des services d'aide sociale des municipalités : Les clients des services d'aide sociale des municipalités ont été nombreux à participer au volet «*Formation de transition*». Dans la plupart des CRE, il serait possible d'«identifier» et de placer

autant de clients de cette catégorie qu'il y aurait de postes disponibles. En partie pour tenir compte de ce phénomène, le ratio des placements clients de la province / clients des municipalités, d'abord fixé à 80:20, a été rajusté à 60:40.

Parents seuls recevant des prestations familiales : Les chefs de famille monoparentale qui reçoivent des prestations familiales ont été moins nombreux que prévu à participer au programme. Dans les régions où existent de bonnes communications entre les conseillers provinciaux et les CRE, le nombre de candidats admissibles de ce groupe a été suffisant; dans les régions où les liens sont plus faibles, leur nombre est peu élevé.

Conscients de ces difficultés, les planificateurs et les administrateurs de *Compass* s'efforcent de renforcer les liens de communication.

Interventions adaptées aux besoins du groupe cible

Volet «*Expérience de travail*» : Ce volet a parfaitement satisfait aux besoins du groupe cible; il a même eu un effet inattendu : le grand nombre d'offres d'emploi à temps plein faites aux participants à la fin de leur «stage».

Volet «*Formation de transition*» : Les possibilités d'emploi associées à ce volet correspondent aux besoins en la matière des clients des services d'aide sociale des municipalités. Selon les résultats du sondage, 67 p. 100 des clients de ce volet ayant terminé leur «stage» ont été embauchés par des employeurs.

À cause de lacunes constatées au niveau des transports et des services de garde subventionnés, et de la crainte manifestée par certains de perdre les avantages inhérents à la carte Santé, il a été plus difficile, dans le cadre de ce volet, de combler les besoins en matière d'emploi des clients recevant des prestations familiales. La communication boiteuse entre certains conseillers provinciaux et les CRE — agents de prestation de *Compass* — a aussi grandement joué à cet égard.

Volet «*Création d'entreprises*» : L'*Option I* de ce volet offre aux membres du groupe cible la possibilité d'acquérir les connaissances et les aptitudes voulues pour créer et exploiter une petite entreprise. Jusqu'à maintenant, cependant, on n'a pas encore réussi, au moyen du prêt de 2 000 \$ proposé dans le cadre de l'*Option II*, à atteindre l'objectif de départ : susciter des investissements supplémentaires pour faire face aux coûts de démarrage des entreprises. Le Comité consultatif mis sur pied pour veiller à la mise en oeuvre du volet «*Création d'entreprises*» se penche, entre autres choses, sur ce problème.

CONCEPTION ET RÉALISATION DU PROJET

Points forts de la conception du programme

Le succès de *Compass* est attribuable en grande partie à son mode de réalisation : mis en oeuvre par les CRE, le programme a été conçu de façon à s'intégrer à une gamme complète de services d'emploi et de formation destinés aux BAS. Il ne s'agit pas d'un service autonome mais plutôt d'un service complémentaire censé étayer les activités de formation et de counselling qui relèvent des employés des CRE et des conseillers de la province.¹

Pertinence des candidatures : Il ressort de l'évaluation qu'une grande part du succès que connaît *Compass* — emplois trouvés pour les clients — tient au choix judicieux des candidats envoyés par les membres du personnel des CRE et certains conseillers provinciaux. Les employés des CRE «personnalisent» leurs rapports professionnels avec leurs clients et sont donc à même de s'assurer que ces derniers sont prêts à travailler avant de les aiguiller vers *Compass*.

Le poste de prospecteur d'emplois : La création du poste de prospecteur d'emplois se veut une approche novatrice dans le domaine des placements. Un des éléments clés du concept de *Compass*, le prospecteur d'emplois a pour tâche de jumeler les clients prêts à travailler et les employeurs locaux. Axé sur le client, ce processus repose entièrement sur la possibilité d'avoir directement accès à des candidats admissibles orientés par les conseillers. Comme *Compass* prévoit, de par sa conception, que les prospecteurs d'emplois et les conseillers des CRE partagent les mêmes bureaux, les uns et les autres optent pour le travail d'équipe dans leur démarche auprès des clients. Autre avantage indissociable du poste de prospecteur d'emplois : les conseillers, dégagés de leurs responsabilités en matière de placement, peuvent se consacrer avec plus d'efficacité à leurs activités de counselling.

Comités de liaison régionaux : Les Comités de liaison régionaux que l'on est à mettre sur pied dans toute la province pour faciliter la communication entre partenaires constituent un des points forts de la structure organisationnelle de *Compass*. Certaines régions ont en effet reconnu l'utilité d'une telle tribune où l'on puisse discuter des affaires ayant trait à *Compass* et échanger des renseignements pertinents; elles s'appêtent d'ailleurs à établir des comités dont la structure sera modelée sur celle du Comité de liaison régional de *Compass* créé dans le sud-ouest de la Nouvelle-Écosse.

¹ Par «conseillers de la province» ou «conseillers provinciaux», on entend les conseillers en planification de carrière et les conseillers en réadaptation professionnelle.

Souplesse et adaptabilité du processus

D'après les résultats de l'évaluation, le Comité chargé de surveiller la mise en oeuvre du programme — Comité central de mise en oeuvre — a fait preuve de souplesse et s'est montré sensible aux questions qui se sont posées au cours des six premiers mois de *Compass* — période de mise à l'essai. On a modifié diverses politiques au fur et à mesure que le besoin s'en faisait sentir — ainsi, on a permis aux clients bénéficiaires de prestations familiales d'avoir accès au volet «*Expérience de travail*», on a offert à un plus grand nombre de clients des services d'aide des municipalités la possibilité de profiter du volet «*Formation de transition*» et on a cherché à garantir une certaine sécurité du revenu aux clients du volet «*Création d'entreprises*» pendant la période de démarrage de leur entreprise.

Mécanismes de contrôle et de suivi

On a prévu la collecte de renseignements permettant de «suivre» les clients à des fins d'évaluation. Le travail effectué jusqu'à maintenant dans cette optique a porté sur l'élaboration d'un questionnaire devant fournir des données de référence sur les participants du programme, puis sur le développement d'une «base de données-clients» — renfermant les renseignements tirés de ces questionnaires et les données administratives du programme. Ces outils permettent de mesurer adéquatement les incidences du programme *Compass* en matière d'emploi.

SUCCÈS DU PROJET

Partenariats

Compass et l'équipe des CRE : Les liens les plus fructueux découlant de *Compass* sont sans contredit ceux qu'ont établis les conseillers des CRE, les prospecteurs d'emplois et le coordonnateur du programme. Les CRE ont littéralement «adopté» *Compass* pour l'intégrer à leurs activités et être en mesure d'offrir un service homogène à leurs clients. Parce qu'il constitue un outil de placement précieux en matière d'emploi et de formation, *Compass* a renforcé le travail qu'effectuent les membres du personnel des CRE auprès de leurs clients.

La collaboration est à double sens : Compass n'aurait pu trouver meilleurs agents de mise en oeuvre que les CRE, qui ont tiré parti de leur expérience et de leurs connaissances des clients des services d'aide sociale de la province et des municipalités pour assurer une prestation du programme qui soit axée sur le client.

L'Economic Renewal Agency et les Services communautaires : Le programme *Compass* a suscité un nouveau partenariat entre l'Economic Renewal Agency et le ministère des Services communautaires pour ce qui est de l'élaboration de programmes destinés à cette clientèle cible : la première a pu s'initier aux besoins des clients BAS et au contexte dans lequel ils évoluent et le deuxième a pu acquérir le savoir-faire nécessaire pour concevoir la formation en gestion d'entreprise qui convient à ceux d'entre eux qui sont intéressés au travail autonome.

Les employeurs : Les employeurs tiennent *Compass* pour une manière de partenariat les unissant aux clients et aux organismes gouvernementaux participants.

Degré de satisfaction par rapport au programme *Compass*

Chez les participants : D'après les réponses obtenues par le truchement du questionnaire rempli par les *clients placés*, ceux-ci se montrent très satisfaits de *Compass*. Pour près du tiers des *clients placés*, la possibilité d'acquérir une expérience pertinente constituait l'élément le plus important du programme; venait ensuite l'aide apportée par le prospecteur d'emplois dans la démarche visant à trouver du travail.

Plus de la moitié des *clients placés* interrogés — 52 p. 100 — ne trouvaient rien à répondre à la question concernant l'élément «le moins satisfaisant» du programme *Compass*. Des réponses avancées, c'est le «salaire» qui est revenu le plus souvent — 14 p. 100 des *clients placés*. Notons toutefois que quelque 69 p. 100 de ceux qui ont choisi cette réponse étaient passés par le volet «*Expérience de travail*» et qu'ils n'avaient droit qu'à une allocation et non à un salaire.

Chez les employeurs : Quelque 52 p. 100 des employeurs sont sollicités par d'autres organismes offrant des programmes de formation et qui, tous, sont à la recherche d'emplois ou de «stages» pour leurs clients. Les trois quarts des employeurs interrogés ont coté le service reçu de la part des prospecteurs d'emplois de *Compass* comme «meilleur» ou «bien meilleur» que celui qu'ils ont reçu de la part des agents d'autres organismes offrant des programmes de formation.

Dans l'ensemble, les employeurs ont accueilli favorablement le programme *Compass* pour de nombreuses raisons d'ordre non financier, comme la durée des «stages» (six mois plutôt que quelques semaines), le vaste «réservoir de compétences» mis à leur disposition (les

clients pouvant tout aussi bien être des travailleurs spécialisés qu'avoir une 7^e année ou une formation universitaire), le «suivi» (qui permet de détecter et de régler les problèmes entre employeur et «stagiaire»), le peu de «paperasserie» et, mieux encore, l'économie de temps (ils n'ont plus à se préoccuper de la présélection, tâche remplie par les prospecteurs d'emplois).

Pratiquement tous les employeurs interrogés sont d'avis que les exigences de *Compass* sont raisonnables et reconnaissent que les conditions relatives aux rapports financiers sont relativement simples à respecter.

Contre-incitations à l'emploi et à la formation

En matière d'emploi, le facteur dissuasif le plus significatif qu'a tenté de contrer le programme *Compass* est l'inexpérience de beaucoup de clients — des services d'aide sociale des municipalités et de la province — à la recherche d'un travail. Grâce au volet «*Expérience de travail*», les conseillers disposaient d'un outil très efficace : ils pouvaient offrir aux clients la possibilité d'acquérir de l'expérience auprès d'un employeur de leur choix et dans le domaine de leur choix. D'abord destiné expressément aux jeunes et aux clients des services d'aide des municipalités, le volet «*Expérience de travail*» est devenu le volet par excellence dans de nombreux CRE. On l'a cependant «élargi», le rendant accessible à certains clients âgés et aux clients des services d'aide sociale de la province ayant besoin d'une expérience de travail.

Obstacles : Certains membres du personnel de *Compass* estiment que seulement 30 p. 100 de tous les clients recevant des prestations familiales peuvent, légitimement, être considérés comme prêts à travailler. Les autres — les 70 p. 100 qui restent — se heurtent à des obstacles que *Compass* n'a pu faire disparaître, comme :

- l'absence de services de garde subventionnés;
- l'absence de moyens de transport;
- la crainte de perdre les avantages inhérents à la carte Santé.

V - Recommandations

Volet «*Formation de transition*»

- Que le volet «*Formation de transition*» de *Compass* ne remplace pas les programmes de transition déjà offerts dans certains CRE; ces programmes rejoignent en effet une plus large gamme de clients — nous pensons particulièrement aux clients non prêts à l'emploi et aux clients âgés, qui forment au moins les deux tiers de la clientèle des

CRE. Ce volet de *Compass* n'est qu'un outil supplémentaire pour les clients prêts à travailler, mais son concept même, qui répond aux normes du programme des *Initiatives stratégiques*, limite son champ d'application.

- Que le Comité central de mise en oeuvre songe à répartir autrement les placements disponibles dans le cadre de ce volet pour les clients des services d'aide sociale de la province et des municipalités — en tenant compte de la disponibilité de candidats admissibles.

Volet «*Expérience de travail*»

- Que l'on modifie les règlements pertinents de manière à augmenter l'allocation que reçoivent les clients du volet «*Expérience de travail*» qui ont besoin d'acquérir une expérience de travail et qui ont des personnes à charge.

Fonds de transport

- Que l'on mette à la disposition des CRE ruraux de petites sommes d'argent pour aider les clients à faire face aux frais de déplacement inhérents à un placement éventuel; l'utilisation de ces fonds devrait relever des coordonnateurs des CRE, qui ne pourraient les employer que dans les circonstances suivantes :
 - lorsque le client ne pourrait, autrement, accepter la place qu'on lui offre;
 - lorsqu'il semble que le client sera en mesure d'assurer ses propres déplacements une fois qu'il aura obtenu l'emploi — covoiturage, achat d'un véhicule d'occasion.

Volet «*Création d'entreprises*»

- Que, si besoin est, le prêt accessible en vertu de l'*Option II* de ce volet passe à 5 000 \$ pour tous les demandeurs — et non pas seulement dans des «cas exceptionnels» —, comme l'a accepté récemment le Comité consultatif du volet «*Création d'entreprises*».

Amélioration de la communication entre les conseillers de la province et ceux des CRE

- Que le coordonnateur de *Compass* s'efforce d'améliorer les liens de communication entre les conseillers de la province et les CRE — agents de prestation du programme.
- Que l'on mette en place des mécanismes grâce auxquels les CRE seront à même de faire connaître, aux conseillers de la province, l'état du dossier des candidats qu'ils leur auront envoyés.

Contre-incitations et clients recevant des prestations familiales

- Que le Comité central de mise en oeuvre cherche des moyens d'éliminer les trois principaux obstacles à l'emploi auxquels se heurtent, dans leur démarche visant à

trouver du travail, nombre de clients qui reçoivent des prestations familiales — absence de moyens de transport et de services de garde subventionnés, crainte de perdre les avantages inhérents à la carte Santé.

Antécédents professionnels du prospecteur d'emplois

- Qu'à l'avenir, on exige des candidats aux postes de prospecteurs d'emplois, comme critère d'embauche, une expérience du monde des affaires et des compétences en counselling.

Ateliers de formation et autres mesures de soutien

- Que le coordonnateur de *Compass* continue à offrir aux prospecteurs d'emplois une formation permanente — articulée autour de thèmes choisis en collaboration avec les principaux intéressés.
- Qu'on mette à la disposition des membres du personnel de *Compass* des locaux adéquats, pourvus des installations téléphoniques qui s'imposent, et qu'on leur alloue un budget de déplacement.
- Qu'on affecte les ressources nécessaires à l'élaboration de documents pertinents à *Compass* — par exemple : des brochures rédigées et produites par des professionnels, des cartes d'affaires uniformes pour les prospecteurs d'emplois.

Suivi des placements

- Qu'il revienne aux prospecteurs d'emplois de déterminer, pour chaque placement effectué par l'intermédiaire de *Compass*, l'ampleur et la nature du suivi nécessaire.

Systèmes informatiques

- Que le coordonnateur de *Compass* et les concepteurs du système TIGER déterminent ensemble la faisabilité et les coûts inhérents à l'augmentation de puissance de celui-ci — de façon à ce qu'il réponde aux besoins des prospecteurs d'emplois et des CRE.

Clients en attente

- Que les planificateurs du programme étudient d'autres critères de définition du groupe témoin aux fins de l'évaluation. On pourrait envisager de ne retenir, à cet égard, que les clients qui trouvent eux-mêmes leur propre emploi ou, encore, d'adopter comme critère une limite de temps — exemple : un délai d'attente maximal de deux mois.

RÉACTIONS DES GESTIONNAIRES

Représentatif de toutes les parties à l'entente, le Comité de mise en oeuvre du programme néo-écossais *Compass* a été chargé de formuler la réponse des administrateurs. Grâce à cette évaluation des processus, tous les partenaires ont été à même de reconnaître les points forts et les groupes d'objectifs de ce projet pilote. Le Comité de mise en oeuvre avait déjà cerné nombre des questions soulevées dans le document d'évaluation et avait apporté certains correctifs.

L'évaluation des processus de *Compass* ne vient que confirmer à quel point il est important de fournir aux prestataires d'aide sociale tant les ressources financières que les ressources humaines qui les aideront à réintégrer le marché du travail. Pareille constatation est évidente au vu du fort degré de satisfaction exprimé, face à tous les composants du programme, par ceux qui ont pris part à l'évaluation.

L'évaluation des processus a également confirmé l'importance du partenariat entre tous les ordres de gouvernement et le monde des affaires. En cette époque d'austérité, une telle approche dans le domaine du service aux clients témoigne d'une utilisation stratégique de ressources somme toute limitées et ne peut que profiter à tous les partenaires.

On trouvera ci-après les principales recommandations découlant de l'évaluation, de même que les commentaires des administrateurs du programme et une description des mesures qu'ils ont prises.

Recommandation : *Que le volet «Formation de transition» de Compass ne remplace pas les programmes de transition déjà offerts dans certains CRE; ces programmes rejoignent en effet une plus large gamme de clients — nous pensons particulièrement aux clients non prêts à l'emploi et aux clients âgés, qui forment au moins les deux tiers de la clientèle des CRE. Ce volet de Compass n'est qu'un outil supplémentaire pour les clients prêts à travailler, mais son concept même, qui répond aux normes du programme des Initiatives stratégiques, limite son champ d'application.*

Réaction : Avant l'initiative stratégique **Compass**, certains CRE avaient accès à des fonds — par le truchement de l'«entente sur l'employabilité» (Accord sur les BAS) — pouvant être utilisés pour subventionner des emplois ou des «stage»s de formation auprès d'employeurs. Contrairement au volet «*Formation de transition*» de *Compass*, ces fonds — destinés aux clients âgés et à ceux qui devaient obligatoirement en passer par là pour devenir plus employables — n'étaient cependant pas accessibles à tous les CRE. Le volet «*Formation de transition*» de *Compass* cible les clients qui sont déjà prêts à travailler et qui sont susceptibles de passer plus rapidement à un emploi non subventionné. L'arrivée des prospecteurs d'emplois dans les CRE a libéré suffisamment le personnel déjà en place pour qu'il puisse travailler avec les clients qu'il est impossible d'intégrer au groupe cible de ce volet. Les prospecteurs d'emplois se chargent également de présenter aux employeurs des clients qui ne répondent pas aux critères d'admissibilité des groupes cibles — sans miser sur la subvention salariale comme incitatif.

Recommandation : *Que le Comité central de mise en oeuvre songe à répartir autrement les placements disponibles dans le cadre de ce volet pour les clients des services d'aide sociale de la province et des municipalités — en tenant compte de la disponibilité de candidats admissibles.*

Réaction : Le Comité central de mise en oeuvre avait déjà adopté des mesures correctives à cet égard avant de prendre connaissance des résultats de l'évaluation des processus. Un contrôle de la répartition des placements et les renseignements obtenus des CRE ont fait ressortir la nécessité d'une certaine souplesse quant au nombre de places réservées aux groupes cibles, le tout étant fonction des tendances régionales et des besoins des collectivités. À la suite d'une demande en ce sens de la part de CRE, on a assoupli l'exigence voulant que des pourcentages donnés de toutes les places allouées dans le cadre du volet «*Formation de transition*» soient attribués à des parents seuls; le volet cible toujours ces derniers et les travailleurs mis à pied, mais il est appliqué de manière plus efficace et équitable aux deux groupes.

Recommandation : *Que l'on modifie les règlements pertinents de manière à augmenter l'allocation que reçoivent les clients du volet «Expérience de travail» qui ont besoin d'acquérir une expérience de travail et qui ont des personnes à charge.*

Réaction : Le volet «*Expérience de travail*» a été modifié de façon à assurer le salaire minimum de base à tous les participants. Pour faciliter la transition — financièrement parlant — et pour garantir l'intégrité de cette *Initiative stratégique*, le nombre de semaines de ««stage»» est passé de vingt-six (26) à seize (16). De la sorte, on a «élargi» l'option aux bénéficiaires d'aide sociale ayant des personnes à charge et on a permis aux employeurs d'accueil qui le désiraient de «gonfler» ce salaire. Dans les deux cas, ces changements se sont révélés des solutions efficaces à des problèmes posés à l'échelon local.

Recommandation : *Que l'on mette à la disposition des CRE ruraux de petites sommes d'argent pour aider les clients à faire face aux frais de déplacement inhérents à un placement éventuel; l'utilisation de ces fonds devrait relever des coordonnateurs des CRE, qui ne pourraient les employer que dans les circonstances suivantes :*

- *lorsque le client ne pourrait, autrement, accepter la place qu'on lui offre;*
- *lorsqu'il semble que le client sera en mesure d'assurer ses propres déplacements une fois qu'il aura obtenu l'emploi — covoiturage, achat d'un véhicule d'occasion.*

Réaction : Dans certaines des régions les plus isolées de la province, on a eu recours, à cette fin, au «Fonds de dépannage». Ce fonds est cependant limité, de sorte qu'on ne peut satisfaire à tous les besoins cernés par les CRE. Le Comité de mise en oeuvre reconnaît la nécessité, dans des cas précis, d'une allocation de déplacement; dans cette optique, il verra à intégrer des dispositions au volet «Fonds de dépannage» — pour le cas où des fonds supplémentaires lui seraient octroyés.

Recommandation : *Que le coordonnateur de Compass s'efforce d'améliorer les liens de communication entre les conseillers de la province et les CRE — agents de prestation du programme.*

Que l'on mette en place des mécanismes grâce auxquels les CRE seront à même de faire connaître, aux conseillers de la province, l'état du dossier des candidats qu'ils leur auront envoyés.

Réaction : Le ministère des Services communautaires a organisé une série de rencontres régionales, à l'échelle de la province, auxquelles ont pris part tous les partenaires oeuvrant au niveau de l'emploi et de la formation — dont les conseillers de la province. On y a envisagé la possibilité que *Compass* puisse bénéficier à tous les BAS de la province ou des municipalités et on y a élaboré des plans d'action touchant la communication entre les conseillers provinciaux et le personnel des CRE. Mis en oeuvre depuis juin 1994, ces plans — qui prévoient entre autres des conférences de cas permanentes au sujet des participants à *Compass* — ont reçu un accueil favorable tant chez les membres du personnel des CRE que chez les conseillers de la province.

Recommandation : *Que le Comité central de mise en oeuvre cherche des moyens d'éliminer les trois principaux obstacles à l'emploi auxquels se heurtent, dans leur démarche visant à trouver du travail, nombre de clients qui reçoivent des prestations familiales — absence de moyens de transport et de services de garde subventionnés, crainte de perdre les avantages inhérents à la carte Santé.*

Réaction : Le ministère des Services communautaires a entrepris un examen approfondi des programmes de soutien du revenu et de l'emploi. La question des obstacles à l'emploi — un problème qui ne date pas d'hier — sera analysée au cours de l'exercice, qui aboutira à de nouvelles mesures législatives.

Recommandation : *Qu'à l'avenir, on exige des candidats aux postes de prospecteurs d'emplois, comme critère d'embauche, une expérience du monde des affaires et des compétences en counselling.*

Réaction : La description de poste élaborée par le Comité central de mise en oeuvre pose comme critère d'embauche des compétences en affaires et en counselling; on y a mis l'accent sur l'aspect «affaires» en espérant que cela facilite les échanges entre les prospecteurs d'emplois et le monde des affaires. Les municipalités participantes agissant comme administratrices du projet, ce sont elles qui ont eu le dernier mot au regard de la dotation. Pour le Comité de mise en oeuvre, toute latitude prise à l'égard de la politique recommandée, à l'échelon régional, répondait à un besoin se faisant sentir au niveau local.

Recommandation : *Qu'on mette à la disposition des membres du personnel de Compass des locaux adéquats, pourvus des installations téléphoniques qui s'imposent, et qu'on leur alloue un budget de déplacement dans leurs régions respectives.*

Réaction : Il est vrai que les CRE n'ont pas tous été en mesure de mettre un bureau particulier à la disposition de chacun des prospecteurs d'emplois. À la suite de consultations menées auprès des municipalités partenaires et du ministère des Services communautaires, ces derniers ont cependant pu disposer de salles d'entrevue, ce qui leur a permis de respecter le caractère confidentiel et privé des entrevues. Des fonds supplémentaires ont été affectés aux budget de déplacement dans les régions où l'on a dépassé les prévisions à ce chapitre.

Recommandation : *Qu'on affecte les ressources nécessaires à l'élaboration de documents pertinents à Compass — par exemple : des brochures rédigées et produites par des professionnels, des cartes d'affaires uniformes pour les prospecteurs d'emplois.*

Réaction : Par contrat, le ministère des Services communautaires a chargé une société de design professionnelle de produire deux brochures : une destinée aux employeurs et l'autre aux participants. L'uniformisation des cartes d'affaires n'est cependant pas possible étant donné que, théoriquement, les prospecteurs d'emplois relèvent des organismes municipaux parrainant le CRE et non du ministère des Services communautaires. Notons cependant que, si on le souhaite, on peut obtenir des fonds du ministère pour couvrir les frais d'impression des cartes d'affaires au niveau local.

Recommandation : *Qu'il revienne aux prospecteurs d'emplois de déterminer, pour chaque placement effectué par l'intermédiaire de Compass, l'ampleur et la nature du suivi nécessaire.*

Réaction : Même si l'employeur est tenu de produire une évaluation mensuelle écrite, l'ampleur du suivi qu'exige un placement est fonction à la fois des besoins du participant et de ceux de l'employeur d'accueil. De même qu'il est essentiel, pour l'un et l'autre, de comprendre que le prospecteur d'emplois est disponible sur demande, il est également important, pour ce dernier, de s'assurer qu'on respecte l'entente contractuelle. On incite donc les prospecteurs d'emplois à faire preuve de discernement lorsqu'ils doivent élaborer un plan de suivi, de manière à ce que ce plan soit toujours axé sur le client.

Recommandation : *Que, si besoin est, le prêt accessible en vertu de l'Option II de ce volet passe à 5 000 \$ pour tous les demandeurs — et non pas seulement dans des «cas exceptionnels» —, comme l'a accepté récemment le Comité consultatif du volet «Création d'entreprises».*

Réaction : On reconnaît qu'il faudrait hausser le plafond de ce prêt : on a été à même de constater que les 2 000 \$ accordés dans le cadre de l'Option II du volet «Création d'entreprises» n'ont pas suffi, en règle générale, à susciter d'autres sources de financement comme on l'avait prévu; ils ont plutôt constitué l'unique source de financement des frais de démarrage de l'entreprise. En conséquence, il serait judicieux de hausser le plafond du prêt à 5 000 \$ pour tous les candidats admissibles — et non seulement pour ceux qui arguent de circonstances exceptionnelles. Si on ne l'a pas fait jusqu'à maintenant, c'est tout simplement parce qu'on ne disposait pas des fonds nécessaires.

Recommandation : *Que le coordonnateur de Compass et les concepteurs du système TIGER déterminent ensemble la faisabilité et les coûts inhérents à l'augmentation de puissance de celui-ci — de façon à ce qu'il réponde aux besoins des prospecteurs d'emplois et des CRE.*

Réaction : L'équipe du système TIGER a fait parvenir une copie du logiciel à la division du SIG du ministère des Services communautaires pour qu'on l'incorpore au nouveau système de gestion de l'information de l'Aide au revenu. Le concepteur de TIGER est à la disposition de tous les CRE pour apporter, au système informatique, les améliorations que les coordonnateurs jureront nécessaires.

Recommandation : *Que les planificateurs du programme étudient d'autres critères de définition du groupe témoin aux fins de l'évaluation. On pourrait envisager de ne retenir, à cet égard, que les clients qui trouvent eux-mêmes leur propre emploi ou, encore, d'adopter comme critère une limite de temps — exemple : un délai d'attente maximal de deux mois.*

Réaction : Le Comité d'évaluation de Compass se penchera sur d'autres critères de définition du groupe témoin pour s'assurer qu'on évalue l'incidence du programme à partir du groupe le plus adéquat possible.

CHAPITRE

Introduction

1

1.1 Objet de l'étude

Le programme *Compass* est l'un des programmes pilotes mis sur pied par le gouvernement de la Nouvelle-Écosse dans le cadre des *Initiatives stratégiques*, programme national fédéral-provincial créé en mars 1994 dans le but de circonscrire et d'élaborer des approches novatrices à la réforme de la sécurité sociale.

De par son concept même, *Compass* devait :

- être un programme d'ensemble destiné aux bénéficiaires d'aide sociale affichant différents profils quant à la formation / à l'employabilité;
- ouvrir des portes aux adultes d'âge actif qui ont été écartés du marché du travail et qui n'ont pas les compétences voulues pour se trouver un autre emploi — on englobe dans cette catégorie les femmes seules ayant des enfants à charge et les pêcheurs mis à pied recevant de l'aide sociale;
- aider les jeunes chômeurs plus susceptibles de se laisser entraîner dans un cycle de dépendance à long terme à acquérir des aptitudes professionnelles;
- être mis en oeuvre par les Centres de ressources d'emploi (CRE) dans toute la province;
- compléter et mettre à profit les services en matière d'emploi et de formation offerts par la province, les municipalités et le gouvernement fédéral aux clients BAS;
- permettre l'élaboration d'une stratégie de communication directe visant à informer le public et incitant les employeurs du secteur privé à devenir partenaires du programme.

Le programme *Compass* est doté d'un budget de 15 millions de dollars pour une période de 2 ans s'échelonnant d'octobre 1994 à octobre 1996; ce financement découle d'une entente de collaboration fédérale-provinciale conclue le 31 mars 1995 entre

Développement des ressources humaines Canada et le ministère des Services communautaires de la Nouvelle-Écosse.

En plus de décrire le programme, l'entente en précise la structure et les critères et formule les obligations légales des deux parties; le Canada et la Nouvelle-Écosse s'y sont engagés à effectuer une évaluation de *Compass* pour en «établir l'efficacité et pour déterminer dans quelle mesure il peut contribuer à la réforme de la sécurité sociale».

Ce rapport fait état des résultats de l'évaluation des processus de *Compass*, après six mois de mise en oeuvre. L'évaluation a été effectuée au cours des mois de mai et juin 1995 par Martell Consulting Services Ltd. en collaboration avec Collins Management Consulting & Research Ltd.

L'objectif global de l'étude consistait à évaluer les processus du programme *Compass*. En vertu du cadre de référence de l'étude, il fallait :

- étudier les activités du programme *Compass* de la Nouvelle-Écosse et leur pertinence par rapport aux objectifs de la politique et du projet;
- étudier les processus retenus au niveau de l'administration, de la gestion et de l'exploitation du programme *Compass* — ce qui englobait les mécanismes de sélection, d'orientation et de suivi des participants.

1.2 Grandes lignes du rapport

Ce rapport contient cinq chapitres et deux annexes; on y décrit la méthodologie et les processus en cause, on y cerne les principaux points soulevés au cours de l'évaluation et on en traite et, enfin, on s'y penche sur les questions posées dans le cadre de référence.

Les cinq chapitres qui suivent répondent donc aux principaux objectifs de l'étude; ce sont, en plus du chapitre d'introduction :

- *Chapitre 2 – Méthodologie de l'étude* : on y expose les points à l'étude et la méthodologie sous-tendant la démarche;
- *Chapitre 3 – Profil du programme Compass* : on y décrit la structure et les composantes de *Compass*;

- *Chapitre 4 – Profil du client de Compass* : on y expose plusieurs des caractéristiques socio-économiques et des antécédents de travail des clients interrogés — *clients placés* et *clients en attente* des volets «*Expérience de travail*» et «*Formation de transition*»;
- *Chapitre 5 – Questions d'évaluation* : on y présente les questions d'évaluation et on les analyse;
- *Chapitre 6 – Résumé des conclusions et des recommandations* : on y résume les résultats de l'évaluation des processus et on y formule des recommandations susceptibles d'améliorer le programme *Compass*.

Suivent deux annexes : (disponible dans la version anglaise seulement)

- *Annexe A* : où l'on résume les entrevues et les discussions de groupe auxquelles ont participé les coordonnateurs et les conseillers des CRE, les conseillers en planification de carrière, les prospecteurs d'emplois, les agents locaux de l'Economic Renewal Agency et les membres du Comité consultatif du volet «*Création d'entreprises*»;
- *Annexe B* : où l'on reproduit les quatre questionnaires d'enquête — destinés respectivement aux *clients placés*, aux *clients en attente*, aux *employeurs participants* et aux *prospecteurs d'emplois* — et où l'on fait état de la distribution statistique de chacune des questions.

CHAPITRE

Méthodologie de l'étude

2

2.1 But de l'évaluation des processus

Une évaluation des processus a pour but de fournir de l'information au sujet d'un programme — ses *objectifs*, ses *réalisations* et son *incidence* sur le groupe cible —; les données qui en émanent renseignent les intervenants sur les améliorations possibles au chapitre de la conception, de la prestation et de la performance du programme.

Les évaluations des processus visent donc à clarifier et à cerner la dynamique sous-jacente au fonctionnement d'un programme donné. La démarche d'évaluation s'appuie principalement sur le genre de questions suivantes :

- Comment les clients, les employeurs, les agents de programme et les autres intervenants ont-ils vécu l'expérience — et fait du programme ce qu'il est maintenant?
- Quels sont les points forts et les faiblesses du programme pour ce qui est de sa conception, de sa structure organisationnelle et de sa mise en oeuvre?
- Comment recrute-t-on les clients? De quelle façon ceux-ci évoluent-ils dans le cadre du programme une fois qu'ils y participent?
- Quelle est la nature des interactions personnel/client?

Les évaluations des processus ne se bornent pas aux seules activités régulières et aux résultats prévus d'un programme; elles se penchent également sur les tendances marginales et les interactions inattendues.

Grâce aux renseignements obtenus, il est possible de déterminer dans quelle mesure le programme fonctionne comme prévu, de circonscrire les domaines dans lesquels les

relations sont susceptibles d'amélioration et de faire ressortir les points forts du programme — ceux qui méritent d'être sauvegardés.

Les évaluations des processus présentent d'autres avantages particulièrement utiles : elles permettent de faire connaître et de répéter les interventions modèles d'un programme ayant fait office de projet pilote ou de mettre en oeuvre ailleurs un programme qui, de l'avis général, est une réussite. La description et la compréhension de la dynamique des processus inhérents à un programme donné aident à dégager les éléments critiques qui ont contribué à ses succès ou à ses échecs.

2.2 Composantes de la méthodologie

L'évaluation du programme *Compass* repose sur quatre grandes démarches d'évaluation :

- un examen de la documentation et des dossiers pertinents — documents et manuels de *Compass*, entente de coopération Canada/Nouvelle-Écosse relative au programme *Compass*, document de travail du gouvernement fédéral ayant pour titre «Programme gouvernemental en matière d'emploi et de croissance économique», rapports et documents connexes portant sur les projets pilotes en matière de programmes sociaux en Nouvelle-Écosse;
- 25 entrevues — style «discussions directes» — avec des intervenants clés du programme *Compass*, parmi lesquels :
 - deux fonctionnaires de Développement des ressources humaines Canada et trois fonctionnaires du ministère des Services communautaires de la Nouvelle-Écosse ayant pris part à la négociation et à la mise en oeuvre de *Compass*;
 - cinq fonctionnaires de l'Economic Renewal Agency ayant pris part à la conception et à la prestation du volet «*Création d'entreprises*»;
 - quinze représentants d'organismes qui orientent des clients vers *Compass* — parmi lesquels des conseillers des CRE et des conseillers en planification de carrière (pour les candidats bénéficiaires de prestations familiales) des Services communautaires;
- 10 groupes de discussion avec des intervenants du programme oeuvrant au niveau de l'administration et d'autres aspects du processus de mise en oeuvre de *Compass*; ont participé à ces discussions :
 - les dix-huit (18) coordonnateurs des CRE;
 - les vingt (20) prospecteurs d'emplois;

- les membres du Comité consultatif du volet «*Création d'entreprises*»;
- une série de trois sondages téléphoniques effectués auprès des clients et des employeurs et visant à recueillir des renseignements sur leurs expériences respectives au regard du programme *Compass*; le profil de participation fut le suivant :
 - 251 *clients participants* ont dûment répondu aux questions;
 - 110 *clients admissibles à Compass mais n'ayant pas été placés* — *clients en attente* — ont dûment répondu aux questions;
 - 56 employeurs participants ont dûment répondu aux questions;
 - les prospecteurs d'emplois ont également répondu aux questions posées — dans le cadre des groupes de discussion.

Combinées, ces quatre démarches viennent étayer et corroborer de multiples façons les constatations découlant de l'évaluation. Pareille approche, qui englobe à la fois des méthodologies qualitatives et quantitatives, nous a permis de bien saisir le programme *Compass* et les questions d'évaluation dont on traitera dans les chapitres qui suivent.

À l'Annexe B se trouvent des copies des quatre questionnaires de sondage, de même que les distributions statistiques des réponses à chacune des questions.

2.3 Non-réponse

Dans l'ensemble, les trois sondages téléphoniques ont été très bien accueilli : moins de dix personnes seulement ont refusé d'y participer. Comme on l'avait prévu, le principal obstacle auquel on s'est heurté fut de retracer les *clients placés* et les *clients en attente* qu'on comptait interroger; mais, même s'il s'est révélé beaucoup plus difficile de joindre les membres du deuxième groupe que ceux du premier, nous avons réussi à en contacter un nombre suffisant pour les besoins de l'étude. Comme on le mentionne dans ce document, ou bien nous étions incapables de trouver les intéressés à la maison, ou bien nous tombions sur le fameux «*il n'y a pas de service au numéro que vous avez composé*», phénomène qui illustre bien la précarité de la situation financière des clients en cause.

Le taux de réponse diffère selon le type de sondage. C'est avec les *clients placés* qu'on a obtenu le plus de succès; au moment du sondage, 530 clients avaient été placés par l'intermédiaire de *Compass* — selon les dossiers des prospecteurs d'emplois. Nous avons tenté de communiquer avec toutes ces personnes et y sommes parvenus pour 251 d'entre elles — 47 p. 100 des *clients placés*.

Il fut passablement difficile de déterminer le nombre total de *clients en attente*, ce qui peut s'expliquer, en grande partie, par la nature dynamique du groupe. Nous avons choisi, au hasard, un échantillon de 200 personnes dans une liste de 665 clients admissibles — notons que ce groupe comportait beaucoup plus de personnes. Nous avons «gonflé» cet échantillon à plusieurs reprises au fil du processus — jusqu'à ce qu'il compte environ 350 personnes. Nous avons interrogé 110 de ces clients — taux de réponse d'environ 31 p. 100.

Nous avons choisi un échantillon aléatoire de 75 employeurs dans la liste de 557 employeurs fournie par les prospecteurs d'emplois; nous en avons interrogé 56 — taux de réponse de 75 p. 100. Dans le cas des employeurs, le principal problème fut d'entrer en rapport avec eux afin de fixer la date et l'heure de l'entrevue.

CHAPITRE

Description du programme

3

3.1 Historique du programme *Compass*

Le programme *Compass* est une initiative de la Nouvelle-Écosse; il s'inscrit dans le cadre des *Initiatives stratégiques*, un programme fédéral-provincial lancé en mars 1994 et ayant pour but de cerner des approches novatrices à la réforme de la sécurité sociale. Doté d'un budget initial de 800 millions de dollars — réduit de moitié dans le Budget fédéral de 1995 —, le programme des *Initiatives stratégiques* étaye les démarches inédites susceptibles d'améliorer les possibilités et de faire disparaître les obstacles en matière d'emploi et, enfin, de réduire la dépendance à l'égard de la sécurité sociale.

Le programme des *Initiatives stratégiques* cible, outre les bénéficiaires d'aide sociale (BAS), les groupes visés par les mesures d'équité en matière d'emploi — comme les Canadiens handicapés ou les autochtones —, les petits salariés, les parents seuls à faible revenu, les enfants et les jeunes, les travailleurs âgés déplacés et les prestataires d'assurance-chômage en fin de droit. L'évaluation des divers programmes mis en oeuvre en vertu des *Initiatives stratégiques* permettra d'accumuler une foule de renseignements et de faire connaître les meilleures façons de procéder.

Le programme *Compass* est le fruit d'une démarche de partenariat entreprise par le ministère des Services communautaires de la Nouvelle-Écosse et Développement des ressources humaines Canada, en collaboration avec l'Economic Renewal Agency et le ministère de l'Éducation et de la Culture.

3.2 Contexte du programme

En Nouvelle-Écosse, la prestation des services d'aide financière aux personnes dans le besoin relève à la fois des paliers provincial et municipal de gouvernement. En vertu de la *Loi sur les prestations familiales* et de la réglementation pertinente, la province est chargée d'aider les personnes ou les familles ayant des besoins à long terme; quant à l'aide dite générale — besoins à court terme et situations spéciales —, elle relève des municipalités de la province et est assujettie à une formule fédérale-provinciale de partage des coûts.¹

Jusqu'à récemment, la Nouvelle-Écosse comptait 66 entités municipales, chiffre qui est passé à 60 à la suite du mouvement de fusion dans la péninsule du Cap-Breton. Chaque entité municipale accordant de l'«aide générale» adopte ses propres règles et règlements en matière d'admissibilité, de prestations et de formalités administratives — sous réserve de l'agrément de la province.

Les services d'emploi et de formation destinés aux personnes nécessiteuses relèvent également des paliers provincial et municipal de gouvernement. C'est surtout par le truchement de deux programmes — le *Vocational Rehabilitation Program for Disabled Persons* (programme de réadaptation professionnelle à l'intention des personnes handicapées) et le *Career Planning Program for Single Parents* (programme de planification de carrière à l'intention des parents seuls) — que la province s'acquitte de ses obligations à cet égard.² L'augmentation du nombre de cas et des restrictions au niveau de la dotation en personnel limitent cependant les services d'aide à l'emploi que la province est susceptible d'offrir à ses clients.

Les personnes qui bénéficient des mesures d'aide générale reçoivent des services en matière d'emploi et de formation par l'intermédiaire des CRE³, dont le financement est

¹ L'orientation et le financement du système à deux paliers ayant cours en Nouvelle-Écosse sont présentement à l'étude; on songe à adopter un système «à guichet unique» pour ce qui est de la prestation de l'aide sociale dans la province.

² Le ministère des Services communautaires assure également le financement de base de 29 centres de services professionnels qui proposent une vaste gamme de services en matière d'emploi et de formation aux personnes aux prises avec des difficultés mentales; il finance en outre cinq programmes provinciaux d'adaptation au travail.

³ En vertu de l'entente de 1987 portant sur les bénéficiaires d'aide sociale (BAS), la province a financé un réseau de 18 Centres de ressources d'emploi (CRE); ces centres ont comme mandat d'aider les assistés sociaux à trouver et à garder un emploi stable.

assuré par la province et les municipalités — selon une formule de partage des coûts (respectivement 75 p. 100 et 25 p. 100). Seuls quelques CRE offrent des services aux clients BAS de la province, en dépit du fait que cette dernière soit leur principal bailleur de fonds. La majorité d'entre eux mettent l'accent sur les clients des services d'aide sociale des municipalités.

Comme le font ressortir les chiffres figurant ci-après, le nombre d'assistés sociaux s'est accru considérablement au cours des cinq dernières années en Nouvelle-Écosse, tant au niveau provincial qu'au niveau municipal.

Tableau n° 3.1 : Nombre d'assistés sociaux en Nouvelle-Écosse — 1990-1994⁴

Année	Bénéficiaires de prestations familiales	Augmentation annuelle (%)	Bénéficiaires des services d'aide sociale des municipalités	Augmentation annuelle (%)
1990	25 208	-	14 227	-
1991	27 038	7,3	16 539	16,3
1992	29 300	8,4	17 903	8,2
1993	31 006	5,8	19 281	7,7
1994	31 796	2,5	19 862 ⁵	3,0
1990-1994	augmentation (%)	26,1	augmentation (%)	39,6

La création de *Compass* avait pour but de freiner l'augmentation du nombre d'assistés sociaux; plus particulièrement, elle visait à contrer certaines tendances perceptibles dans le phénomène d'accroissement de la dépendance au regard de l'aide sociale — augmentation du nombre de jeunes dépendant des services d'aide sociale des municipalités et du nombre de chefs de famille monoparentale recevant des prestations familiales de la province.

Deux des volets du programme visent ces groupes cibles : les volets «*Expérience de travail*» et «*Formation de transition*», axés respectivement sur les jeunes et sur les parents seuls. En créant le poste de «prospecteur d'emplois» — et en ouvrant du même coup la voie à une approche proactive susceptible de «jeter un pont» entre les clients et le monde du travail —, on a reconnu les difficultés auxquelles se heurtent, aujourd'hui, les clients

⁴ Statistiques obtenues du ministère des Services communautaires de la Nouvelle-Écosse.

⁵ Période s'étendant de janvier à octobre 1994.

BAS qui veulent retourner sur le marché du travail. Le prospecteur d'emplois vient ajouter aux ressources mises à la disposition des conseillers en planification de carrière, des conseillers en réadaptation professionnelle et des membres du personnel des CRE dans leur démarche auprès des clients de ces deux groupes cibles.

Les planificateurs provinciaux ont également reconnu que, malgré le fait que le travail indépendant constitue l'un des secteurs de l'économie affichant la croissance la plus rapide, il n'existait — avant *Compass* — aucun mécanisme provincial apte à inciter les BAS à envisager sérieusement le travail autonome. C'est dans cette optique qu'on a instauré le volet «*Création d'entreprises*».

Enfin, le volet «*Fonds de dépannage*» donne un accès direct à de petites sommes pouvant servir à l'achat d'articles spécialisés — comme du matériel de protection ou des vêtements de travail — ou au paiement de frais liés au travail ou à l'obtention d'un permis. Même si les montants offerts sont peu élevés, ils peuvent faire la différence entre emploi et chômage pour un client incapable de couvrir pareille dépense.

Le programme *Compass* a été conçu expressément pour ouvrir la porte du marché du travail aux clients de la province prêts à travailler. On n'était pas sans savoir, du côté provincial, que la gamme de services en matière d'emploi qu'on proposait aux clients était limitée; on a donc fait en sorte que *Compass* comble cette lacune.

Compass répondait aussi à un autre impératif : fournir des ressources supplémentaires au personnel des CRE dans leurs démarches auprès de leurs clients — surtout des clients des services d'aide sociale des municipalités. Ainsi, grâce au volet «*Création d'entreprises*», les clients BAS admissibles ont pu profiter, pour la première fois, d'une formation en gestion d'entreprise et d'un capital de départ rapidement et facilement accessibles. Dans la plupart des CRE de la province, c'était également la première fois qu'on pouvait miser sur des fonds pouvant faciliter les placements ou sur des «fonds de dépannage». Auparavant, dans le cadre de l'entente sur les BAS, la province et le CRE de Halifax avaient bien mis à l'essai respectivement un programme de formation de transition et un «Fonds de démarrage», mais la participation de la province au programme des *Initiatives stratégiques* lui a permis d'étendre ces interventions à l'ensemble du territoire.

Le programme *Compass* devrait combler les failles que présentent les programmes au regard des clients BAS, tant au niveau de la province qu'à celui des municipalités. Il se propose de satisfaire d'une manière souple aux besoins des clients BAS en quête d'emploi ou de formation et devrait, à cet égard, faciliter le travail qu'effectuent auprès d'eux les membres du personnel des CRE — agents de prestation des programmes de formation — et celui des conseillers provinciaux.

3.3 Structure organisationnelle et conception du programme *Compass*

Un Comité fédéral-provincial, composé de représentants de Développement des ressources humaines Canada, du ministère des Services communautaires et de l'Economic Renewal Agency a été mis sur pied pour voir à la mise en oeuvre de *Compass*.

L'évaluation de l'initiative relève à la fois des partenaires fédéral et provincial alors que l'élaboration et la mise en oeuvre sont sous la seule responsabilité de la province. Le financement de 15 millions de dollars de *Compass* est assuré à parts égales par les deux partenaires. Les coordonnateurs des CRE représentent les municipalités au sein de ce Comité.

On a conçu le programme *Compass* de manière à ce qu'il soit souple et facile à administrer. Son exploitation est plus ou moins décentralisée; ainsi, la responsabilité, pour ce qui concerne les questions d'orientation et de mise en oeuvre globale, est assumée par l'administration centrale alors que celle des activités quotidiennes revient à chacun des CRE.

Depuis l'administration centrale des Services communautaires, le coordonnateur de *Compass* est responsable de tout ce qui touche à la mise en oeuvre du programme, à la coordination de l'information — entre les partenaires —, à la «compilation» des statistiques et à l'affectation budgétaire.

L'administration quotidienne et la prestation de trois des volets de *Compass* — «*Expérience de travail*», «*Formation de transition*» et «*Fonds de dépannage*» — sont du ressort des coordonnateurs et du personnel des CRE établis dans la province. Les clients sont orientés vers *Compass* par les conseillers des CRE — clients des municipalités —, par les conseillers en planification de carrière — clients recevant des prestations familiales — et par les conseillers en réadaptation professionnelle des Services communautaires — clients

handicapés relevant de la province et des municipalités. Des organismes externes peuvent également orienter des clients vers les CRE pour qu'on évalue leur admissibilité à *Compass*. C'est surtout par l'intermédiaire des prospecteurs d'emplois, embauchés dans le cadre de *Compass* pour travailler à partir des CRE, que l'on repère les employeurs qu'on jumellera avec les clients du programme.

L'administration et la prestation du quatrième volet — «*Création d'entreprises*» —, est confiée au Comité consultatif du volet «*Création d'entreprises*», qui relève de l'Economic Renewal Agency de la Nouvelle-Écosse. Le ministère des Services communautaires endosse la responsabilité finale de ce volet. Le Comité consultatif comprend des représentants de l'Economic Renewal Agency, du ministère de l'Éducation, de Développement des ressources humaines Canada, du ministère des Services communautaires et des Centres de ressources d'emplois. Pareille collaboration traduit bien la souplesse du concept même de *Compass* et illustre la détermination des principaux partenaires d'adopter une approche coordonnée en ce qui concerne la prestation des services.

3.4 Composantes du programme *Compass*

Les quatre volets de *Compass* sont décrits ci-après :

- Volet «*Expérience de travail*»
- Volet «*Formation de transition*»
- Volet «*Création d'entreprises*»
- Volet «*Fonds de dépannage*»

Les deux tableaux suivants résument les six premiers mois d'activité du programme en établissant des comparaisons entre les résultats et les attentes de départ. Le premier présente un bilan financier du programme et de ses quatre volets; le second fait état du nombre de clients placés par l'intermédiaire des trois volets où l'on s'occupe de placement.

Tableau n° 3.2 Période d'activité du programme : octobre 1994 - mars 1995⁶

Volet	Prévisions	Dépenses	Concrétisation
«Expérience de travail»	971 120 \$	589 537 \$	60,7 %
«Formation de transition»	387 000 \$	315 286 \$	81,5 %
«Création d'entreprises»	385 000 \$	505 954 \$	131,4 %
«Fonds de dépannage»	51 592 \$	29 927 \$	58,0 %
Total	1 794 712 \$	1 440 704 \$	80,3 %

Tableau n° 3.3 Clients orientés vers Compass et clients placés⁷

Volet	Clients orientés vers Compass	Clients placés
«Expérience de travail»	1 402	255
«Formation de transition»	1 135	186
«Création d'entreprises»	ND	60
Total		501

3.4.1 Volet «Expérience de travail»

Au cours des dernières années, il y a eu croissance constante du nombre de jeunes chômeurs qui sollicitaient de l'aide sociale des municipalités. On estime que beaucoup d'entre eux n'ont pas de compétences professionnelles précises et d'expérience en milieu de travail.

⁶ Prévisions : Programme *Compass*, ministère des Services communautaires — Financial Summary for Fiscal Year 1994/95

Dépenses réelles : Programme *Compass*, ministère des Services communautaires — Financial Expenditure Summary, 1994-1995

⁷ Données obtenues du coordonnateur de Compass.

Le volet «*Expérience de travail*» a été élaboré dans le but de répondre à ces besoins : il offre aux jeunes de 18 à 30 ans qui reçoivent de l'aide sociale des municipalités la possibilité d'acquérir une expérience de travail susceptible d'améliorer leur employabilité. Récemment, on a «élargi» ce volet à un certain nombre de clients recevant des prestations familiales et qui, vraisemblablement, seraient en mesure d'en tirer profit.

Le volet «*Expérience de travail*» propose aux jeunes leur premier véritable emploi et leur offre la chance de réagir positivement à l'idée du travail quotidien. On espère que ceux d'entre eux qui participeront au programme se rendront compte 1) que les bons emplois se font rares et 2) qu'ils devront peut-être retourner sur les bancs de l'école ou parfaire leur formation pour être à même de dénicher le poste qui leur convient. Divers avantages sont associés à ce volet, comme la possibilité d'explorer différentes voies de carrière ou de mettre en pratique des compétences acquises mais jamais «éprouvées» en milieu de travail. Enfin, il constitue un outil d'intervention précoce auprès d'un groupe de clients très vulnérables.

Les jeunes reçoivent une allocation hebdomadaire de 160 \$ pendant leur «stage» — des «stages» dont la durée peut varier mais qui ne peuvent dépasser 26 semaines. Le personnel des CRE continuera à suivre les clients qui ne seront pas embauchés à la fin de leur stage, selon les besoins — par le truchement de services de counselling, d'apprentissage en recherche d'emploi ou d'autres activités de perfectionnement professionnel.

Critères d'admissibilité : Pour être admissibles à ce volet, les jeunes doivent satisfaire aux critères suivants : recevoir de l'aide sociale d'une municipalité; avoir quitté l'école publique depuis au moins deux ans; avoir entre 18 et 30 ans; être défavorisés en matière de compétences de base et de perfectionnement professionnel; n'avoir participé que très peu ou pas du tout au marché du travail; ne pas être prêts, à ce moment précis, à poursuivre leur formation par les voies habituelles.

Orientation des clients : Ce sont les conseillers des CRE qui orientent les clients admissibles vers les prospecteurs d'emplois. Des organismes oeuvrant auprès des clients BAS peuvent également aiguiller ceux-ci vers les CRE.

Prospecteurs d'emplois : Les prospecteurs d'emplois ont pour tâche de repérer les employeurs de leur région intéressés à collaborer avec le programme *Compass* et capables d'offrir un apprentissage pratique de qualité susceptible de déboucher sur un emploi ou une formation; ils doivent également répondre aux demandes de ces employeurs. Ils voient

à «jumeler» adéquatement les clients que leur envoient les conseillers des CRE et les employeurs qui semblent convenir au programme; enfin, ils assurent le suivi qui s'impose pendant les 26 semaines du «stage», suivi qui peut se traduire par des contacts réguliers avec les employeurs et les clients. L'ensemble de la démarche du prospecteur d'emplois vise essentiellement à répondre le mieux possible aux besoins du client en matière d'emploi, conformément à l'approche globale du programme *Compass*, axée sur le client.

«**Stages**» : Le budget de *Compass* prévoit le placement de 1 100 clients. Au 30 avril 1995, quelque 1 402 jeunes de la province avaient été orientés vers le volet «*Expérience de travail*» et on avait procédé à 255 placements. En date du 31 mars 1995, on avait engagé, à ce titre, 589 537 \$.

3.4.2. Volet «*Formation de transition*»

Le volet «*Formation de transition*» aide les personnes qualifiées aptes à travailler à acquérir une expérience de travail qui améliorera leur employabilité. Il s'adresse plus particulièrement aux parents seuls bénéficiaires de prestations familiales, aux personnes handicapées et aux pêcheurs / travailleurs d'usine licenciés qui reçoivent de l'aide sociale.

Dans le cadre de ce volet, on offre une subvention salariale aux employeurs du secteur privé pour les inciter à embaucher des clients prêts à l'emploi et pour améliorer, du même coup, l'employabilité de ces derniers. La contribution minimale exigée des employeurs participants s'établit à 25 p. 100 du traitement horaire; *Compass* verse, pour sa part, au plus 5,62 \$ l'heure. L'offre vaut pour une période maximale de six mois — à temps plein.

On a alloué jusqu'à 7 500 000 \$ au volet «*Formation de transition*» — au titre des subventions salariales de formation. Au point de départ, on prévoyait répartir ce montant dans un rapport de 80 à 20 respectivement entre clients de la province et clients des municipalités. Comme le nombre de clients prêts à l'emploi relevant des municipalités s'est révélé plus élevé que prévu, on a récemment modifié ce rapport (60 à 40). Voilà qui illustre bien la nature de *Compass*, un programme capable de s'adapter aux besoins des clients.

Orientation des clients : Ce sont les conseillers en planification de carrière et en réadaptation professionnelle des Services communautaires qui, à la suite d'un processus d'évaluation, aiguillent les BAS de la province vers les CRE. Les clients potentiels peuvent

également se présenter d'eux-mêmes ou être envoyés par divers organismes. Quant aux BAS des municipalités, ils doivent passer par le processus d'évaluation habituel des CRE. Des organismes oeuvrant auprès de clients BAS peuvent également orienter ceux-ci vers les CRE.

Les conseillers des CRE étudient les dossiers de tous les clients potentiels qui, s'ils répondent aux critères d'admissibilité du volet «*Formation de transition*», sont orientés vers les prospecteurs d'emplois en vue d'un placement éventuel. Ces derniers vérifient l'aptitude à l'emploi d'un client donné mais n'agissent pas comme conseillers.

Prospecteurs d'emplois : Comme dans le cas du volet «*Expérience de travail*», les prospecteurs d'emplois ont pour tâche de repérer les employeurs susceptibles d'embaucher des travailleurs en formation — obligatoirement des employeurs du secteur privé —; les activités de suivi, souvent nécessaires, sont aussi de leur ressort.

«**Stages**» : On a prévu 7 500 000 \$ pour les subventions salariales de formation. En date du 30 mars 1995, 315 286 \$ avaient été engagés à ce chapitre.

3.4.3 Volet «*Création d'entreprises*»

Avant l'instauration de *Compass*, les clients BAS ne pouvaient pas considérer le travail autonome comme une option viable. Développement des ressources humaines Canada offrait bien un programme d'encouragement au travail indépendant, mais la majorité des places y était réservée aux prestataires d'a.-c. Toujours avant *Compass*, les clients BAS n'avaient pas accès à des fonds de démarrage.

Compass fait oeuvre de pionnier en ce sens qu'il veut intéresser au travail autonome les clients BAS de la province. Dans le cadre du volet «*Création d'entreprises*», on a prévu jusqu'à 1,2 million de dollars pour aider les clients BAS à créer de petites entreprises ou des micro-entreprises; au point de départ, ce montant devait être réparti de la sorte : un million de dollars pour l'élément «formation en gestion d'entreprise» (*Option I*) et 200 000 \$ pour la caisse de prêts aux micro-entreprises (*Option II*). Après six mois d'activité, le Comité consultatif du volet «*Création d'entreprises*» a rajusté la répartition — 800 000 \$ pour l'*Option I* et 400 000 \$ pour l'*Option II* — de manière à traduire plus fidèlement la réalité.

Dans l'*Option I*, on oriente vers un programme de formation subventionné et agréé par *Compass* les clients qui, d'après l'évaluation effectuée par les conseillers des CRE et de la province, présentent le profil du travailleur indépendant. Ces clients auront ainsi la possibilité d'acquérir une formation de base en gestion d'entreprise et en promotion commerciale. La formation dure 20 semaines, dont les quatre premières sont surtout axées sur l'acquisition de connaissances pratiques de base; elle devrait permettre au client de produire un plan d'entreprise. L'approche générale de la formation est celle-ci : travailler avec le client pour s'assurer de la viabilité de son projet d'entreprise et faire en sorte qu'il acquière les compétences voulues pour mettre celle-ci sur pied et l'exploiter.

L'*Option I* est offerte à l'essai, aux clients BAS, à quatre endroits — Digby, Halifax County, Middleton et Sydney. À la suite de récentes modifications, il est désormais possible d'acheter «à la pièce» des places en formation de tout établissement des secteur privé ou public n'importe où dans la province, .

L'*Option II* consiste essentiellement en une caisse de prêts à la micro-entreprise. Les prêts consentis, d'au plus 2 000 \$, sont dits «de dernier recours» et doivent servir de capital de démarrage; dans des cas exceptionnels, le Comité consultatif est habilité à porter ce montant à 5 000 \$. Le prêt doit être remboursé dans les trois années qui suivent l'acceptation signée de la lettre d'offre.

Les clients BAS de toute la province peuvent se prévaloir de l'*Option II* et ne sont pas tenus, pour ce faire, d'avoir suivi la formation proposée dans l'*Option I*.

Orientation des clients : Les clients potentiels de l'*Option I* font l'objet d'une présélection et d'une recommandation de la part des employés des CRE; ils sont soumis à un deuxième processus de sélection, final celui-là, de la part des agents de formation.

Les clients potentiels de l'*Option II* sont aussi aiguillés par les CRE ou par d'autres organismes oeuvrant auprès des clients BAS. Les candidats doivent faire preuve de compétences certaines en gestion d'entreprise et présenter un plan d'entreprise en bonne et due forme pour satisfaire aux critères d'admissibilité de l'*Option II*. Notons que la participation à l'*Option I* n'est toutefois pas une condition préalable.

Agents de l'Economic Renewal Agency/des Centres de services aux entreprises : Les CRE orientent les clients qui répondent aux critères d'admissibilité de base de l'*Option II* vers l'un des neuf Centres de services aux entreprises (CSE) de l'Economic Renewal Agency de la province. Là, des agents rencontrent les clients, étudient avec eux la viabilité

de leur plan d'entreprise et, le cas échéant, les aident à remplir une demande qui sera acheminée à la caisse de prêts à la micro-entreprise.

La demande de prêt dûment remplie, accompagnée de la lettre de recommandation de l'agent du CSE, sera soumise au Comité consultatif du volet «*Création d'entreprises*», qui prendra la décision finale. Si celle-ci est positive, on rédigera une lettre d'offre et un billet à ordre, que l'on fera parvenir à l'agent du CSE; celui-ci ménagera une rencontre au cours de laquelle le demandeur signera les documents nécessaires.

Les agents des CSE se chargent du suivi des clients.

Participation au programme : En date du 30 avril 1995, on comptait 48 clients en formation dans le cadre de l'*Option I* du volet «*Création d'entreprises*» : 15 dans le comté de Halifax («*Target Training*»), 14 dans l'île du Cap-Breton (Desktop Computer Systems Ltd.), 10 au campus du collège communautaire de Midedleton et 9 au campus satellite de Digby. De plus, on avait étudié 12 demandes de prêt présentées en vertu de l'*Option II*, dont 10 ont été acceptées.

3.4.4 «Fonds de dépannage»

Avant l'instauration de *Compass*, le personnel des CRE — si l'on excepte ceux de la région métropolitaine — n'avait qu'un accès restreint à des ressources permettant d'acheter des articles susceptibles d'améliorer l'employabilité de leurs clients. C'est en partie pour combler cette lacune qu'on a créé le «*Fonds de dépannage*» — pouvant atteindre 200 000 \$ —, par le truchement duquel on peut acheter des articles ou des services spécialisés — p. ex. : livres, manuels, cours, chaussures de travail et matériel de protection.

Le «*Fonds de dépannage*» est dit «de dernier recours» et ne peut être mis à contribution que lorsque aucune autre option n'est envisageable; il peut servir tant pour les clients des CRE que pour ceux qui prennent part à des programmes provinciaux de formation professionnelle et d'emploi.

Les coordonnateurs des CRE sont habilités à puiser, dans le «*Fonds de dépannage*», des montants d'au plus 300 \$; ils ne peuvent retirer des sommes dépassant ce plafond qu'avec l'approbation du coordonnateur de *Compass*.

Participation au programme : Au 31 mars 1995, les CRE avaient puisé 29 927 \$ dans ce fonds pour aider les clients BAS à acheter des articles ou des services spécialisés.

3.5 Mise en oeuvre du programme

La province n'a pas tardé à réagir à l'annonce, en juin 1994, de l'acceptation de *Compass* dans le cadre du programme des *Initiatives stratégiques* : on a rapidement créé un Comité de mise en oeuvre et, en septembre 1994, le programme *Compass* était opérationnel.

Au départ, le Comité de mise en oeuvre comptait deux cadres supérieurs des Services communautaires, deux cadres supérieurs de DRH et quatre coordonnateurs du CRE. Ces derniers — qu'on voyait comme «la voix municipale» au sein du Comité — devaient, en plus de chapeauter la prestation de *Compass* dans les CRE, tenir leur propre entité municipale au courant de l'évolution de *Compass*. Notons que les CRE se chargeaient également d'embaucher les prospecteurs d'emplois.

Par la suite, deux autres membres furent admis au sein du Comité : les représentants de l'Economic Renewal Agency, qui allaient mettre à contribution leur savoir-faire au regard de la pratique des affaires pour l'élaboration du volet «*Création d'entreprises*». Agissant un peu comme «groupe d'intervention pratique» et appuyé par le coordonnateur de *Compass*, ce Comité devait voir à la mise en oeuvre de la proposition — le programme *Compass* — retenue comme initiative stratégique. Il lui revenait, entre autres choses, d'élaborer des lignes directrices et des «fiches de données statistiques»; son travail a abouti à la production du «*Compass manual*», en août 1994.

Le «*Compass manual*» constitue ni plus ni moins que le plan directeur du programme *Compass*. On y présente les lignes directrices opérationnelles, les procédures d'orientation des clients potentiels, la répartition — par volet et par région —, la description des postes, les méthodes de gestion financière et tous les formulaires nécessaire à la bonne marche du programme. Les membres du personnel de *Compass*, de même que les conseillers des CRE, les conseillers en planification de carrière et les conseillers en réadaptation professionnelle en ont tous, entre autres, reçu un exemplaire.

L'équipe de mise en oeuvre tient à un plan de gestion de qualité pour ce qui concerne le programme *Compass*; elle compte ainsi améliorer les services aux clients BAS. Une telle détermination est perceptible lors des réunions — qui ont lieu à peu près deux fois par mois, ou plus souvent si nécessaire — au cours desquelles ses membres revoient

l'évolution du programme et s'appliquent à résoudre les problèmes au fur et à mesure qu'ils se posent.

Le Comité de mise en oeuvre accorde une importance considérable à une bonne communication entre tous les partenaires et les intervenants de *Compass*.

En septembre 1994, tous les prospecteurs d'emplois, les coordonnateurs des CRE et les conseillers provinciaux ont pris part à une séance d'orientation et de formation d'une journée portant sur les démarches à suivre du programme, de même que sur les rôles et les responsabilités des divers intervenants. En novembre 1994, une séance de formation réunissait les prospecteurs d'emplois et des représentants des conseillers en planification de carrière, des conseillers en réadaptation professionnelle et des CRE. En mars 1995, tous les coordonnateurs des CRE et les prospecteurs d'emplois, de même que des représentants des conseillers en planification de carrière et des conseillers en réadaptation professionnelle se réunissaient de nouveau, pendant une journée, pour évaluer l'état d'avancement du programme et discuter de questions en suspens.

On a consacré les six premiers mois à mettre *Compass* sur pied et à le «roder» en quelque sorte; au cours des quatre mois suivants, on s'est assuré que sa mise en oeuvre était cohérente d'un bout à l'autre de la province et que toutes les personnes concernées comprenaient bien les règlements et on s'est efforcé de faciliter la collecte et l'analyse des statistiques ayant trait au programme.

Depuis son entrée en fonction, en avril 1995, l'actuelle coordonnatrice de *Compass* a beaucoup insisté sur la mise en place de mécanismes destinés à resserrer les liens de communication entre les principaux intervenants de *Compass*. Ainsi, lors de journées de perfectionnement, les prospecteurs d'emplois ont été en mesure de s'entretenir des défis qu'ils avaient à relever et de discuter de démarches novatrices.

C'est sous l'impulsion de la coordonnatrice de *Compass* qu'on a décidé de tenir cinq réunions régionales bimensuelles, dans toute la province, et auxquelles assistent le personnel de *Compass*, les conseillers en planification de carrière, les conseillers en réadaptation professionnelle et des représentants des CRE, de DRH, de l'Economic Renewal Agency, des clients qui reçoivent des prestations familiales et des clients des services d'aide sociale des municipalités.

La principale tâche que s'est donnée le Comité de mise en oeuvre consiste à entretenir et à appuyer les partenariats qui se sont développés dans le cadre de *Compass* et qui mettent à contribution tant le personnel des bureaux locaux que les administrateurs et que ne font que renforcer les efforts dont on a fait état ci-dessus.

CHAPITRE

Profil des clients

4

4.1 Introduction

On a dressé ce profil des clients de *Compass* à la suite d'un sondage téléphonique réalisé auprès de 252 clients participants — les *clients placés* — et de 109 clients admissibles non encore placés au moment du sondage — les *clients en attente*. En fait, les *clients placés* interrogés ne constituaient pas à proprement parler un échantillon aléatoire étant donné qu'on s'est efforcé de communiquer avec la plupart — pour ne pas dire avec toutes — des personnes placées dès les débuts de *Compass*.

Les deux groupes comprenaient des clients de trois volets du programme :

- le volet «*Expérience de travail*»
- le volet «*Formation de transition*»
- le volet «*Création d'entreprises*»

Le tableau qui suit fait état de la répartition des personnes interrogées — en fonction du groupe et du volet du programme. Cinquante-quatre des 361 clients interrogés n'ont pas mentionné le volet du programme auquel il participait : 10 *clients placés* et 44 *clients en attente*. Pour tirer le maximum des leurs réponses, on a classé ces clients sous l'un ou l'autre des volets en tenant compte des données portant sur l'âge, l'option, la situation professionnelle antérieure, etc.

Tableau n° 4.1 : Répartition des personnes interrogées — en fonction du volet du programme et de la situation des clients

Volet	Client placés		Clients en attente		Total	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
« <i>Expérience de travail</i> »	143	57	43	39	186	51
« <i>Formation de transition</i> »	90	35	60	55	150	42
« <i>Création d'entreprises</i> »	19	8	6	6	25	7
Total	252	100	109	100	361	100

Ce chapitre dépeint plusieurs des caractéristiques socio-économiques et des antécédents de travail des *clients placés* et des *clients en attente* des deux premiers volets dont il est fait mention ci-dessus; il contient également des résultats préliminaires.

On trouvera, à l'Annexe B, l'éventail complet des caractéristiques des clients et les réponses à chaque question, de même que les questionnaires respectifs des deux groupes (*clients placés* et *clients en attente*).

4.2 Volet «*Expérience de travail*»

4.2.1 Caractéristiques sociodémographiques

Le volet «*Expérience de travail*» a pour objectif d'offrir aux jeunes qui reçoivent de l'aide sociale des municipalités la possibilité d'acquérir une expérience de travail susceptible d'améliorer leur employabilité. Selon les résultats du sondage, les clients de ce volet — en majorité des hommes (hommes : 62 p. 100, femmes : 38 p. 100 des personnes interrogées) — ont en moyenne 26 ans.

Le tableau suivant répartit les membres de ce groupe d'après leur état civil. Comme on peut le constater, les trois quarts d'entre eux, environ, ne se sont jamais mariés. Les femmes comptent pour 40 p. 100 du groupe des célibataires (41). Treize des 143 clients du volet «*Expérience de travail*» interrogés, soit 9 p. 100, ont déclaré être des chefs de famille monoparentale. Notons que la répartition de ces derniers ne change pas de manière

significative en fonction du sexe : 54 p. 100 d'entre eux étaient des femmes et 46 p. 100 des hommes.

Tableau n° 4.2 : État civil des clients placés du volet «Expérience de travail»

État civil	Nombre	%
Personnes mariées	18	13
Personnes vivant en union de fait	11	8
Personnes célibataires - n'ayant jamais été mariées	105	73
Personnes séparées	5	3
Personnes divorcées	4	3
Total	143	100

Les clients du volet «Expérience de travail» avaient, en moyenne, 0,5 enfant à charge; 70 p. 100 d'entre eux n'avaient pas d'enfants. Les autres personnes à charge des clients de ce volet figurent au Tableau n° 4.3.

Tableau n° 4.3 : Personnes à charge des clients placés du volet «Expérience de travail»

Personnes à charge interrogés	Clients ayant des personnes à charge ⁸	%
Enfant	43	30
Personnes âgées	14	10
Conjoint/époux(se)	22	15
Autre (ami, parent, camarade de chambre)	4	0

⁸ Note : un même client pouvant avoir des personnes à charge s'inscrivant dans plus d'une catégorie, on ne peut établir de total.

Le niveau de scolarité des *clients placés* du volet «*Expérience de travail*» affiche une certaine variété; la majorité de ces clients n'ont pas terminé leurs études secondaires ou détiennent un diplôme de formation générale : ensemble, ils représentaient 68 p. 100 des 142 personnes ayant répondu à la question pertinente. Le Tableau n° 4.4 répartit les clients du volet «*Expérience de travail*» en fonction de leur niveau d'études.

Tableau n° 4.4 : Niveau de scolarité des *clients placés* du volet «*Expérience de travail*»

Niveau de scolarité	Nombre	%
Ayant un certificat d'école primaire	5	4
Ayant fréquenté une école secondaire	46	32
Ayant un diplôme d'études secondaires (formation générale)	51	36
Ayant fréquenté une école de métiers	2	1
Ayant un diplôme de formation spécialisée	12	8
Ayant fréquenté un collège communautaire	2	1
Ayant un diplôme d'études collégiales	15	11
Ayant fréquenté une université	7	5
Ayant un diplôme d'études universitaires ou postuniversitaires	2	2
Total	142	100

4.2.2 Antécédents sur le marché du travail

Quatre des questions posées portaient sur l'expérience de travail des clients avant leur participation au programme *Compass*. Ces questions ont d'abord été conçues dans le cadre de l'enquête initiale du programme *Compass*; pour les besoins de la comparaison, on les a cependant intégrées au sondage.

Combinés au profil démographique des clients, les résultats figurant aux tableaux qui suivent illustrent bien l'importance qu'accorde le volet «*Expérience de travail*» à ceux qui, faute d'expérience, ont été incapables de se trouver du travail.

Tableau n° 4.5 : Activité, sur le marché du travail, des clients placés du volet «Expérience de travail» — année précédant la participation à Compass

Activité sur le marché du travail	Nombre moyen de semaines	Pourcentage de l'année
Travaillant à temps plein	4	8
Travaillant à temps partiel	4	8
En chômage et cherchant activement un emploi	32	62
En chômage et ne cherchant pas activement un emploi	4	7
Fréquentant une école à temps plein	6	11
Fréquentant une école à temps partiel	0	1
Suivant un cours de formation à temps plein	2	4
Suivant un cours de formation à temps partiel	0	0
Total	52 semaines	100

On a demandé aux clients les raisons pour lesquelles ils ne travaillaient pas avant de poser leur candidature au programme *Compass*. Les deux principaux obstacles à l'emploi invoqués à cet égard par les clients du volet «*Expérience de travail*» furent :

- «Il y avait des emplois disponibles, mais je n'avais pas suffisamment d'expérience» — 37 p. 100 des 143 personnes interrogées;
- «Il n'y avait pas d'emplois disponibles» — 47 p. 100 des 143 personnes interrogées.

Pour les besoins de la comparaison, mentionnons que seulement 31 p. 100 des 252 clients placés ont invoqué la première raison et 50 p. 100 la seconde.

Les clients du volet «*Expérience de travail*» interrogés ont pris diverses mesures destinées à améliorer leur employabilité et, par le fait même, à contrer ces obstacles à l'emploi. Le tableau ci-dessous fait état des six principaux types de services de formation ou de counselling auxquels ils ont eu recours au cours de l'année ayant précédé leur candidature

au programme *Compass*; on y indique dans quelle proportion les 143 clients concernés ont opté pour telle ou telle démarche. Note : les réponses multiples étaient permises.

Tableau n° 4.6 : Services de formation ou de counselling les plus utilisés par les clients placés du volet «*Expérience de travail*»

Service de formation ou de counselling	Nombre	%
Projet de formation (combinant recherche d'emploi, formation en cours d'emploi et counselling)	18	13
Placement	18	13
Formation propre à un emploi donné	21	15
Orientation professionnelle	39	27
Club de placement	23	16
Atelier portant sur la recherche d'emploi	22	32

On a demandé aux clients du volet «*Expérience de travail*» s'ils avaient eu recours à divers services de soutien social au cours des deux années ayant précédé leur participation au programme *Compass*; au tableau n° 4.7 figurent les services qu'ils ont le plus fréquemment mis à contribution, de même que le laps de temps pendant lequel ils s'en sont prévalus. Il est intéressant de noter que quelque 8 p. 100 des personnes interrogées ont déclaré ne pas avoir reçu d'aide sociale, surtout quand on sait qu'il s'agit là d'un des critères d'admissibilité à *Compass*.

Tableau n° 4.7 : Services de soutien les plus souvent reçus par les clients placés du volet «*Expérience de travail*»

Service reçu		moins de 6 mois	de 6 mois à un an	plus d'un an
Aide sociale	131 92 %	55 42 %	36 27 %	40 31 %
Assurance-chômage	28 20 %	7 25 %	20 71 %	1 4 %
Allocation de formation	18 13 %	10 56 %	7 39 %	1 6 %

4.3 Volet «*Formation de transition*»

4.3.1 Caractéristiques sociodémographiques

Le volet «*Formation de transition*» a pour objet d'aider les travailleurs qualifiés prêts au travail à acquérir une expérience professionnelle qui leur permettra de trouver un emploi. Ce volet cible surtout les parents seuls qui reçoivent des prestations familiales et les personnes handicapées et les pêcheurs / travailleurs d'usine licenciés bénéficiaires d'aide sociale. En tout, 90 personnes participant à ce volet du programme ont pris part au sondage; 32 p. 100 d'entre elles recevaient de l'aide sociale des municipalités et 62 p. 100, des prestations familiales.

Selon les résultats du sondage, les clients du volet «*Formation de transition*» ont en moyenne 33 ans; contrairement aux clients du volet «*Expérience de travail*» interrogés, il s'agit surtout de femmes — 72 p. 100.

Au Tableau n° 4.8, on répartit les clients de ce groupe en fonction de leur état civil. Comme on peut le constater, 40 p. 100 d'entre eux sont célibataires et on compte presque autant — 39 p. 100 — de personnes séparées ou divorcées. Quarante-neuf des 73 personnes figurant sous les rubriques «personnes célibataires», «personnes séparées», «personnes divorcées» ou «personnes veuves» — 67 p. 100 de l'ensemble de ce groupe — déclarent être des chefs de famille monoparentale; ce sont, pour la plupart, des femmes — 94 p. 100.

Tableau n° 4.8 : État civil des clients placés du volet «Formation de transition»

État civil	Nombre	%
Personnes mariées	9	10
Personnes vivant en union de fait	8	9
Personnes célibataires - n'ayant jamais été mariées	36	40
Personnes séparées	15	17
Personnes divorcées	20	22
Personnes veuves	2	2
Total	90	100

Les 90 clients du volet «Formation de transition» interrogés avaient, en moyenne 1,3 enfant à charge; seuls 28 p. 100 d'entre eux ont déclaré ne pas avoir d'enfants. Les autres personnes à charge des clients placés de ce volet figurent au Tableau n° 4.9.

Tableau n° 4.9 : Personnes à charge des clients placés du volet «Formation de transition»

Personnes à charge	Clients interrogés ayant des personnes à charge ⁹	%
Enfant	65	72
Personne âgée	2	2
Conjoint / époux(se)	11	12

⁹ Note : un même client pouvant avoir des personnes à charge s'inscrivant dans plus d'une catégorie, il est impossible d'établir un total.

Les clients placés du volet «*Formation de transition*» affichent un niveau de scolarité varié, légèrement supérieur à celui des clients du volet «*Expérience de travail*» interrogés — comme on peut le constater en consultant le Tableau n° 4.10, où on les répartit en fonction de leur niveau d'études.

Tableau n° 4.10 : Niveau de scolarité des clients placés du volet «*Formation de transition*»

Niveau de scolarité	Nombre	%
Ayant un certificat d'école primaire	3	3
Ayant fréquenté l'école secondaire	16	18
Ayant un diplôme d'études secondaires (formation générale)	27	30
Ayant fréquenté une école de métiers	2	2
Ayant un diplôme de formation spécialisée	9	10
Ayant fréquenté un collège communautaire	5	6
Ayant un diplôme d'études collégiales	16	18
Ayant fréquenté l'université	8	9
Ayant un diplôme d'études universitaires ou postuniversitaires	4	4
Total	90	100

4.3.2 Antécédents sur le marché du travail

Les chiffres suivants font état des antécédents, sur le marché du travail, des clients du volet «*Formation de transition*» qui ont répondu au sondage.

Tableau n° 4.11 : Activité, sur le marché du travail, des clients placés du volet «*Formation de transition*» — année ayant précédé la participation à *Compass*

Activités sur le marché du travail	Nombre moyen de semaines	Pourcentage de l'année
Travaillant à temps plein	6	12
Travaillant à temps partiel	7	13
En chômage et cherchant activement un emploi	29	55
En chômage et ne cherchant pas activement un emploi	6	12
Fréquentant une école à temps plein	2	4
Fréquentant une école à temps partiel	1	2
Suivant un cours de formation à temps plein	1	2
Suivant un cours de formation à temps partiel	0	0
Total	52 semaines	100

On a demandé aux clients les raisons pour lesquelles ils ne travaillaient pas avant de poser leur candidature au programme *Compass*. Les deux principaux obstacles à l'emploi invoqués à cet égard par les clients du volet «*Formation de transition*» furent :

- «Il n'y avait pas d'emplois disponibles» — 61 p. 100 des 90 personnes interrogées;
- «Il y avait des emplois disponibles, mais je n'avais pas suffisamment d'expérience» — 26 p. 100 des 90 personnes interrogées.

Certains des clients du volet «*Formation de transition*» ont parlé de problèmes relatifs aux services de garde — 8 p. 100 — et au transport — 7 p. 100.

Les clients du volet «*Formation de transition*» interrogés ont pris diverses mesures destinées à améliorer leur employabilité. Le tableau 4.12 fait état des cinq principaux types de services de formation ou de counselling auxquels ils ont eu recours au cours de l'année ayant précédé leur candidature au programme *Compass*; on y indique dans quelle proportion les 90 clients concernés ont opté pour telle ou telle démarche. Note : les réponses multiples étaient permises.

Tableau n° 4.12 : Services de formation ou de counselling les plus utilisés par les clients placés du volet «*Formation de transition*»

Service de formation ou de counselling	Nombre	%
Projet de formation (combinant recherche d'emploi, formation en cours d'emploi et counselling)	14	16
Formation propre à un emploi donné	15	17
Orientation professionnelle	22	24
Club de placement	17	19
Atelier portant sur la recherche d'emploi	12	13

On a demandé aux clients du volet «*Formation de transition*» s'ils avaient eu recours à divers services de soutien social au cours des deux années ayant précédé leur participation au programme *Compass*; au tableau n° 4.13 figurent les services de ce type qu'ils ont le plus fréquemment mis à contribution, de même que le laps de temps pendant lequel ils s'en sont prévalus. Moins de 10 p. 100 des personnes interrogées ont recouru à d'autres services de soutien — comme les pensions d'invalidité, l'indemnisation des accidentés du travail et l'aide aux étudiants.

Comme dans le cas du volet «*Expérience de travail*», 7. p. 100 des personnes interrogées ont déclaré ne pas avoir reçu d'aide sociale... même s'il s'agit là d'un critère d'admissibilité au programme *Compass*.

Tableau n° 4.13 : Services de soutien les souvent reçus par les clients placés du volet «*Formation de transition*»

Service reçu		moins de 6 mois	de 6 mois à un an	plus d'un an
Aide sociale	84 93 %	22 26 %	21 25 %	41 49 %
Assurance-chômage	40 44 %	6 15 %	34 85 %	0 0 %
Allocation de formation	16 18 %	7 44 %	9 56 %	0 0 %

4.4 Clients en attente d'un placement dans le cadre du programme *Compass*

4.4.1 Caractéristiques sociodémographiques

En tout, 109 des personnes interrogées pour les besoins du sondage étaient des clients en attente d'un placement dans le cadre du programme *Compass*. Selon notre analyse, ces *clients en attente* ne différaient pas de manière significative des *clients placés*, phénomène attribuable, en partie du moins, au fait que beaucoup des *clients en attente* étaient «en voie de placement» quand on a dressé la liste des membres du groupe échantillon original. En fait, il semblerait qu'un nombre appréciable des *clients en attente* de ce dernier groupe — leur proportion équivalant peut-être à 10 p. 100 — avaient déjà été placés lorsqu'ils ont été retenus pour prendre part à un sondage téléphonique. Nous les avons donc intégrés au groupe qui convenait, soit celui des *clients placés*, et leur avons posé les questions pertinentes.

Les clients peuvent aussi être *en attente* parce que les emplois se font très rares dans leur milieu. Cette explication serait assurément vérifiable, dans une large mesure, dans de nombreuses régions où oeuvrent des CRE. Quelque 56 p. 100 des *clients en attente* relevaient du programme municipal d'assistance sociale.

Les *clients en attente* du programme *Compass* ont en moyenne 32 ans, sont pour la plupart des femmes — femmes : 62 p. 100; hommes : 38 p. 100 — et ont en moyenne 0,9 enfant à charge.

Plus de la moitié des *clients en attente*, soit 52 p. 100, sont célibataires — n'ont jamais été mariés. Quarante-deux des 88 personnes figurant sous les rubriques «personnes célibataires», «personnes séparées», «personnes divorcées» ou «personnes veuves» — soit environ 48 p. 100 — sont des chefs de famille monoparentale; toutes sont des femmes. Au Tableau n° 4.14, on répartit les clients de ce groupe en fonction de leur état civil.

Tableau n° 4.14 : État civil des *clients en attente*

État civil	Nombre	%
Personnes mariées	18	16
Personnes vivant en union de fait	3	3
Personnes célibataires — n'ayant jamais été mariées	56	52
Personnes séparées	7	6
Personnes divorcées	25	23
Total	109	100

Les *clients en attente* affichent un niveau de scolarité différant légèrement de celui des *clients placés*. Le Tableau n° 4.15 répartit les *clients en attente* interrogés en fonction de leur niveau de scolarité.

Tableau n° 4.15 : Niveau de scolarité des *clients en attente*

Niveau de Scolarité	Nombre	%
Ayant un certificat d'école primaire	9	8
Ayant fréquenté l'école secondaire	16	15
Ayant un diplôme d'études secondaires (formation générale)	26	24
Ayant fréquenté une école de métiers	3	3
Ayant un diplôme de formation spécialisée	18	17
Ayant fréquenté un collège communautaire	4	4
Ayant un diplôme d'études collégiales	20	19
Ayant fréquenté l'université	7	6
Ayant un diplôme d'études universitaires ou postuniversitaires	5	5
Total	108	100

4.4.2 Antécédents sur le marché du travail

Les chiffres suivants font état des antécédents, sur le marché du travail, des *clients en attente* qui ont participé au sondage.

On a demandé aux *clients en attente* les raisons pour lesquelles ils ne travaillaient pas avant de poser leur candidature au programme *Compass*. Les quatre principaux obstacles à l'emploi qu'ils ont invoqués à cet égard furent :

- «Il n'y avait pas d'emplois disponibles» — 48 p. 100 des 109 personnes interrogées;
- «Il y avait des emplois disponibles, mais je n'avais pas suffisamment d'expérience» — 30 p. 100 des 109 personnes interrogées;
- «Je n'avais pas assez d'expérience» — 17 p. 100 des 109 personnes interrogées;
- «Je n'ai pu trouver de service de garde» — 16 p. 100 des personnes interrogées.

Tableau n° 4.16 : Activité, sur le marché du travail, des *clients en attente* — année ayant précédé la participation à *Compass*

Activité sur le marché du travail	Nombre moyen de semaines	Pourcentage de l'année
Travaillant à temps plein	2	4
Travaillant à temps partiel	7	13
En chômage et cherchant activement un emploi	31	60
En chômage et ne cherchant pas activement un emploi	4	8
Fréquentant une école à temps plein	2	4
Fréquentant une école à temps partiel	2	4
Suivant un cours de formation à temps plein	3	5
Suivant un cours de formation à temps partiel	1	2
Total	52 semaines	100

Certains des *clients en attente* ont parlé de problèmes relatifs au transport — 11 p. 100.

Le Tableau n° 4.17 fait état des cinq types de services de formation ou de counselling les plus fréquemment mis à contribution par les *clients en attente* au cours de l'année ayant précédé leur candidature au programme *Compass*; on y indique dans quelle proportion les 109 personnes interrogées ont opté pour telle ou telle démarche. Note : les réponses multiples étaient permises.

Tableau n° 4.17 : Services de formation ou de counselling les plus utilisés par les clients en attente

Service de formation ou de counselling	Nombre	%
Projet de formation (combinant recherche d'emploi, formation en cours d'emploi et counselling)	9	8
Placement	11	10
Formation propre à un emploi donné	18	17
Orientation professionnelle	35	32
Club de placement	13	12

On a demandé à ces *clients en attente* s'ils avaient eu recours à divers services de soutien social au cours des deux années ayant précédé leur participation au programme *Compass*; au tableau n° 4.18 figurent les services de ce type qu'ils ont le plus le plus fréquemment mis à contribution, de même que le laps de temps pendant lequel ils s'en sont prévalus au cours de cette période. Moins de 10 p. 100 des *clients en attente* interrogés ont recouru à d'autres services de soutien — comme les pensions d'invalidité, l'indemnisation des accidentés du travail et l'aide aux étudiants.

Tableau n° 4.18 : Services de soutien les plus utilisés par les clients en attente

Service reçu		moins de 6 mois	de 6 mois à un an	plus d'un an
Aide sociale	102 94 %	29 28 %	15 15 %	59 57 %
Assurance-chômage	26 23 %	5 19 %	16 62 %	5 20 %
Allocation de formation	20 18 %	12 60 %	7 35 %	1 5 %

Ces chiffres laissent croire que les *clients en attente* ont reçu des prestations d'aide sociale ou d'assurance-chômage pour une période plus longue que les *clients placés* dans le cadre du programme *Compass*.

4.5 Résultats préliminaires et expériences vécues dans le cadre du programme

Cette démarche avait surtout pour but l'évaluation des processus reliés à la conception et à la prestation du programme *Compass* plutôt que l'étude des résultats ou des incidences de celui-ci. Quelques-unes des questions posées aux *clients placés* étaient cependant susceptibles de donner des indices à ce sujet. On présente, dans cette section, les points saillants d'un sous-ensemble formé de ces questions subsidiaires — portant indirectement sur les résultats — posées aux *clients placés*. On trouvera, en Annexe B, des détails sur l'ensemble du questionnaire.

4.5.1 Les placements dans le cadre de *Compass*

On a posé aux *clients placés* plusieurs questions ayant trait au processus de placement et aux résultats de celui-ci. Il faut cependant situer ces réponses dans leur contexte en tenant compte du moment où l'on a procédé aux entrevues — soit au cours des mois de juin et juillet 1995 —, alors qu'environ 45 p. 100 des *clients placés* étaient encore en «stage». Le Tableau n° 4.19 fait état de la situation, au moment des entrevues, pour ce qui concerne les *clients placés* des volets «*Expérience de travail*» et «*Formation de transition*».

Comme on peut le constater, les clients du volet «*Formation de transition*» qui vont jusqu'au bout de leur «stage» sont plus susceptibles d'être embauchés que les clients du volet «*Expérience de travail*» en pareille situation. De leur côté, les clients de ce dernier volet ont plus tendance à abandonner en cours de route pour occuper un autre poste. Il y a diverses raisons d'abandon; notons cependant que 21 p. 100 des 28 *clients placés* qui ont «décroché» ont justifié leur départ en arguant d'un «diminution du travail».

Tableau n° 4.19 : Situation des clients placés — par volet

Situation des «clients placés»	«Expérience de travail»		«Formation de transition»	
	Nombre	%	Nombre	%
Sont encore en période «stage»	61	43	43	48
Ont achevé leur «stage» et ont été embauchés	21	15	20	22
Ont achevé leur «stage» et n'ont pas été embauchés	40	28	10	12
Ont abandonné avant la fin de leur «stage»	12	8	16	18
Ont abandonné avant la fin de leur «stage» et ont été embauchés ailleurs	9	6	0	0
Total	143	100	90	100

Les emplois occupés par les clients placés dans le cadre des volets du programme varient passablement, encore qu'on les retrouve surtout dans les catégories «travail de bureau» et «secrétariat», comme on peut le constater au Tableau n° 4.20.

Tableau n° 4.20 : Types de travail — par volet

Type de travail	«Expérience de travail»		«Formation de transition»	
	Nombre	%	Nombre	%
Travail non spécialisé	31	22	9	10
Travail de bureau / secrétariat	47	33	40	45
Travail spécialisé (métiers)	24	17	10	11
Services personnels	12	8	6	7
Fabrication	1	1	4	4
Restauration	12	8	7	8
Commerce de détail	12	8	7	8
Conciergerie	3	2	6	7
Total	142	100	89	100

Environ 87 p. 100 des *clients placés* du volet «*Expérience de travail*» et quelque 78 p. 100 de ceux du volet «*Formation de transition*» ont déclaré que les emplois vers lesquels on les a orientés correspondaient bien à leurs besoins et à leur niveau de compétence.

Le Tableau n° 4.21 répertorie diverses activités connexes aux placements. Les résultats émanent des réponses cumulatives données par les 233 *clients placés* des volets «*Expérience de travail*» et «*Formation de transition*». Comme les chiffres l'indiquent, les *clients placés* estimaient avoir reçu la formation voulue pour occuper leur emploi, avoir eu la chance de se familiariser avec l'organisme d'accueil et avoir eu droit à une certaine forme de «*rétroaction*» concernant leur rendement. Dans neuf cas sur dix, ils ont eu affaire à un superviseur ouvert à leurs préoccupations ou à leurs questions.

Tableau n° 4.21 : Activités connexes aux placements du programme Compass

Service de formation ou de counselling	Nombre de "Oui"	%
Vous avez reçu la formation voulue pour faire votre travail	203	88
On vous a présenté aux autres employés en vous expliquant où vous vous situiez dans l'organisation	208	90
Vous avez pris part à des activités quotidiennes planifiées pertinentes à votre formation	171	74
Votre superviseur vous a donné son opinion sur votre rendement	197	85
Vous avez eu droit à une évaluation officielle bimestrielle de votre rendement au travail	154	66
Votre superviseur était ouvert à toutes vos préoccupations et à toutes vos questions	212	91
Vous avez eu la chance de mettre en pratique de nouvelles compétences	212	91

4.5.2 Le prospecteur d'emplois

Quatre-vingt-sept pour cent des *clients placés* des volets «*Expérience de travail*» et «*Formation de transition*» jugeaient que leur prospecteur d'emplois avait joué un rôle important dans leur démarche visant à trouver un emploi. Pour 66 p. 100 des *clients placés*, en fait, le prospecteur d'emplois apparaissait comme «très important».

Voici, d'après les clients, les quatre principales «démarches d'aide» retenues par les prospecteurs d'emplois :

- «Il m'a aidé à trouver un emploi / m'a placé» — 91 p. 100 des 233 clients interrogés;
- «Il a fait en sorte que je reçoive un traitement équitable de la part de mon employeur» — 75 p. 100 des 233 clients interrogés;
- «Il m'a aidé à comprendre les besoins de mon employeur» — 70 p. 100 des 233 clients interrogés;
- «Il m'a aidé à préparer l'entrevue» — 64 p. 100 des 233 clients interrogés.

4.5.3 Amélioration du programme *Compass*

À la fin du sondage, nous avons demandé aux personnes qui y participaient de nous faire part de leurs opinions relativement aux points forts et aux faiblesses du programme *Compass* ou d'idées susceptibles de l'améliorer — en puisant à même leur expérience. Les réponses ne furent ni soufflées, ni suggérées.

L'Annexe B fait état de l'ensemble des réponses. Les éléments les plus fréquemment relevés chez les 361 clients interrogés tournaient autour :

- de «la possibilité d'acquérir une expérience pertinente» — chez 21 p. 100 des clients interrogés;
- du fait que «le prospecteur d'emplois m'était accessible» — 14 p. 100 des clients interrogés.

Fait intéressant à noter : *Compass* ne semblait déboucher sur un emploi que pour moins de 8 p. 100 de *toutes* les personnes interrogées — ce pourcentage étant inférieur à 12 p. 100 chez les *clients placés*. Quelque 15 p. 100 des personnes interrogées étaient incapables d'isoler le «meilleur élément» du programme. Outre les caractéristiques mentionnées ci-dessus, les aspects stimulants de *Compass* transparaisaient dans les réponses : «*Compass*

m'a procuré de l'assurance» — 8 p. 100 —; «Grâce à *Compass*, quelqu'un était là pour m'encourager, pour m'aider» — 7 p. 100 —; «*Compass* m'a préparé au marché du travail» — 6 p. 100.

Presque la moitié des 358 clients ayant participé au sondage ne pouvaient citer une lacune ou un «élément moins satisfaisant» de *Compass*. On a mentionné, dans cette optique, le salaire — 12 p. 100 des personnes interrogées —, la période d'attente — 12 p. 100 — et certains aspects administratifs du programme en rapport avec l'aide sociale ou l'assurance-chômage.

Il se dégage une image semblable quand on analyse les réponses des clients eu égard aux améliorations à apporter à *Compass* : quelque 55 p. 100 des clients n'avaient rien à proposer en ce sens; 10 p. 100 ont suggéré «une hausse des salaires» et moins de 10 p. 100 ont parlé de la nécessité de mieux commercialiser le programme.

4.6 Résumé

Ce sondage se voulait une démarche approfondie visant à déterminer le profil des clients du programme *Compass*, leur expérience des divers aspects et caractéristiques du programme et leurs perceptions de ses points forts et de ses lacunes.

Jusqu'à maintenant, les résultats et les conclusions en sont positifs : d'après les réponses, le profil démographique des *clients placés* des volets «*Expérience de travail*» et «*Formation de transition*» est conforme aux critères et à la conception du programme; qui plus est, les clients sont satisfaits du processus, de l'aide que leur apporte leur prospecteur d'emplois et du placement lui-même.

Quarante-cinq pour cent des *clients placés* — volets «*Expérience de travail*» et «*Formation de transition*» — qui avaient achevé leur «stage» au moment du sondage avaient été embauchés par leur employeur; près de la moitié des clients interrogés étaient encore en «stage». Si l'on en croit les renseignements obtenus par la suite des administrateurs du programme, cette première proportion s'est accrue au fur et à mesure que les «stages» arrivaient à leur terme.

CHAPITRE

Conclusions et questions découlant de l'évaluation

5

Ce chapitre contient les principales conclusions de l'évaluation — auxquelles nous avons intégré une série de questions qui en découlent. Les conclusions y sont regroupées en fonction des volets du programme — «*Formation de transition*», «*Expérience de travail*», «*Fonds de dépannage*» et «*Création d'entreprises*» — et parallèlement à un aperçu des conclusions portant sur l'ensemble du programme *Compass*. Les questions d'évaluation sont regroupées sous les rubriques suivantes :

- Communication et coordination
- Clients recevant des prestations familiales
- Antécédents professionnels des prospecteurs d'emplois
- Systèmes informatiques

L'analyse repose sur les renseignements tirés des sondages, des entrevues et des échanges avec les groupes de discussion auxquels ont pris part les coordonnateurs et les conseillers des CRE, les prospecteurs d'emplois, les conseillers en planification de carrière, les agents locaux de l'Economic Renewal Agency et les membres du Comité consultatif du volet «*Création d'entreprises*». L'Annexe A contient plus de détails à ce sujet — Résumés des *entrevues* et des *réunions des groupes de discussion*.

L'Annexe B contient des renseignements supplémentaires concernant les réponses aux questions posées aux employeurs, aux *clients placés* et aux *clients en attente*.

5.1 Le programme *Compass* : vue d'ensemble et conclusions

Dans l'ensemble, la réaction au programme *Compass*, après six mois d'activité, s'est révélée positive. Les processus sont pour la plupart bien rodés et les clients BAS reçoivent des offres d'emploi à temps plein.

Le programme *Compass* a représenté une nette amélioration dans la plupart des CRE ruraux en y réorientant les efforts sur le placement des clients. Avant *Compass*, on y insistait surtout sur l'employabilité : dans les collectivités rurales, les ressources dont on disposait en matière de programmes de placement étaient limitées. *Compass* aura au moins permis d'éliminer l'une des frustrations inhérentes à un tel état de choses — frustration qu'on pourrait formuler de la sorte : «*Une fois les clients aptes au travail... ils se frappaient à un mur.*»¹⁰

Grâce à *Compass*, ces CRE disposent désormais, pour la première fois, d'*outils de repérage* des placements susceptibles de convenir à leurs clients. Par le truchement du volet «*Fonds de dépannage*», *Compass* offre aussi aux conseillers la possibilité d'acheter des articles indispensables à un client donné... et qui, pour lui, peuvent faire la différence entre travail et chômage.

Dans les CRE des régions urbaines, *Compass* apparaît plutôt comme un outil supplémentaire apte à étayer la démarche auprès des clients. Comme on y disposait déjà d'un élément semblable au volet «*Formation de transition*» et d'un fonds comparable au «*Fonds de dépannage*», deux outils financés en vertu de l'accord sur les BAS, seul le volet «*Expérience de travail*» — des mieux accueillis — est venu véritablement ajouter à la liste des programmes déjà en place et susceptibles d'être utiles auprès des jeunes.

Tous les conseillers des CRE, de même que certains conseillers des Services communautaires, considèrent que le prospecteur d'emplois leur fait gagner beaucoup de temps et réduit la pression d'un cran : dégagés de certaines responsabilités, ils peuvent désormais se consacrer avec plus d'efficacité à leurs activités de counselling. Pour plusieurs, le fait qu'ils partagent les mêmes bureaux que les prospecteurs d'emplois représente un des atouts de *Compass* et constitue la clé de son succès. Le prospecteur d'emploi travaille en équipe

¹⁰ Un coordonnateur du CRE.

avec les conseillers; les deux parties ont également accès aux dossiers des clients et aux mises à jour. Dans certains CRE, on organise des conférences de cas hebdomadaires entre les conseillers et les prospecteurs d'emplois.

Les employeurs ont bien accueilli le programme *Compass* et semblent même, selon nombre de prospecteurs d'emplois, le préférer aux autres programmes qui leur offraient déjà des possibilités au chapitre du recrutement du personnel. Il ressort du sondage effectué auprès des employeurs que les trois quarts d'entre eux considèrent le service reçu de la part des prospecteurs d'emplois de *Compass* comme «meilleur» ou «bien meilleur» que celui qu'ils ont reçu de la part des agents d'autres organismes où l'on assure la prestation de programmes de formation.

La composante «subvention salariale» constitue, aux yeux des employeurs, une des caractéristiques essentielles du programme; il en est également d'autres qui, à leurs yeux, viennent ajouter à sa valeur, comme :

- le type et le niveau de l'interaction avec les prospecteurs d'emplois;
- la qualité du service — 55 p. 100 des employeurs interrogés jugent le service «excellent»;
- la pertinence des candidatures soumises par *Compass* — 93 p. 100 des employeurs interrogés jugeaient que les candidats qu'on leur avait présentés répondaient à leurs besoins (ce qui démontre l'importance de la présélection effectuée par le prospecteur d'emploi);
- l'impression que les clients sont bien préparés à leur entrevue — 95 p. 100 des employeurs interrogés;
- les exigences relativement simples en matière de rapport — 89 p. 100 des employeurs interrogés;
- le suivi, qui permet d'éliminer les «irritants» susceptibles de survenir entre l'employeur et le *client placé*.

Il est vital que l'on reconnaisse *Compass* pour ce qu'il est, soit : un précieux outil de placement qui enrichit la panoplie des programmes dont on dispose déjà, dans les CRE et ailleurs, au regard de la formation relative à l'emploi. Conçu pour répondre aux critères des *Initiatives stratégiques*, ce programme n'est pas destiné à tous les clients; ainsi, n'y sont pas admissibles les clients non prêts à l'emploi — à l'exception des jeunes — et les clients âgés en quête d'une expérience de travail. Certaines conditions limitent également l'admissibilité des clients qui reçoivent des prestations familiales — on traitera de cette dernière question plus loin dans ce chapitre.

5.2 Volet «Formation de transition»

Pour ce qui est du volet «*Formation de transition*», les réponses du personnel des CRE et des prospecteurs d'emplois n'ont pas été uniformes d'un bout à l'autre de la province; elles semblaient fonction de la vigueur de l'économie locale. Ainsi, là où transparait une certaine stabilité économique, par exemple, il leur a été moins difficile de trouver des employeurs prêts à accepter des «stagiaires». Les représentants du bureau de Bridgewater ont d'ailleurs fait remarquer que «*les employeurs sont plus intéressés à former quelqu'un qui va rester à leur service une fois son «stage» terminé.*»

Dans certaines régions rurales, les conseillers ont relevé la situation inverse : des employeurs se montraient réticents à accepter des «stagiaires» parce qu'ils ne voulaient pas garantir un emploi à la fin du «stage». Ailleurs, il s'est révélé difficile de placer les clients bénéficiaires de prestations familiales — qui, pour la plupart, n'ont à proposer aux employeurs que des compétences dans le domaine du secrétariat. «*Trop de gens présentent le même profil de compétences (en secrétariat).*»¹¹

L'approche adoptée par diverses municipalités au regard de la recherche d'emplois, pour ce qui est des bénéficiaires d'aide sociale, paraît avoir influé sur le nombre de placements effectués dans le cadre de *Compass*. Ainsi, la prospectrice d'emplois de la région d'Annapolis/Digby associe le fait qu'on ait placé moins de monde dans la première municipalité à une exigence de celle-ci : les bénéficiaires d'aide sociale y sont tenus d'obtenir, à chaque semaine, la signature d'au moins cinq employeurs auprès de qui ils ont sollicité un emploi; selon elle, de telles tracasseries bureaucratiques ont pour effet de désobliger les employeurs.

En vertu des dispositions du programme des *Initiatives stratégiques*, *Compass* ne vise que les clients aptes à l'emploi. Certains conseillers oeuvrant dans les régions urbaines craignent que le volet «*Formation de transition*» n'entraîne la disparition de leurs propres programmes de transition, pourtant plus souples : contrairement au volet «*Formation de transition*» de *Compass*, qui ne concerne que les gens employables, les anciens programmes s'adressent aussi aux clients non prêts à l'emploi et à ceux qui font face à plusieurs obstacles à l'emploi. Ils sont d'une telle souplesse que la subvention salariale qui leur est rattachée peut atteindre 100 p. 100. Tout en reconnaissant que *Compass* est d'un

¹¹ Un coordonnateur du CRE.

intérêt évident pour les clients prêts à travailler, les conseillers des régions urbaines appréhendent qu'il ne vienne hypothéquer leur capacité de placer ceux de leurs clients qui sont moins aptes à l'emploi.

5.3 Volet «*Expérience de travail*»

Les jeunes sont de plus en plus nombreux à se tourner vers les CRE; en ce sens, le volet «*Expérience de travail*» est venu à point nommé gonfler la brochette des mesures susceptibles de leur convenir dans le domaine de la formation.

«Ce volet amène les jeunes à voir le monde du travail tel qu'il est... et à réaliser qu'il leur faut parfaire leur formation et acquérir encore plus d'expérience de travail. Il leur donne un avant-goût du travail quotidien et nourrit, chez eux, un sentiment d'utilité. Grâce à lui, les jeunes commencent à prendre conscience du fait qu'il n'est pas si facile de trouver un emploi.»¹²

Les clients — particulièrement les jeunes de 18 à 24 ans, qui, de façon générale, ne sont pas pris très au sérieux par les employeurs — accordent une grande valeur au volet «*Expérience de travail*», parce que «*l'expérience de travail compte encore pour les employeurs.*»¹³ Ce volet :

- donne du temps pour examiner diverses voies;
- donne la possibilité de sonder les employeurs sans avoir à subir de pression indue;
- procure plus d'assurance aux clients — en leur faisant savoir qu'il y a une place pour eux sur le marché du travail;
- offre aux clients la possibilité de présenter des références et un CV faisant état d'un emploi d'une durée de six mois.

«On pourra parler de succès s'ils (les clients) en sortent avec de nouvelles compétences, de bonnes références professionnelles et des commentaires positifs.»¹⁴

¹² Un coordonnateur du CRE.

¹³ Un coordonnateur du CRE.

¹⁴ Un prospecteur d'emplois.

Ce volet a eu un effet inattendu des plus positifs : nombre des jeunes placés ont été embauchés à la fin de leur «stage». Ce fut le cas de 21 des 61 clients qui avaient terminé leur «stage» au moment du sondage, en juin et en juillet 1995 — soit 34 p. 100.

«C'est long, six mois! Au bout du compte, si nos clients font l'affaire, les employeurs les prennent à leur service.»¹⁵

Les prospecteurs d'emplois sont conscients de l'attrait que peut exercer, sur les employeurs, le volet «*Expérience de travail*»; voilà pourquoi ils présentent le «stage» à leurs clients BAS comme s'il s'agissait d'un «véritable emploi».

«Je conseille à mes clients, en début de «stage», de faire plus que de s'initier à leur nouveau travail; je leur suggère ni plus ni moins de devenir des employés modèles, de sorte que l'employeur ne puisse se passer d'eux.»

Les conseillers en planification de carrière et les membres du personnel des CRE se sont réjouis de l'«élargissement» du volet «*Expérience de travail*» aux clients recevant des prestations familiales : ils reconnaissent que la plupart de ces clients manquent d'expérience de travail et sont, de ce fait, inemployables; mais le principal obstacle, pour beaucoup d'entre eux, demeure associé aux contre-incitations à l'emploi. «*Faites passer l'allocation mensuelle de 200 \$ à 300 \$ ou à 400 \$, nous a-t-on dit, et, parallèlement, faites en sorte que la part des salaires supérieure à ce montant passe de 75 p. 100 à 50 p. 100.*»¹⁶ Certains conseillers provinciaux sont d'avis que, sans ces modifications, le volet «*Expérience de travail*» gênera plus qu'il n'aidera.

«Ils ne pourront certes pas devenir autonomes avec 160 \$ par semaine! Ils y perdraient de l'argent et devraient, de plus, faire des efforts. Pour eux, le jeu n'en vaut pas la chandelle.»¹⁷

Pour la plupart des conseillers interrogés, la grosse lacune du volet réside justement dans cette allocation de 160 \$ par semaine. Si certains conseillers font remarquer que «*c'est*

¹⁵ Un prospecteur d'emplois.

¹⁶ Un conseiller en planification de carrière.

¹⁷ Un conseiller en planification de carrière.

encore plus que ce que reçoit un homme célibataire BAS apte au travail», d'autres sont persuadés que les clients ayant des personnes à charge et qui ont besoin d'expérience de travail devraient avoir droit à une allocation supérieure. Au moins un des conseillers a carrément refusé d'avoir recours au volet «*Expérience de travail*» dans le cas de clients qui avaient des personnes à charge.

Les résultats du sondage effectué auprès des clients corroborent cette conclusion : environ 17 p. 100 des clients du volet «*Expérience de travail*» interrogés voyaient la rémunération comme étant la caractéristique du programme *Compass* qui laissait le plus à désirer. Il s'agissait d'ailleurs là de la deuxième réponse, en importance, après le «pas de problème particulier» retenu par 52 p. 100 des *clients placés*.

5.4 «Fonds de dépannage»

Le volet «*Fonds de dépannage*» constitue l'une des composantes les plus populaires du programme *Compass*. Semblable à celui mis sur pied par le Halifax Employment Support Centre, ce fonds dont peuvent profiter tous les CRE permet d'acheter des articles dont les clients ont besoin pour trouver un emploi. Le prix des articles en question atteint rarement le plafond des 300 \$; habituellement, il se cantonne entre 40 \$ et 125 \$.

«Dans certains cas, ce fonds a vraiment fait la différence entre travail et chômage.»¹⁸

Les frais associés à du matériel de protection, à des cours, à l'acquisition d'un permis de chauffeur de taxi ou à un examen de formation générale, voilà le genre de dépenses admissibles au «*Fonds de dépannage*». Par le passé, plusieurs des CRE avaient peine à obtenir des fonds du service d'Aide générale pour effectuer pareilles dépenses; désormais, grâce au «*Fonds de dépannage*», les conseillers sont pratiquement en mesure d'acheter l'article ou le service immédiatement.

¹⁸ Un conseiller (CRE).

«Ce fut une véritable bénédiction : il était devenu drôlement difficile d'obtenir de l'argent supplémentaire de certaines municipalités.»¹⁹

Les CRE jouissent de quelque latitude quant à l'utilisation de ce fonds. Dans certaines régions, on a décidé de limiter son utilisation aux seuls clients de *Compass* et, dans d'autres, de l'étendre à tous les clients qui en ont besoin. Il en va de même pour les paramètres d'utilisation, qui peuvent différer d'une région à l'autre : ici, on considère comme admissibles les frais associés à une formation ou au déplacement jusqu'au lieu de travail alors que là, on a opté pour des paramètres plus restrictifs, d'abord et avant tout pour «étirer» le fonds le plus possible.

La seule faiblesse perceptible de ce volet tient à l'«insuffisance» des fonds qui y sont affectés — les CRE ruraux, par exemple, ont rappelé leur impérieux besoin d'argent pour couvrir les frais de transport associés au placement de leurs clients.

«Je me souviens d'un cas, en particulier, où un employeur cherchait un jardinier paysagiste : aucun de nos clients qualifiés n'avait les moyens de se rendre jusqu'au lieu de travail... si bien que nous n'avons pu combler le poste.»²⁰

Des montants d'argent prévus pour assurer les déplacements seraient assurément fort utiles pour les clients qui reçoivent des prestations familiales et qui, dans bien des cas, sont inaptes à l'emploi pour la bonne et simple raison qu'ils ne disposent pas des ressources voulues à ce chapitre.

5.5 Volet «Création d'entreprises»

Le programme *Compass* a suscité un nouveau partenariat significatif entre les Services communautaires et l'Economic Renewal Agency : les premiers ont mis à contribution le savoir-faire de la deuxième au regard de l'élaboration et de la mise en oeuvre du volet «Création d'entreprises», une composante conçue expressément pour inciter les clients BAS à créer de petites entreprises. Il s'agit là du premier mécanisme dont dispose la province pour aider les clients qui optent pour le travail indépendant.

¹⁹ Un coordonnateur du CRE.

²⁰ Un conseiller (CRE).

De concert avec le Comité central de mise en oeuvre, le Comité consultatif chapeautant ce volet a pu résoudre de manière satisfaisante les plus pressantes des questions qui se sont posées, quant au fonctionnement de celui-ci, au cours de la phase d'essai de six mois.

Dans cette optique, le problème le plus sérieux qu'a dû résoudre le Comité consultatif fut de fixer le soutien du revenu minimal nécessaire aux clients pendant la période de démarrage de leur entreprise — entre le moment où prend fin leur formation, dans le cadre de l'*Option I*, et celui où ils sont en mesure d'assurer leur subsistance au moyen de leur entreprise —; on a finalement trouvé une formule permettant d'utiliser à cette fin l'argent du volet «*Formation de transition*» — pendant un maximum de 26 semaines.

On s'est également montré préoccupé du côté «restrictif» du prêt accessible dans le cadre de l'*Option II* du volet «*Création d'entreprises*» — 2 000 \$ — :

«Franchement, que peut-on espérer faire avec 2 000 \$? Soyons réalistes : ça peut suffire seulement si on compte lancer, à la maison, une entreprise de services personnels.»²¹

Le Comité consultatif a tenu compte des avis en ce sens que lui transmettaient les agents locaux et a accepté de porter, dans des cas exceptionnels, le plafond du prêt à 5 000 \$. Mais la nécessité d'accroître la souplesse de l'*Option II* est ressortie lors du sondage téléphonique — 24 p. 100 des clients de ce volet voyaient là un élément de *Compass* susceptible d'amélioration.

Là encore, réagissant aux commentaires suscités par l'expérience, les agents de formation de l'*Option I* ont prévu un petit budget — 300 \$ par participant — pour couvrir les dépenses associées à l'élaboration d'un plan d'entreprise — téléphone, photocopie, etc.

Le Comité consultatif se penche également sur un autre sujet d'inquiétude relevé en cours d'évaluation : l'incapacité de susciter, à l'aide du prêt, l'intervention d'autres programmes de prêts.

²¹ Un agent local du Centre de services aux entreprises.

Les 18 clients de l'*Option I* interrogés font preuve de beaucoup de détermination : quelque 84 p. 100 d'entre eux ont indiqué qu'ils comptaient bien aller de l'avant et créer leur entreprise malgré les contraintes mentionnées ci-dessus. Voilà qui prouve que le volet «*Création d'entreprises*», tel qu'il est conçu, satisfait aux besoins des participants.

Les deux tiers de ces clients jugeaient que le contenu de la formation répondait à leurs besoins; la moitié croyait que la formation durait assez longtemps. Mais les opinions divergeaient quant à la valeur du cours donné dans le cadre du volet «*Création d'entreprises*» : ainsi, quelque 41 p. 100 des participants de l'*Option I* étaient d'avis qu'il représentait le meilleur élément de *Compass* mais, lorsqu'on leur a demandé de citer l'élément du programme qui laissait le plus à désirer, ils ont été 44 p. 100 à soutenir que ce même cours «ne mettait pas l'accent aux bons endroits». Qui plus est, 50 p. 100 des personnes interrogées jugeaient avoir besoin de formation supplémentaire dans des domaines comme la comptabilité, la commercialisation, l'administration des affaires et l'informatique.

5.6 Communication

5.6.1 Liens entre les conseillers de la province et *Compass*

Les entrevues menées auprès des conseillers en planification de carrière — de même que celles effectuées auprès des coordonnateurs et des conseillers des CRE ainsi que des prospecteurs d'emplois — révèlent que l'importance des liens tissés entre le personnel des Services communautaires et celui de *Compass* varie énormément.

Dans certaines régions de la province, les relations entre les CRE et les Services communautaires sont constructives et reposent sur la collaboration et la confiance mutuelle — Kentville, Truro, New Glasgow. Ailleurs, la communication et la collaboration semblent déficientes; parfois, on fait même état d'une réelle confusion entourant le processus d'orientation des clients recevant des prestations familiales. On attribue ce phénomène au caractère inadéquat des liens de communication entre l'équipe de *Compass* et les conseillers de la province et on associe cette différence, au niveau des alliances de travail, au «*leadership qui se manifeste dans les bureaux des Services communautaires* :

un bon leadership peut faire toute la différence! Mais quand il fait défaut, nous avons des problèmes à obtenir ne serait-ce que la liste des clients.»²²

Il faut consentir de plus gros efforts — et bénéficier en ce sens de l'appui du coordonnateur de *Compass* — pour faire en sorte que les conseillers provinciaux deviennent de véritables partenaires du programme; il faut organiser d'autres ateliers ayant pour but d'expliquer la raison d'être et le rôle de *Compass* et de décrire les processus d'aiguillage et les critères d'admissibilité; il faut inciter l'équipe des CRE à profiter de toutes les occasions de consultation avec les conseillers provinciaux et à développer des mécanismes qui faciliteront le retour d'information sur l'état des dossiers des clients envoyés par la province.

La piètre qualité des liens entre les deux entités explique la participation, moins importante que prévue, des clients de la province, phénomène qu'on peut sûrement relier à des raisons structurelles — p. ex. : la charge de travail des conseillers de la province est telle qu'elle entrave le processus d'orientation. Un de ces conseillers faisait justement remarquer :

*«Quand vous devez régler 450 dossiers et qu'il vous en arrive continuellement d'autres, il est difficile de faire davantage, pour les clients aptes à l'emploi, que de les mettre au courant de l'existence de *Compass* et de leur suggérer d'essayer d'en savoir plus à ce sujet.»*

Cette approche contraste avec celle adoptée par une autre conseillère de la province, qui tient les éléments de *Compass* axés sur l'emploi et la recherche d'emploi pour des compléments :

*«Enfin, il y a quelqu'un qui m'aide à dénicher des emplois! Avant *Compass*, il m'était difficile de trouver le temps de le faire... avec 400 clients dispersés dans cinq comtés.»*

Dans ce dernier cas, la conseillère en planification de carrière fait état d'une interaction constante entre les organismes d'orientation de la province et l'équipe des CRE; elle passe souvent dans les bureaux du CRE pour y échanger, avec les prospecteurs d'emplois et les conseillers, des renseignements sur des clients communs. *«Nos liens sont excellents; nous*

²²

Un coordonnateur du CRE.

travaillons de concert... et pas seulement dans le cadre de Compass : il m'arrive d'envoyer là-bas des clients qui doivent rédiger des curriculums; mieux encore : nous partageons des fonds...»

Les exemples de Kentville et de New Glasgow viennent prouver, s'il en était besoin, que *Compass* peut être utile à nombre de clients de la province. Selon le prospecteur d'emplois de Kentville, environ 30 p. 100 des centaines de clients qu'il suit de façon régulière et qui reçoivent des prestations familiales sont aptes à l'emploi et admissibles à *Compass*.

5.6.2 Communication entre les partenaires régionaux

Presque tous les intéressés interrogés ont fait mention de la nécessité d'une tribune où les partenaires pourraient soulever les questions ayant trait à *Compass*. À cet égard, le Comité de liaison régional de *Compass* pour la région d'Annapolis/Digby/Yarmouth/ Shelburne fait office de modèle — un modèle que le coordonnateur de *Compass* est en train de reproduire ici et là dans la province. Au sein du Comité siègent les coordonnateurs et des conseillers des CRE, des prospecteurs d'emplois, des agents locaux de l'Economic Renewal Agency, des conseillers des Services communautaires et des représentants des BAS — bénéficiaires de prestations familiales et clients des services d'aide sociale des municipalités. On discute de questions ou de préoccupations qui intéressent toutes les parties prenantes lors des réunions habituelles du Comité.

5.6.3 Mécanismes de soutien pour les prospecteurs d'emplois

Tous les prospecteurs d'emplois ont souligné la nécessité de communications suivies entre eux et le coordonnateur de *Compass* si l'on veut assurer une certaine cohérence du processus de prestation du programme; de même, ils ont souligné l'importance de rencontres régulières entre prospecteurs d'emplois : on peut y partager les meilleures approches et discuter des questions d'intérêt commun. Les réunions régionales que tiennent régulièrement les prospecteurs d'emplois de la côte nord de la province — Cumberland, Colchester, Antigonish, Pictou et Guysborough — constituent une tribune fort appréciée où l'on peut s'encourager mutuellement et échanger des renseignements. On a institué quelque chose de semblable pour les six prospecteurs d'emplois des régions urbaines. Le coordonnateur de *Compass* fait des démarches en vue

de la mise sur pied de groupes régionaux de prospecteurs d'emplois dans la province.

5.7 Les clients recevant des prestations familiales

*«Je m'abstiens de les envoyer vers *Compass* si, au bout du compte, ils doivent gagner moins qu'avec les prestations familiales.»²³*

La pertinence des candidatures de bénéficiaires de prestations familiales est une question complexe. On oriente fort peu de ces clients vers *Compass* et ceux qu'on y oriente ne sont pas tous admissibles; ce phénomène peut s'expliquer, en partie du moins, par le nombre élevé de cas dont doivent s'occuper les conseillers de la province ou, encore — on en a déjà parlé — par l'insuffisance des liens de communication entre les deux équipes — au sujet de *Compass*.

Les prospecteurs d'emplois n'ont pas pour rôle de repérer les candidats éventuels : cette tâche relève des conseillers de la province. Ce qui n'a pas empêché certains prospecteurs d'emplois d'opter pour une approche proactive dans leurs rapports avec les agents de la province : ils ont convoqué des réunions ayant pour objet de leur expliquer *Compass* et son intérêt potentiel pour les clients de la province.

Mais les prospecteurs d'emplois ne sont pas tous d'avis que *Compass*, du moins dans sa forme actuelle, représente une option qui convienne aux bénéficiaires de prestations familiales. À leurs yeux, ces clients sont plus difficiles à placer si l'on pense aux compétences monnayables — d'abord et avant tout le secrétariat — et au fait que la plupart d'entre eux ont besoin, pour faire face aux dépenses courantes, d'un salaire supérieur à 7,50 \$ l'heure — salaire moyen payé par les employeurs dans le cadre de *Compass*. La pénurie de places de garderie subventionnées constitue une autre contre-incitation au travail pour ces clients, au même titre que l'insuffisance des moyens de transport dans les régions rurales, deux raisons qui viennent s'ajouter à la crainte de perdre les avantages reliées à la carte Santé — troisième obstacle majeur.

Ces clients ont beau se prétendre prêts à l'emploi auprès de l'organisme d'aiguillage, leur évaluation est parfois artificielle, comme l'ont fait remarquer certains prospecteurs

²³ Un prospecteur d'emplois.

d'emplois, et elle ne tient plus lorsqu'on leur propose un emploi immédiat, comme cela se produit à l'occasion. «*Comment voulez-vous que je me rende au travail : je n'ai pas d'auto!*» ou, encore, «*Mais que vais-je faire des enfants?*» D'après les prospecteurs d'emplois, la plupart des clients de cette catégorie ne bénéficient pas des structures de soutien nécessaires lorsqu'ils sont orientés vers *Compass*. Voilà qui porte certains prospecteurs d'emplois à croire que les bénéficiaires de prestations familiales sont, par la force des choses, «*enracinés dans leur sécurité sociale*» et ne sont pas, de ce fait, des clients potentiels pour le programme *Compass*; pour beaucoup d'entre eux, la participation à *Compass* peut fort bien n'être pas une option viable.

Mais l'expérience — Kentville et New Glasgow ou le projet pilote *Transition to employment for Single Parents Program* (ESC de Halifax) — nous a toutefois prouvé que, si l'on pouvait miser sur un processus d'aiguillage adéquatement coordonné et documenté, il serait possible de trouver, dans le groupe des bénéficiaires de prestations familiales, des candidats potentiels au programme *Compass*.

5.8 Le prospecteur d'emplois

En dotant les CRE de prospecteurs d'emplois — postes qu'il finance et dont les titulaires se spécialisent dans le placement professionnel —, *Compass* a allégé la tâche des conseillers qui y oeuvrent, leur permettant de se consacrer davantage à leurs activités de counselling auprès des clients. Les prospecteurs d'emplois font équipe avec le personnel des CRE et sont intégrés à l'ensemble du processus de prestation du service aux clients; les candidats leur sont envoyés par les conseillers des CRE et des conseillers de la province.

Essentiellement, le rôle du prospecteur d'emplois consiste à trouver du travail pour les clients.

«Nous sommes, si on veut, des courtiers en matière d'emploi — nous rapprochons employeurs et clients — et agissons un peu comme catalyseurs auprès des clients qui cherchent du travail.»

En effectuant les tâches qui lui sont confiées, le titulaire de ce poste allège la charge de travail des conseillers, facilite les placements, rehausse le profil des CRE et, enfin, permet

d'effectuer des activités de suivi et, pour la première fois, d'établir des liens permanents tant avec l'employeur qu'avec l'employé.

«Le rôle du prospecteur d'emplois consiste à rencontrer les gens d'affaires et à saisir les occasions d'emploi... pour être en mesure d'ouvrir des portes aux clients qui démontrent une attitude positive.»

5.8.1 Antécédents professionnels du prospecteur d'emplois

Au fil de l'évaluation, on a discuté des antécédents et de l'expérience que devraient posséder, de préférence, les prospecteurs d'emplois — expérience du monde des affaires? expérience en travail social, plus particulièrement en counselling? un mélange de tout ça? La question s'était d'abord posée lors du processus de leur recrutement. Au point de départ, les planificateurs du programme avaient arrêté que des antécédents en affaires s'imposaient en l'occurrence : le fait que les titulaires allaient agir un peu comme courtiers auprès des employeurs n'exigeait-il pas une brochette de compétences reliées aux affaires? Pour leur part, les coordonnateurs des CRE estimaient que, bien qu'importantes, pareilles compétences ne devaient pas éclipser complètement les aptitudes en matière de counselling — ils pensaient, plus spécialement, à cette sensibilité dont doit faire preuve le prospecteur d'emplois qui veut comprendre, puis régler les problèmes des clients.

Résultat : des 20 prospecteurs d'emplois recrutés dans le cadre de *Compass*, 7 ont l'expérience du monde des affaires, 12 celle du travail social et 1 des deux à la fois.

En fonction depuis plus de huit mois, les prospecteurs d'emplois eux-mêmes étaient fort bien placés pour comparer les mérites respectifs des deux possibilités : «expérience du monde des affaires» et «expérience du travail social». Il est intéressant de noter qu'au moins 90 p. 100 d'entre eux penchaient plutôt pour un mélange des deux ensembles de compétences : 50 p. 100 optaient pour une combinaison à dominante en counselling et 40 p. 100 accordaient plus d'importance à l'expérience des affaires. Un prospecteur d'emplois précisait :

«Il me semble indispensable que les prospecteurs d'emplois possèdent le sens des affaires qui s'impose... et qu'ils fassent preuve, tout à la fois, d'une connaissance approfondie des techniques d'entrevue, qu'ils sachent écouter, agir comme

conseillers et comme médiateurs et, enfin, qu'ils soient capables d'empathie. Après tout, nous avons affaire à des clients bien spéciaux, ayant des besoins particuliers, ce qui exige des compétences professionnelles.»

Prospecteurs d'emplois : formation supplémentaire

À une exception près, les prospecteurs d'emplois recrutés n'avaient jamais occupé un poste comparable. La plupart ont appris «sur le tas» — «*c'était ni plus ni moins un baptême du feu*» —, en s'aidant des séances de formation tenues à l'automne 1994 et au printemps 1995.

Jugeant nécessaire un surcroît de formation susceptible d'améliorer leurs compétences pertinentes, les prospecteurs d'emplois ont proposé une série de sujets autour desquels pourraient s'articuler de futurs ateliers. En voici quelques-uns :

- les défis que doivent relever les parents seuls et les jeunes;
- le processus à suivre pour s'acquitter des tâches qui leur incombent — sujet qui découle d'une constatation : le manque d'uniformité, à cet égard, entre les régions et, parfois, au sein même d'une région;
- les jeux de rôles (prospecteur d'emplois / employeurs) — visites à l'improviste, techniques de vente;
- la médiation;
- l'informatique et les statistiques, les normes du travail, la formation élaborée par DRHC pour ses conseillers en matière d'emploi — «Mod 1» et «Mod 2».

Autres mesures de soutien

Selon les prospecteurs d'emplois, d'autres mesures de soutien leur seraient utiles dans leur travail, comme :

- des locaux adéquats — ce qui garantirait la confidentialité lors des discussions avec les clients (Kentville et Sydney);
- des téléphones privés et des lignes téléphoniques adéquates — bureaux de Sydney et de Windsor;
- une répartition plus réaliste au regard des territoires à couvrir — diviser la région d'Annapolis/Digby en deux et recruter un autre prospecteur d'emplois, comme on l'a fait dans la région de Shelburne/Yarmouth;
- des budgets de déplacement adéquats — toutes les régions.

Les prospecteurs d'emplois aimeraient disposer de brochures traitant du programme — brochures écrites et produites par des professionnels — et souhaiteraient qu'on uniformise les cartes d'affaires. La plupart d'entre eux ont produit leurs propres documents promotionnels au sujet de *Compass*. D'après nous, une telle façon de faire pourrait nuire

au programme : les documents manquent d'uniformité et l'interprétation des processus sous-jacents au programme n'est pas la même partout dans la province.

5.8.2 Repérage des employeurs

Le processus de repérage des employeurs demeure sensiblement le même d'un bout à l'autre de la province. La plupart des prospecteurs d'emplois ont commencé par donner des exposés aux intéressés des organismes de services et des groupements d'entreprises. Dans un certain nombre de régions, on a eu recours à une liste d'employeurs dressée antérieurement par des étudiants... ou à la liste d'employeurs produite par le CEC. Des appels téléphoniques suivaient les exposés, puis des visites au cours desquelles on laissait sur place brochures et cartes d'affaires. Des prospecteurs d'emplois ont également demandé à leurs clients de préparer leurs propre liste d'employeurs potentiels.

La majorité des prospecteurs d'emplois ont insisté sur la nécessité d'intégrer activement les clients au processus de recherche d'emploi; les clients qui n'adoptent pas une approche proactive à cet égard sont considérés comme inaptes au travail et, par conséquent, déclarés inadmissibles.

Maintenant, *Compass* est assez bien connu des employeurs : ceux-ci téléphonent même aux prospecteurs d'emplois.

Suivi

La plupart des prospecteurs d'emplois voient le suivi comme un élément essentiel du succès de *Compass*. L'un d'entre eux nous a confié : *«Pour nous, le suivi est une bonne opération de relations publiques auprès de l'employeur.»* Cependant, la fréquence des activités de suivi varie passablement. Ainsi, il est des prospecteurs d'emplois qui rencontrent leurs clients à tous les mois et les employeurs à tous les deux mois; d'autres ne communiquent avec les intéressés qu'une fois par mois, au téléphone, et ne les rencontrent que si une intervention s'impose; d'autres, enfin, optent pour des rapports encore moins fréquents, parce qu'ils trouvent exagéré un suivi mensuel et craignent qu'un «contrôle» trop poussé ne dissuade les employeurs de donner suite à leur engagement d'embaucher leurs clients à plein temps — dans le cas des clients du volet *«Formation de transition»*. *«Il nous faut respecter ces employeurs.» «Nous ne devons absolument pas nous interposer.»* Ils

croient qu'un suivi plus fréquent convient mieux aux clients du volet «*Expérience de travail*».

Même s'ils s'entendent tous sur la valeur des plans de formation, les prospecteurs d'emplois ne réussissent pas à en obtenir de tous les employeurs.

«Il est vital de pouvoir se reporter à un plan de formation. Si quelque chose ne tourne pas rond, nous pouvons toujours le consulter — p. ex. : le client devrait-il laver des planchers ou dépecer du poulet?»

5.9 Systèmes informatiques

L'accord portant sur le programme *Compass* — accord conclu entre DRHC et le ministère des Services communautaires — prévoyait un montant de 50 000 \$ pour l'acquisition, par les CRE, d'ordinateurs permettant d'appuyer les activités de suivi et d'évaluation du programme.

Dans de nombreux CRE ruraux, les fonds émanant du programme *Compass* ont été employés pour moderniser des systèmes informatiques opérationnels ou pour en augmenter considérablement la puissance. Plusieurs des plus gros CRE avaient déjà accès à des systèmes informatiques et à des logiciels pertinents avant l'instauration de *Compass*. À Halifax, par exemple, on se servait de bases de données pour gérer les listes de clients, assurer les suivis, satisfaire à des demandes d'information spéciales et effectuer d'autres tâches de nature administrative.

La base de données TIGER a été développée par un Comité du CRE et un consultant en logiciels expressément pour répondre aux exigences de *Compass* en matière de suivi et d'évaluation dans tous les CRE; elle contient des données de base sur les clients et les renseignements tirés des réponses au questionnaire de *Compass* que remplissent ces derniers au tout début du processus. Ces éléments d'information seront éminemment utiles quand viendra le temps d'évaluer l'incidence de *Compass*, à condition, bien sûr, que les CRE recueillent les données en question.

La grande question qu'il convient de se poser à cet égard concerne l'utilité globale du programme TIGER pour les CRE; quant aux questions connexes, elles portent sur

l'accessibilité aux ressources informatiques — pour les prospecteurs d'emplois — et la formation qui irait de pair avec une utilisation efficace de celles-ci.

La question de l'utilité se pose si l'on pense aux différentes perceptions, aux divers besoins des utilisateurs au sein des CRE. L'ordinateur et la base de données viennent rehausser considérablement les possibilités dans la plupart des CRE et constituent, de ce fait, une ressource non négligeable; dans ces cas précis, le programme TIGER répond aux attentes. Mais des centres plus rompus à l'informatique, comme ceux de Halifax et de Kentville, tiennent le programme pour restrictif par rapport aux moyens dont ils disposaient auparavant; en soi, donc, il ne satisfait pas à leurs besoins de nature administrative.

Des discussions sont en cours pour déterminer s'il est possible d'améliorer le programme de manière à combler les besoins de tous les CRE.

CHAPITRE

Résumé et recommandations

6

Ce chapitre contient un résumé des réponses aux questions d'évaluation clés formulées dans la *Demande de proposition* (DP) originale. Il se divise en sections classées selon les principales rubriques des questions d'évaluation :

- Pertinence
- Conception et mise en oeuvre du projet
- Succès du projet

Les réponses aux questions résument les analyses détaillées exposées dans les chapitres 3, 4 et 5. D'autres données pertinentes figurent en annexe.

Une quatrième section reprend, à l'intention des décideurs et des responsables de la mise en oeuvre du programme, une série de recommandations qu'ils pourront étudier dans le cadre du travail qu'ils effectuent en rapport avec *Compass*.

6.1 Pertinence

6.1.1 *En quoi le programme néo-écossais Compass respecte-t-il les critères retenus pour les Initiatives stratégiques?*

Pertinence au regard des objectifs des *Initiatives stratégiques*

Le programme des *Initiatives stratégiques* permet de mettre à l'épreuve des idées novatrices relatives à la réforme de la sécurité sociale. L'un des thèmes des *Initiatives stratégiques* repose justement sur l'employabilité : on y met l'accent sur «le passage de l'aide sociale au marché du travail».

Le programme *Compass* s'inscrit bien dans ces paramètres, en ce sens qu'il a pour objectif global d'aider les personnes qui risquent de développer une dépendance de longue durée face à l'assistance sociale à acquérir l'autonomie financière par le truchement d'un emploi

viable, à long terme. Il met l'accent sur les jeunes, les parents seuls et les clients valides des services d'aide sociale des municipalités qui sont prêts à l'emploi — parmi lesquels les pêcheurs et les travailleurs d'usine licenciés.

Les objectifs suivants du programme des *Initiatives stratégiques* peuvent s'appliquer directement au programme *Compass* :

- «... permettre aux adultes d'âge actif qui risquent de développer une dépendance de longue durée de participer activement et de la manière la plus productive possible à la société et... déboucher sur une expérience de travail qui corresponde aux besoins individuels.» (traduction libre) (Volets «*Expérience de travail*», «*Formation de transition*» et «*Fonds de dépannage*»)
- «... mettre à l'essai des approches novatrices en matière de création d'emplois.» (traduction libre) (Volet «*Création d'entreprises*»)

Potentiel d'innovation

Le volet «*Création d'entreprises*» est le premier programme de la Nouvelle-Écosse conçu expressément pour aider les bénéficiaires d'aide sociale à créer de petites entreprises; faisant oeuvre de pionnier, il possède donc le meilleur potentiel en égard à la création de programmes novateurs s'adressant aux prestataires d'aide sociale.

Le poste de prospecteur d'emplois — dont le titulaire se n'occupe que des placements — se veut une autre idée novatrice de *Compass* : les CRE sont mieux «outillés» que jamais pour placer leurs clients et les conseillers, plus libres, peuvent se consacrer davantage à leurs activités de counselling.

Potentiel d'évaluation aux fins de la réforme de l'aide sociale

On a défini avec une attention toute spéciale les paramètres des divers volets de *Compass*, de façon à satisfaire aux besoins des clients; on a également prévu des ressources pour les activités d'évaluation du programme — de manière à être à même d'en mesurer les résultats. Plus précisément, on a élaboré un questionnaire de base destiné aux clients, on a développé une base de données informatisée sur ces derniers et on a pris les moyens pour suivre leur cheminement dans le système. On a formé un groupe témoin pour déterminer dans quelle mesure le programme réussit à influencer sur la capacité de trouver du travail.

Au bout du compte, ces différents éléments devraient permettre d'évaluer le programme *Compass* et d'amasser les preuves empiriques de son succès. Dès lors, le résultat contribuera à la réforme de la sécurité sociale.

6.1.2 Dans quelle mesure le projet rejoint-il vraiment le groupe cible? Les participants sont-ils représentatifs de ce group? Sinon, pour quelles raisons?

Compass cible les jeunes, les parents seuls et les bénéficiaires valides et aptes à l'emploi des services d'aide sociale des municipalités — parmi lesquels les pêcheurs et les travailleurs d'usine mis à pied et recevant des prestations d'aide sociale.

Les jeunes

Le volet «*Expérience de travail*» a été conçu expressément pour donner aux jeunes de 18 à 30 ans la possibilité d'acquérir une expérience de travail susceptible d'accroître leur employabilité. Dans le cadre de ce volet, on a été en mesure de trouver des jeunes admissibles et de les placer, en «stage», dans toute la province.

Travailleurs qualifiés prêts à l'emploi

Le volet «*Formation de transition*» a été conçu précisément pour aider les personnes qualifiées prêtes à l'emploi à acquérir une expérience de travail. Il s'adresse plus particulièrement aux parents seuls qui reçoivent des prestations familiales, aux personnes handicapées et aux clients des services d'aide sociale des municipalités — parmi lesquels les pêcheurs et les travailleurs d'usine licenciés. Au point de départ, la ratio entre clients de la province et clients des municipalités avait été fixé à 80:20.

Au bout d'environ six mois, ce rapport fut ramené à 60:40, ce qui traduit l'énorme intérêt manifesté par les clients des services d'aide sociale des municipalités à l'égard de ce volet et la «rareté» des candidats orientés par la province.

Bénéficiaires de prestations familiales

Deux raisons peuvent expliquer le nombre moins élevé que prévu de candidats orientés par la province. Tout d'abord, les liens de communication boiteux entre certains bureaux provinciaux et les CRE. Là où la communication est bonne, le nombre de candidats — et,

partant, le nombre de clients placés dans des postes de transition — a répondu aux attentes.

Deuxièmement, les obstacles auxquels se heurtent les parents seuls qui se cherchent un emploi : l'absence de moyens de transport — premier handicap à ce chapitre dans la plupart des régions rurales —, le manque de services de garde subventionnés — qui touche les chefs de famille monoparentale d'un bout à l'autre de la province — et, enfin, la crainte de perdre les avantages inhérents à la carte Santé. Ces obstacles ont été relevés dans toute la province par les équipes des CRE, par les conseillers provinciaux et par les prospecteurs d'emplois.

Le salaire moyen versé dans le cadre du volet «*Formation de transition*» avoisine les 7,50 \$ l'heure — il est cependant plus élevé dans certaines régions de la province jouissant d'une solide économie. Au vu d'un tel niveau de salaires, nombreux sont les bénéficiaires de prestations familiales qui se sentent peu enclins à laisser tomber l'aide sociale. D'accord, cet argument ne vaut pas pour tous les clients — il y en a pour qui l'autonomie importe davantage que les salaires —, mais il n'en demeure pas moins que le succès de ce volet est hypothéqué par l'absence d'incitatifs pouvant encourager les clients recevant des prestations familiales à viser l'autosuffisance.

Clients des services d'aide sociale des municipalités

Le volet «*Formation de transition*» a constitué un outil de placement très bien accueilli par les clients des services d'aide sociale des municipalités. En effet, on n'a eu aucun problème à trouver les clients admissibles. Dans la plupart des CRE, on s'est dit capable de repérer et de placer autant de clients qu'il y aurait de places disponibles.

6.1.3 Les interventions ou les services correspondent-ils aux besoins du groupe cible?

Volet «*Expérience de travail*»

Pour les jeunes qui se cherchent un emploi, il est un obstacle difficilement contournable : le manque d'expérience. Dans le cadre du volet «*Expérience de travail*», il leur est possible d'acquérir une expérience de travail pertinente pouvant durer jusqu'à six mois. Aux yeux des employeurs, pareille expérience ne peut qu'améliorer l'employabilité des jeunes participants.

Le volet «*Expérience de travail*» offre également aux jeunes d'autres possibilités qui, toutes, répondent à des besoins reliés à l'emploi :

- un premier contact avec le travail;
- l'acquisition de compétences précises;
- plus de confiance en soi;
- la chance de faire l'apprentissage d'une situation de travail qui n'est pas assortie d'une obligation à long terme; et
- un curriculum contenant de bonnes références.

Ce volet a donné des résultats inattendus — par exemple : le grand nombre d'offres d'emploi à plein temps reçues par les participants à la fin de leur «stage». Jusqu'à maintenant, d'après les résultats du sondage, 34 p. 100 des clients du volet «*Expérience de travail*» qui ont complété leur «stage» ont été embauchés par leur employeur. De ce groupe, 42 p. 100 invoquaient comme raison, pour expliquer qu'ils ne travaillaient pas avant de prendre part à *Compass*, qu'«*il y avait des emplois disponibles, mais je n'avais pas assez d'expérience / mon expérience n'était pas pertinente*». Ils faisaient remarquer qu'il n'y avait pas d'emplois disponibles qui cadraient avec leur expérience. Le sondage fait clairement ressortir le rôle positif joué par *Compass*.

De récentes modifications apportées aux politiques du programme ont élargi l'admissibilité au volet «*Expérience de travail*» aux bénéficiaires de prestations familiales. On a procédé à ces changements pour tenir compte du fait que beaucoup d'entre eux ont besoin d'une expérience de travail susceptible d'améliorer leur employabilité.

Volet «*Formation de transition*»

Les possibilités d'emploi offertes dans le cadre du volet «*Formation de transition*» répondent aux besoins en ce sens des clients des services d'aide sociale des municipalités. Environ 46 p. 100 des clients du volet «*Formation de transition*» interrogés sont encore en «stage» et environ 20 p. 100 ont abandonné leur «stage» en cours de route. Mais le fait le plus significatif demeure celui-ci : 67 p. 100 des clients de ce volet qui ont complété leur «stage» ont été embauchés par leur employeur d'accueil.

Les réponses aux questions du sondage illustrent bien l'efficacité de *Compass* au regard du placement des clients et des emplois qui s'ensuivent. La raison la plus souvent invoquée par les clients de ce volet — 61 p. 100 — pour expliquer qu'ils ne travaillaient pas avant

de participer à *Compass* était qu'«il n'y avait pas d'emplois disponibles». En mettant à profit les ressources de *Compass*, on est cependant parvenu à leur en trouver. Pour environ 66 p. 100 de ces clients, le prospecteur d'emplois a joué un rôle «très important» à cet égard.

D'un autre côté, on a moins bien réussi, dans le cadre de ce volet, à combler les besoins des clients recevant des prestations familiales — voir Question 2 ci-dessus.

Volet «Fonds de dépannage»

Ce volet fonctionne comme prévu : il donne au personnel des CRE accès à des fonds destinés à l'achat d'articles ou de services spécialisés susceptibles d'améliorer l'employabilité d'un client. Les montants puisés à même ce fonds se situent en moyenne entre 40 \$ et 150 \$ et servent à l'achat d'articles ou de services reliés à l'emploi — matériel de protection, outils d'occasion, cours, formation générale et permis de conduire. Le fait de pouvoir compter sur le «Fonds de dépannage» a aidé des clients à obtenir un l'emploi.

Volet «création d'entreprises»

Le volet «*Création d'entreprises*» fonctionne aussi comme prévu. Les difficultés qui se sont posées au point de départ — par exemple au sujet du niveau du soutien du revenu nécessaire aux clients durant la phase de démarrage de leur entreprise — ont été résolues et on a rajusté à la hausse le prêt à la micro-entreprise.

Il faudrait quand même se pencher sur certaines questions — par exemple : comment aider les clients qui ne sont pas passés par l'*Option 1* du volet «*Création d'entreprises*» à préparer leur plan d'entreprise.

Dans l'ensemble, le volet «*Création d'entreprises*» s'est révélé un ajout valable aux éléments de programme offerts aux BAS en Nouvelle-Écosse.

6.2 Conception et prestation du programme

6.2.1 *Quels sont les points forts et les faiblesses de la structure organisationnelle de ce projet pilote? Les rôles et responsabilités des divers partenaires et prestataires de services sont-ils clairement formulés? Les remplit-on de manière adéquate?*

Points forts

Souplesse et sensibilité du processus : Le comité créé pour chapeauter l'instauration de *Compass* — Comité central de mise en oeuvre — a fait preuve de souplesse et s'est montré sensible aux problèmes et aux besoins qui ont surgi au cours des six mois de «rodage». Ainsi, on a modifié divers règlements au fur et à mesure que la nécessité s'en faisait sentir — on a «élargi» le volet «*Expérience de travail*» aux clients recevant des prestations familiales et le volet «*Formation de transition*» à un plus grand nombre de clients des services d'aide sociale des municipalités; on a trouvé des moyens d'assurer, pendant la phase de démarrage de leur entreprise, la sécurité du revenu des clients du volet «*Création d'entreprises*».

Compass — composante d'une gamme de services : *Compass* doit en grande partie son succès à son monde de prestation. Mis en oeuvre par le truchement des CRE, le programme a été conçu expressément pour s'intégrer à la gamme complète de services de formation et de counselling axés sur l'emploi qu'on propose aux clients BAS. Il ne s'agit pas d'un service autonome : il est appelé à étayer et à compléter les activités de counselling et de formation dont s'occupent déjà les équipes des CRE et les conseillers provinciaux.

Tri des candidatures : Une grande part du succès de *Compass* tient aussi au choix judicieux des candidats orientés par les membres du personnel des CRE et par les conseillers provinciaux; dans les deux cas, on «personnalise» les rapports professionnels avec les clients et on s'assure, de la sorte, que ces derniers sont prêts à travailler avant de les aiguiller vers *Compass*.

Le poste de prospecteur d'emplois : La création du poste de prospecteur d'emplois se veut une approche novatrice dans le domaine des placements. Un des éléments clés du concept de *Compass*, le prospecteur d'emplois a pour tâche de jumeler les clients prêts à travailler et les employeurs locaux. Axé sur le client, ce processus repose entièrement sur

la possibilité d'avoir directement accès à des candidats admissibles orientés par les conseillers. Comme *Compass* prévoit, de par sa conception, que les prospecteurs d'emplois et les conseillers des CRE partagent les mêmes bureaux, les uns et les autres optent pour un travail d'équipe dans leur démarche auprès des clients. Autre avantage indissociable du poste de prospecteur d'emplois : dégagés de leurs responsabilités en matière de placement, les conseillers peuvent se consacrer avec plus d'efficacité à leurs activités de counselling.

Comités de liaison régionaux : Les Comités de liaison régionaux que l'on est à mettre sur pied dans toute la province, pour faciliter la communication et la collaboration entre les partenaires et les principaux intervenants de *Compass*, constituent un des points forts de la structure organisationnelle du programme. Certaines régions ont en effet reconnu l'utilité d'une telle tribune où l'on puisse discuter des affaires ayant trait à *Compass* et échanger des renseignements pertinents; elles sont en train de structurer des comités semblables au premier Comité de liaison régional de *Compass* — créé dans le sud-ouest de la Nouvelle-Écosse.

Rôles et responsabilités

À quelques exceptions près, les rôles et les responsabilités des personnes chargées de la réalisation du programme sont clairs.

- **Orientation des clients recevant des prestations familiales :** On a fait état d'une certaine confusion, chez les conseillers de la province, au sujet du mode de fonctionnement du processus d'orientation.
- **Rôle de l'agent local de l'Economic Renewal Agency dans l'élaboration des plans d'entreprise (Option II) :** Certains prospecteurs d'emplois ont cru, à tort, que l'agent local de l'Economic Renewal Agency — qui agit en tant qu'analyste impartial — était là pour répondre à un autre besoin : aider les clients à préparer leurs plans d'entreprise. Il faudrait clarifier ce point de manière à éviter toute méprise.
- **Retour d'information («feedback») sur les dossiers des clients :** Les organismes provinciaux d'aiguillage sont intéressés à connaître le cheminement des clients qu'ils ont orientés vers les volets «*Formation de transition*» et «*Expérience de travail*». Tous les organismes d'orientation tiennent à savoir où en sont les clients qu'ils ont aiguillés vers la formation donnée dans le cadre du volet «*Création d'entreprises*».

- **Uniformité des éléments de prestation du programme :** Les prospecteurs d'emplois ont souligné la nécessité d'améliorer la communication entre eux et le coordonnateur de *Compass* pour assurer l'uniformité au chapitre de la prestation du programme. Deux mesures adoptées par le coordonnateur de *Compass* visaient à corriger la situation : i) la création des Comités de liaison régionaux; ii) la tenue de réunions régionales fixes pour les prospecteurs d'emplois.

6.2.2 Quels mécanismes de suivi/de contrôle a-t-on mis en place pour recueillir des renseignements sur les participants et les interventions? Permettent-ils de mesurer adéquatement les incidences du projet? Recueille-t-on suffisamment de renseignements? A-t-on «circonscrit» les groupes témoins? En ayant recours à quels critères de sélection?

On a prévu la collecte de renseignements permettant de «suivre» les clients à des fins d'évaluation. Le travail effectué jusqu'à maintenant dans cette optique a porté sur l'élaboration d'un questionnaire devant fournir des données de référence sur les participants du programme, puis sur le développement d'une «base de données-clients» — qui renferme les renseignements tirés de ces questionnaires et les données administratives du programme. Ces outils fournissent des critères adéquats de mesure des incidences du programme *Compass* en matière d'emploi.

La base de données n'est pas encore suffisamment au point et ne peut donc servir comme système intégral d'information de gestion; elle n'offre pas la possibilité de suivre les clients et de donner à leur égard un retour d'information au fur et à mesure de leur cheminement dans *Compass*. Ces renseignements ne sont d'ailleurs pas pertinents à l'évaluation du programme. On est à peaufiner le système, tant sous l'angle informatique que sous l'angle administratif — où l'on doit composer avec une exigence de «suivi continu» qui peut se révéler problématique, compte tenu du nombre de cas dont doivent s'occuper les prospecteurs d'emplois dans certains CRE.

On recueille des renseignements de base sur tous les clients admissibles du programme *Compass*, placés ou non. Ceux qui sont admissibles mais qui n'ont pas fait l'objet d'un placement forment le groupe des *clients en attente* — groupe témoin en quelque sorte, qui permet de mesurer les incidences de *Compass*.

Il faut repenser soigneusement plusieurs des paramètres définissant les *clients en attente* s'ils doivent servir de groupe témoin au fil de l'existence du programme. Il est, en effet, très difficile de rester en contact avec les personnes de ce groupe, ne serait-ce qu'à cause du nombre élevé de dossiers relevant d'un CRE. Pour un prospecteur d'emplois, semblable activité de mise à jour ne doit pas — et, sans doute, ne devrait pas — être considérée comme très prioritaire, surtout si de nouveaux clients employables en attente d'un placement s'ajoutent continuellement à la liste.

En outre, il se peut fort bien que les *clients en attente* n'aient pas été placés parce qu'ils n'étaient pas aptes à l'emploi — clients inopportunément orientés vers *Compass*. On a relevé des cas de ce genre dans certains CRE. Il est important de ne procéder aux comparaisons des *clients placés* et des *clients en attente* que si les uns et les autres répondent aux mêmes critères en matière d'aptitude à l'emploi.

Enfin et plus important encore, on doit tenir les *clients en attente* pour dynamiques : ils ne seront «en attente», pouvons-nous espérer, que pour un court laps de temps avant d'être placés dans le cadre du programme, de dénicher un emploi par leurs propres moyens ou de trouver un autre débouché. En fait, tous les clients de *Compass* sont «en attente» pendant un certain temps; voilà pourquoi toute liste des «*clients en attente*» doit être vue comme une liste temporaire.

En conséquence, il faut redéfinir avec soin le groupe des *clients en attente*. On peut supposer que l'existence même de ce groupe témoin ne se justifie que dans la mesure où il permet de déterminer s'il existe des différences systématiques entre *clients placés* et *clients en attente* et si le programme *Compass* a eu une incidence sur le placement des clients prêts à l'emploi — dont certains trouveront un emploi par leurs propres moyens.

6.2.3 Comment recrute-t-on et choisit-on les candidats? Les membres du groupe cible ont-ils tous un même accès au programme? Le processus de sélection varie-t-il ici et là dans la province? Diffère-t-il d'un organisme d'orientation à l'autre?

Processus de sélection

Le Chapitre 3 expose en détail le processus de sélection de chaque volet du programme. Les clients cheminent au fil d'un processus amorcé auprès d'un conseiller — à l'oeuvre dans un CRE ou dans un bureau de la province — qui les oriente vers le prospecteur d'emplois. En fin de compte, le processus repose sur des critères d'employabilité et dépend entièrement de l'aiguillage de clients admissibles; comme on l'a déjà fait remarquer, il s'agit là d'un travail d'équipe.

Nous n'avons pas relevé de différences, pour ce qui a trait au processus de sélection — qu'elles soient fonction du lieu ou de l'organisme d'orientation.

Accessibilité

Compass est accessible à la plupart des clients admissibles. Il faut cependant noter que durant les six premiers mois d'existence de *Compass*, l'*Option I* du volet «*Création d'entreprises*» ne fut mise à l'essai que dans quatre régions de la province. Depuis lors, cette option, offerte dans toute la Nouvelle-Écosse, permet l'achat de places individuelles de formation en gestion d'entreprise dans des institutions privées ou publiques — collèges communautaires.

Nous avons remarqué que *Compass* n'était pas accessible à tous les clients recevant des prestations familiales étant donné i) la méconnaissance dont font preuve certains conseillers de la province au sujet du programme et ii) les lacunes touchant à la communication entre certains conseillers de la province et les CRE.

6.2.4 L'évaluation des propositions de formation soumises par les employeurs repose sur quels critères? Les employeurs d'accueil ont-ils déjà pris part à une expérience pertinente laissant croire qu'ils sauront respecter les critères retenus — quant à la prestation de la formation et des services aux participants? Ont-ils déjà participé à d'autres initiatives comportant des subventions salariales?

Critères

Les propositions de formation soumises par les employeurs sont évaluées dans l'optique des besoins globaux du client. C'est là un processus souple et itératif plutôt qu'une démarche de contrôle officielle. Il faut comprendre que les prospecteurs d'emplois travaillent avec les employeurs à l'élaboration de propositions de formation, un processus qui peut exiger plusieurs rajustements successifs.

Le rôle du prospecteur d'emplois compte pour beaucoup dans ce processus. Un peu plus de la moitié des employeurs — 52 p. 100 — ont déclaré avoir eu vent de l'existence de *Compass* quand un prospecteur d'emplois a communiqué avec eux.

Expérience des employeurs auprès d'autres programmes

Quelque 52 p. 100 des employeurs sont sollicités par d'autres organismes qui offrent des programmes de formation et qui, tous, sont à la recherche d'emplois ou de «stages» pour leurs clients. Les trois quarts des employeurs interrogés ont coté le service reçu de la part des prospecteurs d'emplois de *Compass* comme «meilleur» ou «bien meilleur» que celui qu'ils ont reçu de la part des agents d'autres organismes offrant des programmes de formation. Environ 45 p. 100 des employeurs participant à *Compass* ont déjà pris part à d'autres programmes gouvernementaux d'emploi ou de formation et ont embauché des gens dans le cadre de ceux-ci.

6.2.5 Comment s'est déroulée la démarche de promotion du programme effectuée par les prospecteurs d'emplois auprès des employeurs? Quelles sont les caractéristiques des employeurs participants? Pour quelles raisons ces derniers participent-ils? Les modalités de financement les incitent-elles à participer? Quels éléments du programme sont / ne sont pas appréciés des employeurs?

Expériences vécues par les prospecteurs d'emplois

Selon les prospecteurs d'emplois, le programme *Compass* a été bien accueilli par les employeurs, et ce pour plusieurs raisons, dont : la durée des «stages» (six mois plutôt que quelques semaines), le vaste réservoir de «compétences» mis à leur disposition (les clients pouvant tout aussi bien être des travailleurs spécialisés qu'avoir une 7^e année ou une formation universitaire), le «suivi» (qui permet de détecter et de régler les problèmes entre employeur et «stagiaire»), le peu de «paperasserie» et, mieux encore, l'économie de temps (ils n'ont plus à se préoccuper de la présélection, tâche remplie par les prospecteurs d'emplois).

Caractéristiques des employeurs participants

Les caractéristiques des employeurs participants ont été définies à partir d'un échantillon aléatoire dont la répartition, par CRE, est directement proportionnelle au nombre de placements — les CRE ayant placé le plus de clients ont fourni le plus grand nombre d'employeurs de l'échantillon. En règle générale, les employeurs participant à *Compass* sont en affaires depuis 13 ans; ils proviennent surtout des secteurs de la vente au détail et de la restauration — 20 p. 100 des employeurs interrogés — ou oeuvrent dans le domaine des services sociaux, des organismes gouvernementaux et des organismes sans but lucratif — 24 p. 100.

Raisons qui incitent les employeurs à participer

Comme on doit s'y attendre, les subventions salariales arrivent au premier rang des raisons expliquant la participation d'un employeur à *Compass*; mais comme l'illustrent les chiffres suivants, la question des salaires n'est pas le seul élément qui compte à cet égard : les employeurs ont aussi grand besoin d'un employé et désirent réellement venir en aide au client de *Compass*.

Tableau 6.1 : Principales raisons incitant les employeurs à participer

	Nombre de réponses	Pourcentage
Subventions salariales	19	33,9
Désir d'aider le client	18	32,1
Besoin d'un employé	16	28,6
Désir d'aider la collectivité	3	5,4
Total	56	100

Bien que les modalités de financement favorisent certainement la participation, elles n'éclipsent quand même pas d'autres raisons non financières. Deux questions supplémentaires posées aux employeurs confirment que le financement n'est pas le principal élément qui les a incités à participer au programme *Compass*.

Perception du programme chez les employeurs

Le Tableau n° 6.2 contient les réponses spontanées des employeurs pour ce qui est des meilleures composantes de *Compass*. Il en ressort que les considérations non financières jouent un rôle déterminant dans la popularité du programme. Comme on peut le voir au Tableau n° 6.3, aucun employeur n'a associé le financement — les subventions salariales — à l'élément le moins satisfaisant du programme. Les employeurs n'ont jamais fait allusion au taux des subventions salariales.

Tableau n° 6.2 : Les meilleures caractéristiques de *Compass*, selon les employeurs

	Nombre de réponses	Pourcentage
Subventions salariales	13	23,2
Aide aux clients	12	21,4
Présélection des candidats	12	21,4
Prospecteurs d'emplois	11	19,6
Formation individuelle	3	5,4
Aucune réponse	2	3,6
Choix d'employés	2	3,6
Aide à la communauté	1	1,8
Total	56	100

Nous n'avons pas cherché à évaluer la sensibilité économique des employeurs aux divers taux de subventions salariales. Il peut être utile d'étudier l'incidence des différents taux de subventions sur les placements, particulièrement dans le cas des employeurs qui ont d'autres raisons d'embaucher des employés par l'entremise de *Compass*.

Le tableau précédent portait sur les composantes de *Compass* les plus appréciées des employeurs; le tableau qui suit expose les éléments qu'ils apprécient le moins. Il importe de souligner que près de la moitié des employeurs ne trouvaient rien à répondre à cette question.

Tableau 6.3 : Les aspects les moins satisfaisants de *Compass*, selon les employeurs

	Nombre de réponses	Pourcentage
Aucun	26	46,4
Clients non aptes au travail	8	14,3
Délai de paiement	6	10,7
«Stage» trop court	5	8,9
Suivi inapproprié de la part du prospecteur d'emplois	2	3,6
Clients ne répondant pas aux besoins	2	3,6
Paperasserie	2	3,6
Possibilité que les clients abandonnent	1	1,8
Impossibilité d'obtenir plus de «stagiaires»	1	1,8
Intervention d'un tiers au niveau du placement	1	1,8
Faible rémunération des clients	1	1,8
Perception du programme par le public	1	1,8
Total	56	100,0

Nous avons déjà mentionné d'autres réactions positives face au rôle des prospecteurs d'emplois et au programme; de même nous avons précisé que, selon les employeurs, le processus de paiement devrait être amélioré. Pratiquement tous les employeurs — 98 p. 100 — jugent que les exigences de *Compass* sont raisonnables; 90 p. 100 d'entre eux estiment que les exigences en matière de rapports financiers sont simples.

6.2.6 A-t-on repéré, au niveau du fonctionnement, de la loi, des règlements ou des champs de compétence, des entraves à la réalisation des objectifs du programme? Qu'a-t-on fait à cet égard? Les composantes structurelles du projet cadrent-elles avec les objectifs?

Obstacles découlant des champs de compétence

Le programme *Compass* est mis en oeuvre dans 60 municipalités de la province qui, chacune, possède ses propres politiques quant aux clients BAS. Il a donc été difficile, pour toutes sortes de raisons invoquées par les municipalités, de s'entendre avec l'ensemble d'entre elles sur le soutien du revenu permanent convenant aux clients du volet «*Création d'entreprises*». La solution à ce problème est venue d'une utilisation novatrice des fonds du volet «*Formation de transition*».

Conformité des composantes structurelles et des objectifs

Le programme *Compass* a été conçu précisément pour répondre aux besoins particuliers des clients BAS prêts à travailler — dans le contexte du marché du travail actuel. En chargeant les CRE de la prestation du programme, on a voulu miser sur le principe de l'harmonie au chapitre du service aux clients. Dans le cadre de *Compass*, on reconnaît également qu'il est important d'adapter les programmes aux besoins particuliers de ces derniers. Ces deux aspects du programme permettent de garantir la qualité des services offerts aux clients BAS.

6.3. Succès du projet

6.3.1 Comment et dans quelle mesure le projet a-t-il permis d'établir des partenariats fructueux entre les divers paliers de gouvernement, les employeurs et les groupes communautaires?

Partenariats

Les liens les plus fructueux découlant de *Compass* sont sans contredit ceux qu'ont établis le personnel des CRE, les prospecteurs d'emplois et le coordonnateur du programme. Les CRE ont littéralement adopté *Compass* pour l'intégrer à leurs activités normales et être en mesure d'offrir un service homogène à leurs clients. Parce qu'il constitue un outil de placement précieux en matière d'emploi et de formation, *Compass* a renforcé le travail qu'effectuent le personnel des CRE auprès des clients. La collaboration est à double sens : *Compass* n'aurait pu trouver meilleurs agents de mise en oeuvre que les CRE, qui ont de leur côté tiré parti de leur expérience et de leurs connaissances des clients de la province et des municipalités pour garantir une prestation du programme qui soit axée sur le client.

Le programme *Compass* a suscité un nouveau partenariat entre l'Economic Renewal Agency et le ministère des Services communautaires pour ce qui est de l'élaboration de programmes destinés à la clientèle cible : la première a pu s'initier aux besoins des BAS et au contexte dans lequel ils évoluent et le deuxième a pu acquérir le savoir-faire nécessaire pour concevoir la formation en gestion d'entreprise qui convient à ceux d'entre eux qui sont intéressés au travail autonome.

Les employeurs tiennent *Compass* pour une manière de partenariat les unissant aux clients et aux organismes gouvernementaux participants.

6.3.2 Dans quelle mesure les participants sont-ils satisfaits des divers aspects du projet? Dans quelle mesure ont-ils abandonné en cours de route — avant la date prévue? Quelles raisons ont-ils invoquées pour ce faire?

Satisfaction des participants

D'après les réponses obtenues par le truchement du questionnaire rempli par les *clients placés*, ceux-ci se montrent très satisfaits du programme *Compass*. L'élément le plus important du programme — pour 29 p. 100 des clients placés par l'intermédiaire de *Compass* — était la possibilité qu'offrait celui-ci d'acquérir une expérience pertinente. Plus de la moitié des *clients placés* interrogés — 52 p. 100 — se disaient incapables de cerner l'élément «le moins satisfaisant» du programme. Des suggestions avancées, c'est le «salaire» qui est revenu le plus souvent — 14 p. 100 des *clients placés*. Notons toutefois que quelque 69 p. 100 de ceux qui ont retenu cette raison étaient passés par le volet «*expérience de travail*».

Environ 16 p. 100 des *clients placés* ont abandonné avant la fin de leur «stage». Le tableau qui suit fait état des résultats — en fonction des volets. Comme on pouvait s'y attendre, les résultats indiquent que des clients du volet «*Expérience de travail*» abandonnent leur «stage» s'ils trouvent un autre emploi.

Les autres raisons invoquées pour quitter le programme varient : diminution du travail — 21 p. 100 des cas —, problèmes de santé — 21 p. 100 des cas —, conflit avec le propriétaire — 12 p. 100 des cas — et mauvaises conditions de travail — 9 p. 100 des cas. L'abandon ne semble pas reposer sur une seule raison précise.

Tableau n° 6.4 : Situation des clients placés — selon les volets du programme (pourcentage)

Situation	“Expérience de travail”	“Formation de transition”	Total
Est encore en “stage”	43	48	44
A terminé son “stage” et a été embauché	15	22	18
A terminé son “stage” et n’a pas été embauché	28	12	22
A abandonné son “stage”	8	18	12
A abandonné son “stage” et a été embauché par un autre employeur	6	0	4
Total	100	100	100

6.3.3 Quelles contre-incitations à l'emploi et à la formation le programme Compass vise-t-il à éliminer? Quels obstacles subsistent toujours une fois toutes les mesures de soutien mises en oeuvre?

Contre-incitations à l'emploi et à la formation

En matière d'emploi, le facteur dissuasif le plus significatif qu'a tenté de contrer le programme *Compass* a résidé en l'inexpérience de beaucoup de clients — des services d'aide sociale des municipalités et de la province — à la recherche d'un travail. Grâce au volet «*Expérience de travail*», les conseillers disposent maintenant d'un outil très efficace : ils peuvent offrir aux clients la possibilité d'acquérir de l'expérience avec un employeur de leur choix et dans le domaine de leur choix. D'abord destiné expressément aux jeunes et aux clients des services d'aide sociale des municipalités, le volet «*Expérience de travail*» est devenu le volet par excellence dans de nombreux CRE. On l'a cependant «élargi», le rendant accessible aux clients des services d'aide de la province ayant besoin d'une expérience de travail et à certains clients âgés.

Obstacles

Certains membres du personnel de *Compass* estiment qu'environ 30 p. 100 de tous les clients recevant des prestations familiales peuvent, légitimement, être considérés comme aptes au travail. Les autres — les 70 p. 100 qui restent — se heurtent à des obstacles que *Compass* n'a pu faire disparaître, comme :

- l'absence de services de garde subventionnés;
- l'absence de moyens de transport;
- la crainte de perdre les avantages inhérents à la carte Santé.

6.4 Recommandations

La section suivante comprend une série de recommandations concernant des aspects du processus et découlant de l'évaluation.

6.4.1 Volet «formation de transition»

- Le volet «*Formation de transition*» de *Compass* ne devrait pas remplacer les programmes de transition déjà offerts dans certains CRE; ces programmes rejoignent en effet une plus large gamme de clients — nous pensons particulièrement aux clients non prêts à l'emploi et aux clients âgés, qui forment au moins les deux tiers de la clientèle des CRE. Le volet de *Compass* n'est qu'un outil supplémentaire mis à la disposition des clients prêts à travailler, mais son concept même, qui répond aux normes du programme des *Initiatives stratégiques*, limite son champ d'application.
- Les conseillers des CRE estiment qu'il faudrait prévoir des fonds supplémentaires pour le placement des clients des services d'aide sociale des municipalités. Comme il est difficile de trouver des clients des services d'aide sociale de la province qui soient admissibles à *Compass*, le Comité central de mise en oeuvre pourrait envisager de modifier le ratio 60:40.

6.4.2 Volet «expérience de travail»

- Un certain nombre de conseillers des CRE, de prospecteurs d'emplois et de conseillers en planification de carrière pensent que la mince allocation que reçoivent les clients constitue l'une des faiblesses du volet «*Expérience de travail*»; ils hésitent en effet à orienter les clients ayant des personnes à charge vers ce volet du programme. Nous recommandons donc, dans ce rapport, que l'on augmente l'allocation à laquelle ont droit les clients qui ont besoin d'acquérir une expérience

de travail et qui ont des personnes à charge. Le cas échéant, les fonds nécessaires pourraient provenir du volet «*Formation de transition*».

6.4.3 «Fonds de transport»

- Pour un certain nombre de CRE situé en milieu rural, il est essentiel de disposer de fonds destinés au transport — ce problème ne se pose pas dans les régions urbaines, puisqu'on y offre des billets d'autobus aux clients qui cherchent des emplois. Pour éviter que des clients ne puissent faire face aux frais de déplacement inhérents à un éventuel placement, on recommande donc de mettre à la disposition des CRE ruraux de petites sommes d'argent grâce auxquelles ils pourront les aider à contourner cette difficulté. Les coordonnateurs des CRE auraient la responsabilité de gérer ces fonds qui ne pourraient être utilisés que dans les circonstances suivantes :
 - lorsque le client serait incapable, autrement, d'accepter la place qu'on lui offre;
 - lorsqu'il semble que le client sera en mesure d'assurer ses propres déplacements une fois qu'il aura obtenu l'emploi — covoiturage, achat d'un véhicule d'occasion.

6.4.4 Volet «Création d'entreprises»

- Il est essentiel d'offrir un soutien du revenu permanent, pendant une période pouvant atteindre un an, aux clients qui lancent une petite entreprise dans le cadre du volet «*Création d'entreprises*». Ce rapport appuie donc la recommandation formulée antérieurement par le Comité consultatif du volet «*Création d'entreprises*» et voulant que le Comité central de mise en oeuvre négocie avec DRHC l'affectation — par l'intermédiaire du Programme d'aide au travail autonome — des sommes nécessaires au soutien du revenu des clients de ce volet.
- D'après les agents locaux de l'Economic Renewal Agency, le montant du prêt accessible en vertu de l'*Option II* du volet «*Création d'entreprises*» n'est pas suffisant pour constituer un capital de démarrage d'une entreprise. On recommande donc que, si besoin est, ce prêt passe à 5 000 \$ dans tous les cas — et non pas seulement dans des «cas exceptionnels» —, comme l'a accepté récemment le Comité consultatif du volet «*Création d'entreprises*».

6.4.5 Amélioration de la communication entre les conseillers de la province et ceux des CRE

- Il faut consacrer davantage d'efforts pour faire des conseillers provinciaux des partenaires de *Compass*; il faut organiser des ateliers supplémentaires dans le cadre desquels on pourra expliquer le but et le rôle du programme *Compass* et décrire les processus et les critères d'orientation des clients. On doit inciter les conseillers de la province à travailler de concert avec le personnel des CRE.
- On recommande en outre de mettre en place des mécanismes grâce auxquels les CRE seront à même de faire connaître aux agents du ministère des Services communautaires l'état du dossier des candidats qu'ils leur auront envoyés.

6.4.6 Contre-incitations et clients recevant des prestations familiales

- Pour le personnel des CRE, tout comme pour les conseillers provinciaux, les clients des services d'aide sociale de la province se heurtent, en matière d'emploi, à des facteurs de dissuasion précis que le programme *Compass* n'a pu éliminer. Mentionnons entre autres : l'absence de moyens de transport, l'absence de services de garde subventionnés et la crainte de perdre les avantages inhérents à la carte Santé. Si les clients bénéficiaires de prestations familiales doivent demeurer un important groupe cible du programme *Compass*, le Comité central de mise en oeuvre doit trouver des moyens d'éliminer ces obstacles à l'emploi.

6.4.7 Antécédents professionnels du prospecteur d'emplois

- D'après les données tirées de l'évaluation, il serait préférable que les prospecteurs d'emploi aient des aptitudes à la fois dans le domaine des affaires et dans celui du counselling. On recommande donc qu'à l'avenir, l'expérience du monde des affaires «et» des compétences en counselling constituent des critères d'embauche pour les prospecteurs d'emplois.

6.4.8 Ateliers de formation et autres services de soutien

- Pour répondre au besoin exprimé par les prospecteurs d'emplois, le rapport recommande qu'on leur offre une série d'ateliers de formation — peut-être dans le cadre de leurs rencontres régionales — qui s'articuleraient autour de thèmes qui leur conviendront.

- Les prospecteurs d'emplois ou les membres du personnel des CRE n'ont pas tous également accès à des services de soutien leur permettant d'effectuer efficacement leur travail. Dans certains CRE, les locaux à bureaux sont limités, tout comme le nombre de lignes téléphoniques. Dans la mesure du possible, il faudrait mettre à la disposition des membres du personnel de *Compass*, à même les ressources du programme, des locaux adéquats, pourvus des installations téléphoniques qui s'imposent, et leur allouer un budget de déplacement.
- Il faudrait également prévoir les ressources nécessaires à l'élaboration de documents pertinents au programme *Compass* — par exemple : des brochures rédigées et produites par des professionnels et des cartes d'affaires uniformes pour les prospecteurs d'emplois.

6.4.9 Suivi des placements

- Tous les prospecteurs d'emplois s'entendent pour dire qu'un suivi des placements s'impose dans le cadre du programme *Compass*; c'est toutefois le prospecteur d'emplois qui devrait déterminer l'ampleur et la nature du suivi pertinent à chaque cas.

6.4.10 Systèmes informatiques

- La base de données TIGER peut répondre aux besoins d'évaluation du programme *Compass* mais semble cependant incapable de fournir aux prospecteurs d'emplois un système intégré de gestion, outil dont dispose certains CRE. Nous recommandons donc que le coordonnateur de *Compass* et les concepteurs du système TIGER déterminent ensemble la faisabilité et les coûts inhérents à l'augmentation de puissance de celui-ci — pour qu'il réponde aux besoins des prospecteurs d'emplois et des CRE. Les coûts prévus devraient tenir compte de la formation du personnel pour ce qui est de l'utilisation du système.

6.4.11 Clients en attente

- Ce groupe doit servir de groupe témoin aux fins de l'évaluation du programme *Compass*; mais les difficultés éprouvées au cours du sondage téléphonique — difficultés découlant de la nature dynamique de ce groupe — ont soulevé des questions quant à la validité d'un tel groupe témoin, du moins dans sa forme actuelle.

On recommande donc que les planificateurs du programme étudient des méthodes de rechange qui permettraient de «cerner» le groupe témoin — et, partant,

d'obtenir les renseignements nécessaires. On pourrait envisager de ne retenir, à cet égard, que les clients admissibles qui trouvent eux-mêmes leur emploi; cette approche exige toutefois que l'on affecte des ressources au contrôle et au suivi d'un groupe «hors programme». On pourrait également penser à définir le groupe de *clients en attente* en fonction d'une limite de temps; exemple : aux fins de l'évaluation, ne seraient considérés comme *clients en attente*, que ceux qui auraient attendu pendant au moins deux mois.