

Évaluation des initiatives stratégiques



Succès Nouvelle-Écosse 2000



Développement des
ressources humaines Canada

Human Resources
Development Canada



Évaluation des méthodes : Succès Nouvelle-Écosse 2000

Rapport final

**Évaluation et élaboration des données
Politique stratégique
Novembre 1996**

Remerciements

Succès Nouvelle-Écosse 2000 est une initiative stratégique fédérale-provinciale financée et administrée par le ministère de l'Éducation et de la Culture de la Nouvelle-Écosse et Développement des ressources humaines Canada (DRHC).

Le présent document est l'un des trois rapports d'évaluation que l'on présentera touchant Succès Nouvelle-Écosse 2000. Dans le deuxième, un rapport préliminaire dont la publication est prévue en 1997, on étudiera les questions associées au développement d'une culture d'apprentissage. Dans le troisième, qui constituera une évaluation-bilan de l'initiative, on se penchera sur les répercussions et le rapport coût-efficacité du programme; la publication en est prévue pour 1998-1999.

L'étude d'évaluation dont nous faisons rapport ici a été réalisée par Collins Management Consulting & Research, en collaboration avec Martell Consulting Services, sous la direction d'un comité d'évaluation composé de représentants des deux organismes partenaires.

L'équipe d'évaluation remercie toutes les personnes qui ont collaboré à l'étude et tout particulièrement les étudiants de niveau postsecondaire qui nous ont généreusement communiqué de l'information sur les stages qu'ils ont effectués dans le cadre de Succès Nouvelle-Écosse 2000, de même que les employeurs qui ont fourni d'importants renseignements sur le programme et ses avantages.

Nous remercions également les nombreux fonctionnaires fédéraux et provinciaux qui ont donné de leur temps à l'équipe d'évaluation et l'ont fait bénéficier de leur expérience.

Table des matières

Résumé	i
Réponse de la direction	vii
Chapitre 1.0 Introduction	1
1.1 Mise en contexte de <i>Liens N.-É.</i> : le <i>Programme des initiatives stratégiques</i>	1
1.2 Le but et l'orientation de <i>SNÉ 2000</i>	3
1.3 La démarche et les objectifs de l'évaluation des méthodes	4
1.4 Les méthodes utilisées pour l'évaluation	5
1.5 Vue d'ensemble du rapport	6
 Partie A - La conception du programmes <i>Liens Nouvelle-Écosse</i>	
Chapitre 2.0 La conception de <i>Liens N.-É.</i>	11
2.1 La raison d'être du programme	11
2.1.1 La nécessité du programme	11
2.1.2 Les objectifs de <i>Liens N.-É.</i>	13
2.1.3 Les caractéristiques particulières et innovatrices du programme	14
Chapitre 3.0 Les enjeux de l'évaluation	17
3.1 La définition des enjeux	17
3.2 L'orientation de l'évaluation des méthodes	18
Chapitre 4.0 Les caractéristiques des clients de <i>Liens N.-É.</i>	21
4.1 Définition des clients de <i>Liens N.-É.</i>	21
4.2 Profil démographique des étudiants	21
4.3 Participation des étudiants au marché du travail avant l'inscription à <i>Liens N.-É.</i>	24
4.4 Profil des employeurs	26
 Partie B - Les constatations de l'évaluation des méthodes	
Chapitre 5.0 La mise en oeuvre de <i>Liens N.-É.</i>	31
5.1 Introduction	31
5.2 La pertinence du programme : qui sont les clients?	32
5.2.1 Les clients-étudiants	34
5.2.2 Les clients-employeurs	41
5.2.3 Le déplacement de l'accent de la nouvelle économie vers les besoins de la collectivité	47

5.3	La structure organisationnelle et le rôle des conseillers communautaires	49
5.4	Atteindre les étudiants qui font partie d'un groupe minoritaire . .	51
5.4.1	Le programme de promotion multiculturelle de <i>Liens N.-É.</i>	52
5.4.2	Vers un modèle d'inclusion	53
5.5	Autres enjeux	55
5.5.1	La subvention salariale	55
5.5.2	Les chevauchements et doubles emplois	59
5.5.3	La surveillance	59
5.5.4	La fonction de communication de <i>Liens N.-É.</i>	61
5.5.5	L'autopromotion par les étudiants	62
5.5.6	Les données de référence	64
Chapitre 6.0 Les résultats des activités du programme de 1995		65
6.1	Introduction	65
6.2	Le point de vue des étudiants	65
6.2.1	La valeur générale du programme	65
6.2.2	Le lien entre les objectifs de carrière et un emploi concret	66
6.2.3	L'application de la théorie en milieu de travail	68
6.2.4	L'apprentissage des techniques de travail en équipe	69
6.2.5	L'autonomie dans le travail avec une surveillance appropriée	70
6.2.6	La valorisation de l'épanouissement personnel et du sens des responsabilités	70
6.2.7	L'exposition des stagiaires au monde des affaires	71
6.2.8	La situation professionnelle après la participation à <i>Liens N.-É.</i>	72
6.2.9	Les techniques de recherche d'emploi fructueuses	73
6.2.10	L'influence de <i>Liens N.-É.</i> sur les changements dans les programmes d'enseignement	74
6.3	Le point de vue des employeurs	76
6.3.1	La connaissance de l'existence de <i>Liens N.-É.</i>	76
6.3.2	Le motif d'embauchage	77
6.3.3	Le degré de satisfaction	79
6.3.4	Les suggestions des employeurs visant l'amélioration de <i>Liens N.-É.</i>	82
Chapitre 7.0 Les problèmes à résoudre		87
7.1	Recommandations	87
7.2	Les étapes suivantes	94

(Annexes disponibles séparément)

Annexe A : Tableau de concordance avec la matrice des enjeux

Annexe B : Protocoles d'entrevue

Annexe C : Questionnaires à l'intention des étudiants et des employeurs

Annexe D : Résumé des résultats des groupes de discussion étudiants-employeurs

Annexe E : Méthodes d'évaluation

Figures

1	Probabilité d'obtention d'un placement lié à la carrière sans <i>Liens N.-É.</i> (%)	37
2	Pratiques d'embauchage antérieures selon le nombre d'employés (%)	47
3	Volonté des employeurs d'embaucher des étudiants selon le taux de subvention	57
4	Lien entre les objectifs de carrière et le stage de <i>Liens N.-É.</i> (n=100) .	67
5	Satisfaction des employeurs envers le processus de placement de <i>Liens N.-É.</i>	79

Tableaux

1	Caractéristiques des clients-étudiants	22
2	Degré de scolarité des étudiants ayant participé à <i>Liens N.-É.</i> en 1995	23
3	État civil des étudiants de <i>Liens N.-É.</i>	23
4	Condition de vie des étudiants de <i>Liens N.-É.</i>	24
5	Situation professionnelle des étudiants de <i>Liens N.-É.</i> (semaines) . . .	25
6	Répartition géographique des employeurs de <i>Liens N.-É.</i> (1995)	26
7	Répartition des employeurs de <i>Liens N.-É.</i> selon le nombre d'employés (1995)	27
8	Croissance annuelle moyenne des recettes des employeurs de <i>Liens N.-É.</i> (1995)	27
9	Classement des employeurs de <i>Liens N.-É.</i> par secteur d'activité (1995)	28
10	La meilleure caractéristique de <i>Liens N.-É.</i> — les trois principaux éléments cités	39
11	Pratiques d'embauchage des employeurs de <i>Liens N.-É.</i> au cours des cinq dernières années	43
12	Employeurs de <i>Liens N.-É.</i> selon le nombre d'employés	44
13	Employeurs participant et ne participant pas à des programmes d'alternance travail-études, selon le nombre d'employés (%)	46
14	Principales façons dont le stage a modifié la perception des objectifs de carrière	67
15	Taux de réalisation des objectifs d'apprentissage	68

16	Situation professionnelle après le placement : étudiants inscrits et non inscrits à un programme d'alternance travail-études (%)	72
17	Avantages de la promotion de <i>Liens N.-É.</i> par les étudiants eux-mêmes	74
18	Probabilité d'une influence sur le changement des programmes d'enseignement après la participation à <i>Liens N.-É.</i>	75
19	Sources de renseignements les plus courantes des employeurs sur <i>Liens N.-É.</i> (%)	76
20	Motifs d'embauchage des étudiants par les employeurs (%)	78
21	Avantages pour l'entreprise de l'embauchage d'un stagiaire	81
22	Changements dans les attitudes de l'entreprise envers l'embauchage d'étudiants et l'apprentissage	82
23	Meilleures caractéristiques de <i>Liens N.-É.</i> selon les employeurs	83

Résumé

Introduction

Le présent rapport expose les conclusions qui se sont dégagées d'une évaluation des méthodes du volet *Liens Nouvelle-Écosse de Succès Nouvelle-Écosse 2000 (SNÉ 2000)*. Ce programme est une initiative conjointe du Canada et de la Nouvelle-Écosse; il est financé à titre de projet pilote dans le cadre du *Programme des initiatives stratégiques* du gouvernement fédéral. Le projet, lancé par le *Department of Education and Culture* de la Nouvelle-Écosse, est soutenu par des contributions de la province de la Nouvelle-Écosse et du gouvernement du Canada.

SNÉ 2000 est un projet fédéral-provincial d'une durée de cinq ans et d'une valeur de 13,94 millions de dollars qui vise à aider jusqu'à 3 000 étudiants du niveau postsecondaire en Nouvelle-Écosse à faire le pont entre l'apprentissage scolaire et le monde du travail.

Conclusions de l'évaluation : mise en œuvre

Au moment de l'évaluation, le volet *Liens N.-É.* était parvenu au terme de sa première année de fonctionnement et son activité s'était étendue sur deux périodes de placement de stagiaires. Quelque 310 étudiants et 220 employeurs avaient pris part au programme au cours de cette période, qui s'est terminée en septembre 1995. Le financement total du programme s'élevait à 2,17 millions de dollars, soit 1,63 million de dollars en subventions salariales versées par les promoteurs du secteur public et 0,54 million de dollars en contribution des employeurs.

L'évaluation des méthodes a porté sur trois grands enjeux et plusieurs enjeux secondaires :

- La nécessité du programme et la pertinence de son orientation, sous l'angle des critères d'admissibilité des clients-étudiants et des clients-employeurs :

- À quels clients-étudiants le programme devrait-il s'adresser et quels sont les besoins de ceux-ci?
 - À quels clients-employeurs le programme devrait-il s'adresser et quels sont les besoins de ceux-ci?
 - Quels genres d'emplois, dans quels secteurs d'activité et quelles professions, devraient être admissibles?
- La fonction et le rôle des conseillers au sein de la structure organisationnelle et la participation de la collectivité aux décisions de placement.
 - La mise au point de stratégies d'inclusion à l'intention des membres des groupes minoritaires et, tout particulièrement, de façons d'améliorer la participation des étudiants noirs et ceux de la nation Mi'kmaq.

Les autres enjeux ont trait aux répercussions non souhaitées de la subvention salariale, aux possibilités de chevauchement et de double emploi avec les programmes d'alternance travail-études du niveau postsecondaire, à la promotion du programme, ainsi qu'à la qualité et à l'exhaustivité des données de référence utilisées pour recueillir l'évaluation des répercussions.

Le programme *Liens N.-É.* a été lancé par le *Department of Education and Culture* et a été pourvu d'un petit effectif qui avait pour mandat d'établir des systèmes et méthodes et de mettre au point une structure administrative permettant d'assurer un fonctionnement efficace. Au sein du ministère et de la division, on a sollicité des contributions non financières auprès de diverses sources. Les employés des services régionaux d'orientation et de reconversion professionnelle ont consacré du temps et des ressources à la préparation et à la mise en œuvre de modules de formation *Liens N.-É.*, à la surveillance des placements et à l'animation des groupes de travail régionaux. Un groupe de gestionnaires internes de la division de l'apprentissage des adultes et de l'innovation a consacré du temps, du stade de l'élaboration du programme, à la mise sur pied d'une équipe de gestion de *Liens N.-É.*

Conclusions de l'évaluation : résultats du programme

Les «résultats» présentés ci-dessous constituent les effets immédiats et les répercussions préliminaires de *Liens N.-É.*, évalués d'après les activités menées jusqu'à présent.

Étudiants participants

Les étudiants participants ont indiqué plusieurs facteurs qui ont fait de leur stage une expérience positive :

- Le stage permet de faire le lien entre les objectifs de carrière et un véritable emploi, ainsi que d'acquérir des compétences et une expérience concrètes.
- Il permet d'appliquer la théorie en milieu de travail.
- Il permet de faire l'apprentissage de techniques de travail en équipe.
- Il permet de travailler de façon autonome sous une surveillance appropriée.
- Il favorise l'épanouissement personnel et le sens des responsabilités.
- Il expose le stagiaire au monde des affaires.

Presque tous les étudiants ont mené leur stage à terme; le taux d'achèvement s'élevait à 94 p. 100. Trois des six étudiants qui n'ont pas terminé leur stage ont quitté parce qu'ils avaient décroché un emploi.

Les deux tiers des 34 étudiants qui ont trouvé un emploi après leur placement ont été embauchés par leur employeur *Liens N.-É.*; 77 p. 100 de ces étudiants « embauchés » travaillaient à temps plein lorsqu'on les a interrogés.

Employeurs participants

Pour les employeurs, la subvention salariale est la caractéristique la plus importante de *Liens N.-É.* comparativement aux autres programmes de stages : 55 p. 100 des 80 employeurs qui ont répondu à l'enquête ont fait mention de cette caractéristique. La facilité du procédé de présentation des demandes et la réputation du programme représentaient respectivement 19 p. 100 et 12 p. 100 des motifs de participation.

Les employeurs ne considèrent pas la subvention comme un « boni ». En soi, elle n'est ni nécessaire ni suffisante pour encourager les employeurs à embaucher. En premier lieu, l'employeur doit être disposé à envisager d'embaucher des étudiants. L'évaluation a permis de constater que la subvention avait pour effet de transformer l'intérêt préliminaire en un engagement. Le procédé de placement a été bien accueilli par les employeurs. Trois employeurs sur quatre se sont dits « très satisfaits » du procédé de placement de *Liens N.-É.*

Environ 88 p. 100 des employeurs de la période de stages d'été qui ont rempli le questionnaire d'évaluation de projet ont déclaré qu'ils embaucheraient leur étudiant à plein temps si un emploi était disponible.

L'un des objectifs de *Liens N.-É.* consistait à modifier les attitudes des employeurs envers l'embauchage des étudiants et l'apprentissage. Les résultats de l'évaluation n'indiquent pour l'instant aucun changement important dans l'attitude des entreprises envers l'apprentissage.

Voici les trois principaux points forts du programme, du point de vue des employeurs, classés par ordre d'importance :

- la subvention salariale;
- le caractère avantageux du programme tant pour les étudiants que pour les employeurs;
- la facilité d'accès (formalités administratives) au programme.

Liens N.-É. permet également aux employeurs de mettre à l'essai un employé éventuel pendant plusieurs mois sans qu'il doive s'engager à l'embaucher à plein temps.

Liens N.-É. sera plus efficace et obtiendra de meilleurs résultats à long terme si l'on se concentre sur les petites entreprises qui n'ont pas manifesté d'engagement (ou n'avaient pas les moyens de le faire) envers le perfectionnement des étudiants par le biais des stages du programme.

Les suggestions d'amélioration du programme faites par les employeurs portaient généralement sur le moment et la durée des stages et sur le procédé d'approbation.

Recommandations

Le programme *Liens N.-É.* est efficace pour ce qui est d'aider les étudiants de la Nouvelle-Écosse à acquérir une expérience de travail liée à la carrière. Les employeurs sont généralement satisfaits du programme et adhèrent à ses objectifs de perfectionnement des étudiants. Le programme a encouragé certains employeurs à embaucher des étudiants alors qu'ils ne l'auraient pas fait auparavant. *Liens N.-É.* est particulièrement utile pour les petites entreprises de la province.

Il n'y a aucun doute que les résultats immédiats escomptés — des placements d'étudiants axés sur la carrière — sont atteints. Nos recommandations mettent l'accent sur les modifications à apporter à l'exécution du programme afin que l'on obtienne *les répercussions à long terme* prévues tout en respectant les principes de la rentabilité et de la responsabilité administrative. Les recommandations visent aussi à resserrer les liens entre le programme et le *Programme des initiatives stratégiques* de DRHC.

Les recommandations prescrivent de légères modifications au programme en vue de l'axer sur une meilleure satisfaction des besoins des clients — étudiants et employeurs — et des partenaires.

Voici les sept recommandations, qui ont pour but d'améliorer la mise en œuvre de *Liens N.-É.* et de faciliter l'évaluation des répercussions du programme :

Recommandation 1 : Axer *Liens N.-É.* sur les étudiants qui ne participent pas aux programmes d'alternance travail-études

Recommandation 2 : Continuer d'encourager la participation des petites entreprises

Recommandation 3 : Améliorer la promotion du programme

Recommandation 4 : Continuer de mettre au point un modèle d'inclusion des étudiants des groupes minoritaires

Recommandation 5 : Revoir le taux des salaires subventionnés

Recommandation 6 : Constituer une base de données pour assurer une gestion efficace du programme

Recommandation 7 : Mettre en place un mécanisme de suivi des étudiants

Les travaux de mise en œuvre de plusieurs de ces recommandations sont déjà en cours et devraient se poursuivre. Les recommandations relatives à la base de données et au suivi des étudiants nécessitent à la fois un engagement des gestionnaires et un engagement de ressources.

Les recommandations qui posent les plus grands défis, c'est-à-dire celles qui visent à préciser l'orientation du programme, sont les plus importantes pour le succès à long terme de *Liens N.-É.* Il faudra qu'on les applique pour que le programme atteigne ses objectifs et serve les fins du *Programme des initiatives stratégiques*.

Réponse de la direction

Le comité mixte de gestion de *SNÉ 2000*, groupe composé de représentants des deux parties signataires de l'entente de coopération relative à *SNÉ 2000* (Développement des ressources humaines Canada et le *Department of Education and Culture* de la Nouvelle-Écosse), avait pour tâche de préparer la présente réponse de la direction. L'évaluation des méthodes a donné aux deux organismes partenaires de *SNÉ 2000* une excellente occasion de cerner les grands enjeux, positifs et négatifs, qui se sont dégagés de la première année d'activité de *Liens N.-É.* et d'en discuter.

L'évaluation des méthodes porte essentiellement sur les aspects plus techniques de *Liens N.-É.* comme les groupes de clients, la structure organisationnelle et les questions administratives. Les concepts de la promotion d'un milieu d'apprentissage dans le cadre des stages pour étudiants, de la valorisation d'une culture de l'acquisition du savoir au sein de l'entreprise privée et de la création de partenariats fructueux avec les intervenants pertinents ne sont pas analysés en détail dans le rapport. Cependant, ces concepts sont des composantes bien établies des principaux objectifs de *SNÉ 2000* et du programme *Liens N.-É.* La plus grande partie des travaux de recherche entrepris pour les fins du rapport d'évaluation a été réalisée au cours de la première année de fonctionnement du programme *Liens N.-É.* Ainsi, la plupart des questions faisant l'objet d'une recommandation dans le rapport d'évaluation avaient déjà été cernées par le personnel chargé du programme. Dans certains cas, les mesures appropriées avaient déjà été prises avant l'achèvement du rapport final.

Voici les mesures prises jusqu'à présent par le personnel chargé du programme *Liens N.-É.* relativement aux principales conclusions de l'évaluation.

Recommandation 1 : Axer Liens N.-É. sur les étudiants qui ne participent pas aux programmes d'alternance travail-études

Le rapport signale que les étudiants inscrits à des programmes d'alternance travail-études bénéficient déjà de bon nombre des activités de perfectionnement axé sur la carrière que *Liens N.-É.* aspire à obtenir pour ses étudiants. En conséquence, le programme devrait cibler la majorité d'étudiants du postsecondaire qui ne participent pas à un programme d'alternance, mais ne devrait pas complètement exclure les étudiants inscrits à ces programmes d'une participation à *Liens N.-É.* On estime que l'option la plus viable à cet égard consiste à adopter une stratégie de promotion visant les étudiants non inscrits à

un programme d'alternance et les employeurs qui n'ont pas embauché d'étudiants dans le passé.

Réponse : Au début de l'évaluation des méthodes, le programme *Liens N.-É.* était en œuvre depuis un an; au cours de cette première année, les étudiants inscrits à un programme d'alternance travail-études ont représenté tout juste un peu plus de 40 p. 100 des participants. La principale raison de ce pourcentage relativement élevé est la suivante : les programmes d'alternance travail-études disposaient de l'infrastructure et du réseau d'employeurs nécessaires pour réagir rapidement à l'annonce du programme et ont donc permis à la province de profiter des possibilités qu'offrait *Liens N.-É.* Depuis lors, on a mené une somme considérable d'activités de promotion et de communication à l'intention des étudiants non inscrits à des programmes d'enseignement coopératif, par l'entremise des centres d'emploi et des bureaux de services aux étudiants dans les établissements d'enseignement postsecondaire. Par suite de ces mesures, le pourcentage de participants en provenance des programmes d'alternance travail-études pour 1996 a diminué à 33 p. 100, et est même tombé à un minimum de 24 p. 100 pour le stage d'été de 1996. Ces données récentes se situent bien en deçà du plafond de 40 p. 100 de participants en provenance des programmes d'alternance travail-études recommandé par les consultants et cette tendance devrait se maintenir au cours des trois prochaines années avec l'amélioration des activités de promotion et de communication.

Recommandation 2 : Continuer d'encourager la participation des petites entreprises

Les évaluateurs ont conclu que Liens N.-É. avait jusqu'à présent efficacement encouragé les petites entreprises à embaucher des étudiants pour des stages axés sur la carrière. Les consultants se fondent sur un double raisonnement pour recommander que l'on continue de mettre l'accent sur les petites entreprises. D'abord, il semble que les grandes entreprises soient davantage susceptibles d'embaucher des étudiants sans subvention salariale et que les petites entreprises aient pour leur part besoin de cette incitation financière pour le faire. Ensuite, les groupes de discussion et les enquêtes ont révélé que les étudiants placés dans des petites entreprises estimaient avoir été exposés à une plus vaste gamme d'expériences de travail que ceux qui travaillaient dans de grandes entreprises. Pour donner suite à cette recommandation, on voyait comme options possibles une intensification de la promotion du programme auprès des petites entreprises et le recours à la subvention comme mécanisme de stimulation de la participation des petites entreprises.

Réponse : Selon le rapport d'évaluation, environ 53 p. 100 des employeurs qui ont participé au programme en 1995 comptaient 10 employés ou moins et seuls 28 p. 100 des employeurs comptaient plus de 25 employés. En 1996, la

tendance s'est maintenue : environ 55 p. 100 des employeurs ayant participé jusqu'à présent comptent 10 employés ou moins tandis que 25 p. 100 des employeurs comptent plus de 25 employés. En raison de la prédominance des petites entreprises dans l'économie de la Nouvelle-Écosse et de l'intensification constante des activités de promotion, on s'attend à ce que cette tendance se poursuive.

Recommandation 3 : Améliorer la promotion du programme

Cette recommandation est liée aux deux recommandations précédentes visant les deux grands groupes de clients du programme, c'est-à-dire les étudiants et les employeurs. Les commentaires obtenus des divers clients de Liens N.-É. indiquaient que le programme n'était pas aussi bien connu qu'on aurait pu l'escompter après une année d'activité.

Réponse : Depuis que l'étude d'évaluation a été réalisée, d'importants faits nouveaux sont survenus dans le domaine de la promotion et des communications. Au printemps de 1996, on a constitué et officialisé un réseau de six groupes de travail régionaux (GTR), lesquels se composent de représentants de l'entreprise privée, d'étudiants, de fonctionnaires et d'autres intervenants du programme *Liens N.-É.* Les GTR ont notamment pour mandat de contribuer à une promotion officielle du programme à l'échelon local et les activités commencent à prendre forme dans ce volet de leur mandat. On a confié à un employé nommé pour une période déterminée la tâche de concevoir une stratégie de promotion du programme. De plus, une entreprise privée a récemment mené à terme une étude réalisée dans l'ensemble de la province au moyen de groupes de discussion afin de déterminer précisément les besoins du programme en matière de promotion. À la suite de ces activités, on est en train de mettre au point du nouveau matériel promotionnel pour le programme et l'on révisé le matériel existant. De plus, une campagne de communications dans les médias en est actuellement aux premiers stades de mise au point.

Recommandation 4 : Continuer de mettre au point un modèle d'inclusion des étudiants des groupes minoritaires

Le rapport indique que Liens N.-É. a fait d'importants premiers pas dans l'élaboration d'un modèle d'inclusion à l'intention des étudiants appartenant à des groupes minoritaires et que les employés chargés du programme devraient continuer d'apporter les légères modifications nécessaires pour poursuivre la mise au point de ce modèle de concert avec les collectivités mi'kmaq et africaine de la Nouvelle-Écosse.

Réponse : Avant l'évaluation, on avait établi un partenariat avec le *Unama'ki Training and Education Centre*, à Eskasoni, en vue de trouver des placements pour plusieurs étudiants autochtones du niveau postsecondaire au Cap-Breton.

Ce partenariat, connu sous l'appellation de Programme de promotion multiculturelle de *Liens N.-É. (Links Multicultural Facilitation Program)*, a été renégocié pour l'exercice financier en cours et continuera d'assurer des placements axés sur la carrière dans cette région. Récemment, on s'est inspiré du modèle d'exécution de ce programme pour établir un partenariat avec la *Black Educators Association* afin d'obtenir des placements pour les Néo-Écossais d'origine africaine. On a organisé un nombre limité de placements pour des membres de cette collectivité au cours de la période d'été de 1996 pendant que l'on mettait la dernière main à l'entente officielle de partenariat. Les employés de *Liens N.-É.* ont aussi amorcé des travaux préliminaires en collaboration avec divers intervenants pour étendre la formule aux personnes handicapées.

Recommandation 5 : Revoir le taux des salaires subventionnés

L'étude d'évaluation a indiqué que certains employeurs, surtout dans les très petites entreprises et les entreprises non établies dans la région métropolitaine de Halifax, ne sont pas en faveur des taux de rémunération qu'ils sont tenus de verser dans le cadre du programme Liens N.-É. (essentiellement, 8 \$ ou 10 \$ l'heure). Selon le rapport, ces taux de rémunération ont des répercussions non souhaitées sur certains employeurs qui doivent verser aux stagiaires un salaire égal ou supérieur à celui des autres employés travaillant à temps plein ou ne participant pas à Liens N.-É.

On propose, à titre de solution possible, un système selon lequel le taux de rémunération serait négocié avec l'employeur d'après les taux du marché et une subvention d'études additionnelle serait versée directement à l'étudiant.

Réponse : Lors de la conception initiale de *Liens N.-É.*, on a fixé le taux de rémunération à 8 \$ ou 10 \$ l'heure afin de donner suite à l'objectif convenu selon lequel le programme devait aider les étudiants à réduire leur future dette d'études. Autrement dit, les taux de rémunération ont été établis en fonction des besoins des étudiants plutôt que des besoins des employeurs. À mesure que les subventions salariales seront graduellement éliminées, il est probable que cette question posera de plus en plus problème. Pour l'instant, les taux de rémunération ont été maintenus aux niveaux établis. La mise en œuvre d'un système comme celui que l'on propose dans le rapport, même si elle pourrait être souhaitable, n'est tout simplement pas possible à cause de l'ampleur du travail administratif qu'entraîneraient la négociation et la fixation d'un taux de rémunération distinct chez chaque employeur. Dans une démarche de recherche et d'éventuelle mise à l'essai d'autres systèmes de financement au cours des dernières années d'application de l'entente, il serait possible de tenter d'apporter des solutions novatrices pour régler le problème du taux de

rémunération. Il importe néanmoins de rappeler que le taux de rémunération n'a pas pour but de dissuader les employeurs, mais bien de faire en sorte que les étudiants reçoivent une rémunération en accord avec les frais de scolarité de plus en plus élevés exigés par les établissements postsecondaires.

Recommandation 6 : Constituer une base de données pour assurer une gestion efficace du programme

À l'époque où l'on a procédé à l'évaluation, aucune base de données solide n'avait été constituée sur les participants à Liens N.-É. Les consultants ont indiqué qu'il était essentiel de disposer d'une base de données informatisée pour assurer la liaison efficace des données et le succès de l'évaluation finale. Ils recommandent que l'on constitue une base de données « le plus tôt possible » pour maximiser l'utilité de l'information actuellement recueillie et réduire au minimum les travaux additionnels qui seront nécessaires aux prochains stades de l'évaluation.

Réponse : Au cours de l'été dernier, on a embauché un étudiant en informatique auquel on a confié la tâche d'élaborer et de mettre en œuvre un système de base de données pour *Liens N.-É.* La base de données a été choisie (Access de Microsoft) et élaborée en collaboration avec les employés chargés du programme. À la fin de l'été, on avait introduit dans le nouveau système les données relatives à tous les étudiants et employeurs participants, anciens et actuels.

Recommandation 7 : Mettre en place un mécanisme de suivi des étudiants

Le degré de succès avec lequel les anciens participants parviennent à obtenir un emploi lié à leur carrière à la fin de leurs études est l'un des plus importants indicateurs de succès du programme Liens N.-É. Selon le rapport, s'il est impossible de communiquer avec les étudiants participants, il sera difficile d'évaluer avec exactitude les répercussions du programme. À cette fin, on propose la mise en place d'un mécanisme d'envoi annuel d'une carte postale aux anciens stagiaires et l'offre d'une incitation financière aux étudiants pour qu'ils restent en contact avec le programme.

Réponse : Puisque la plupart des stagiaires des deux premières années du programme sont toujours aux études, on ne dispose pour l'instant d'aucune donnée de suivi sur les participants à *Liens N.-É.* Cependant, on a incorporé plusieurs questions sur le programme dans une enquête de suivi des diplômés de niveau postsecondaire réalisée par la Commission de l'enseignement supérieur des provinces Maritimes. Cette enquête téléphonique est administrée aux 120 anciens stagiaires de *Liens N.-É.* qui ont terminé leurs études au printemps de 1996. Les résultats de l'ensemble de l'enquête devraient être disponibles à des fins d'analyse par les employés de *Liens N.-É.* à l'automne 1996. On ne sait pas pour l'instant si l'on disposera ou non du

financement et des partenariats nécessaires pour l'institution de ce mécanisme à long terme. Dans la négative, il se pourrait que l'on ait à concevoir un système analogue à celui proposé par les consultants, mais imposant un fardeau financier et administratif moindre au programme *Liens N.-É.*

1.0 Introduction

1.1 Mise en contexte de Liens N.-É. : Le Programme des initiatives stratégiques

Succès Nouvelle-Écosse 2000 (SNÉ 2000) est une initiative conjointe du Canada et de la Nouvelle-Écosse financée dans le cadre du *Programme des initiatives stratégiques* du gouvernement fédéral qui a été annoncé dans le budget fédéral du 22 février 1994. Ce projet pilote, lancé par le *Department of Education and Culture* de la Nouvelle-Écosse, est soutenu par des contributions de la province de la Nouvelle-Écosse et du gouvernement du Canada.

Succès Nouvelle-Écosse 2000 et les autres projets pilotes financés dans le cadre du *Programme des initiatives stratégiques* dans l'ensemble du Canada visent à permettre au gouvernement fédéral, en collaboration avec les gouvernements provinciaux et les administrations territoriales, de mettre à l'essai des idées nouvelles dans le domaine de la sécurité sociale. Ces projets sont axés sur l'amélioration des perspectives d'emploi des Canadiens et ont pour objet d'amener ceux qui éprouvent de graves problèmes sur le marché du travail à surmonter les obstacles à une adaptation fructueuse, tout en réduisant leur dépendance envers le système de sécurité sociale. Les projets pilotes ont pour but de fournir une importante contribution au processus de réforme de la sécurité sociale qui est actuellement en cours aux échelons fédéral et provincial.

L'objectif global du *Programme des initiatives stratégiques* consiste à trouver de nouvelles façons de relever les défis de la sécurité sociale dans le contexte des restrictions financières auxquelles font face tous les échelons de gouvernement. Les projets pilotes financés dans le cadre du programme doivent être dotés d'objectifs précis contribuant à la réalisation de ce but global. Il est possible de concevoir des projets aux fins suivantes :

- Mettre à l'épreuve des méthodes permettant de réduire la dépendance envers l'aide gouvernementale :
 - en supprimant les contre-incitations à l'emploi et à la formation;

- en augmentant les incitations à prendre part à des possibilités d'emploi valables, menant à une participation à long terme au marché du travail.
- Mettre à l'épreuve des façons de supprimer le double emploi dans les programmes offerts par les divers échelons de gouvernement.
- Améliorer les services offerts aux clients et en accroître l'efficacité de manière à réduire les frais administratifs, en établissant des liens plus étroits entre le marché du travail, la formation et l'éducation ainsi que les services sociaux.
- Consolider les partenariats, non seulement avec les gouvernements provinciaux et les administrations territoriales, mais aussi avec les collectivités, les établissements d'enseignement, les employeurs, les syndicats et les organismes sectoriels, de même qu'avec les particuliers et les membres de leur famille, en vue de perfectionner les compétences des travailleurs et de créer de nouveaux débouchés.

Les critères de financement des projets pilotes du *Programme des initiatives stratégiques* mettent l'accent sur les manières novatrices de résoudre les problèmes reconnus des groupes de clients du fédéral. Dans le cadre du *Programme des initiatives stratégiques*, le gouvernement fédéral prévoyait affecter au total 800 millions de dollars à ces initiatives en 1995-1996 et en 1996-1997¹. Le financement fédéral des projets entrepris en 1994-1995 provenait d'une réaffectation de 92 millions de dollars tirés de ressources existantes.

L'évaluation représente une composante importante qui fait partie intégrante des projets pilotes. Tous les projets financés dans le cadre du programme sont conçus de manière à permettre une évaluation objective de la démarche adoptée. Les enseignements tirés de ces projets sur les méthodes qui sont efficaces — et celles qui ne le sont pas — seront largement diffusés de sorte que chaque gouvernement puisse tirer parti de l'expérience des autres et éviter le chevauchement des activités. On évaluera les projets pilotes en fonction de leur respect des objectifs fédéraux et provinciaux ou territoriaux ainsi que de leurs répercussions.

¹ Ce montant a été ramené à 400 millions de dollars dans le budget fédéral de 1995-1996.

1.2 Le but et l'orientation de SNÉ 2000

Les données de 1994 de l'Enquête sur la population active indiquaient que le taux de chômage moyen chez les jeunes Néo-Écossais âgés de 20 à 24 ans dépassait 22 p. 100. Le taux national comparable, à 15 p. 100, représentait les deux tiers du taux de la Nouvelle-Écosse. Le taux de chômage provincial général, qui s'élevait à 13,3 p. 100, correspondait à 60 p. 100 du taux prévalant chez les jeunes de la province.

Succès Nouvelle-Écosse 2000 vise à résoudre l'un des principaux problèmes liés à ce fort taux de chômage chez les jeunes : l'absence d'expérience de travail chez les nouveaux diplômés de niveau postsecondaire. *SNÉ 2000* est une initiative fédérale-provinciale d'une durée de cinq ans et d'une valeur de 13,94 millions de dollars, financée dans le cadre du *Programme des initiatives stratégiques*, qui vise à aider jusqu'à 3 000 étudiants du niveau postsecondaire à faire le pont entre l'apprentissage scolaire et le monde du travail. *SNÉ 2000* offre la possibilité de mettre à l'essai des programmes novateurs d'intégration au marché du travail. On trouvera au deuxième chapitre des précisions sur la conception du programme.

L'objectif global de *SNÉ 2000*, décrit à l'annexe A de l'entente conclue entre le Canada et la Nouvelle-Écosse relativement à la mise sur pied de ce programme, consiste à appliquer une démarche d'inclusion qui permettra de créer des voies d'accès structurées au monde du travail et favorisera l'épanouissement d'une culture d'acquisition continue du savoir en Nouvelle-Écosse. *SNÉ 2000* comporte deux volets :

- Le programme *Liens Nouvelle-Écosse* : il s'agit d'un programme de stages de niveau postsecondaire visant à faciliter l'intégration des étudiants au marché du travail par le biais de placements professionnels axés sur la carrière dans l'entreprise privée.
- *La stratégie de communications sur la culture de l'acquisition du savoir* : il s'agit d'une stratégie de communications mise en œuvre par le biais d'une campagne de sensibilisation soulignant la valeur des stages novateurs et l'importance de l'épanouissement d'une culture de l'acquisition du savoir.

La présente évaluation de *SNÉ 2000* porte sur le volet *Liens N.-É.* La stratégie de communications sur la culture de l'acquisition du savoir en est actuellement au stade de la mise en œuvre et n'est pas visée par le présent rapport.

1.3 La démarche et les objectifs de l'évaluation des méthodes

Dans sa conception même, *Liens N.-É.* a pour mandat d'effectuer une surveillance et une évaluation continues du programme. Cette façon de procéder est destinée à fournir dans des délais opportuns des renseignements pertinents aux gestionnaires du programme de même qu'aux responsables des politiques aux échelons fédéral et provincial. L'évaluation doit être réalisée en deux grandes étapes : évaluation des méthodes (de nature formative) et évaluation-bilan (de nature sommative).

La première étape de l'évaluation, dont nous rendons compte ici, est axée sur les liens entre les objectifs convenus de *Liens N.-É.* et la conception du programme. Cette évaluation du programme en cours d'exécution vise à atteindre les deux objectifs suivants :

- fournir dans des délais opportuns des renseignements sur l'administration, la gestion et les activités de *SNÉ 2000* afin que l'on puisse apporter au besoin des améliorations à la conception et à l'exécution du projet;
- contribuer au processus de réforme de la sécurité sociale actuellement en cours au Canada.

L'évaluation des méthodes est conçue de manière à examiner les enjeux et les questions liés à la pertinence du programme, à sa mise en œuvre, à sa conception, à son exécution et à d'autres caractéristiques. Elle vise aussi à s'assurer que « tous les éléments seront en place pour la réalisation d'une évaluation rigoureuse à la deuxième étape »².

La deuxième étape de l'évaluation (évaluation-bilan) sera entreprise vers la fin des cinq ans de réalisation du projet pilote *SNÉ 2000*; elle sera axée sur les résultats à long terme du programme, c'est-à-dire sur ses répercussions.

Au moment de l'évaluation des méthodes, *Liens N.-É.* était parvenu au terme de sa première année de fonctionnement et son activité s'était étendue sur deux périodes de placement de stagiaires. Quelque 310 étudiants et 220 employeurs

² Cadre de surveillance et d'évaluation de *Succès Nouvelle-Écosse 2000*, avril 1995, page 22.

avaient pris part au programme au cours de cette période, qui s'est terminée en septembre 1995. Le financement total du programme au moment de l'évaluation s'élevait à 2,17 millions de dollars, dont 1,63 million de dollars en subventions salariales versées par les promoteurs du secteur public et 0,54 million de dollars en contribution des employeurs. La fin de cette étape initiale de démarrage et de mise en œuvre du programme *Liens N.-É.* a servi de date de référence pour l'évaluation.

1.4 Les méthodes utilisées pour l'évaluation

On a fait appel aux méthodes suivantes pour évaluer les méthodes de *Liens N.-É.* :

- des *entrevues avec des répondants privilégiés* menées auprès de 20 hauts fonctionnaires et concepteurs de *SNÉ 2000*, employeurs, personnes ayant participé à la conception et à l'exécution de programmes d'alternance travail-études et personnes faisant partie de l'environnement du programme *Liens N.-É.*;
- des *groupes de discussion* auxquels ont participé les membres du comité directeur provincial et du groupe de travail régional de Yarmouth, des fonctionnaires des services d'orientation professionnelle, des étudiants participants inscrits ou non à des programmes d'enseignement coopératif et des employeurs de Halifax et de Truro;
- des *études de cas* sur la mise en œuvre de *Liens N.-É.* dans les collectivités africaine et mi'kmaq de la Nouvelle-Écosse;
- une *étude des dossiers* ayant consisté à analyser les documents relatifs au programme, la proposition et le matériel de recherche pertinents;
- une *analyse des enquêtes* ayant porté sur 246 questionnaires d'enquête initiale remplis par les étudiants de *Liens N.-É.* pour les deux périodes de stages de 1995 et sur 84 évaluations de projet remises par les employeurs pour la période de stage de l'été 1995;
- des *enquêtes auprès des clients* réalisées à partir d'un échantillon aléatoire de 100 clients-étudiants et 36 clients-employeurs.

On trouvera à l'annexe E une description détaillée des méthodes utilisées.

1.5 Vue d'ensemble du rapport

Le rapport est structuré en trois grandes parties qui font suite au présent chapitre d'introduction. La partie A décrit le contexte du rapport et, notamment, la conception de l'évaluation des méthodes ainsi que les caractéristiques des clients de *Liens N.-É.* La partie B expose les conclusions qui se sont dégagées de l'évaluation des méthodes. Enfin, cinq annexes donnent des précisions additionnelles sur l'évaluation des méthodes. Voici une brève description du contenu des chapitres et des annexes.

Partie A — La conception du programme

Chapitre 2 : La conception de Liens Nouvelle-Écosse. Description de la raison d'être de *Liens N.-É.*, de la nécessité du programme et de ses répercussions prévues.

Chapitre 3 : Les enjeux de l'évaluation. Définition des enjeux et de l'orientation de l'évaluation.

Chapitre 4 : Les caractéristiques des clients de Liens N.-É. Profil des clients-étudiants et des clients-employeurs de *Liens N.-É.* établis à partir des renseignements donnés dans les autoévaluations de stage.

Partie B — Les conclusions de l'évaluation

Chapitre 5 : La mise en œuvre de Liens N.-É. Exposé des conclusions relatives aux grands enjeux de l'évaluation, notamment : pertinence du programme, structure organisationnelle, adaptation du programme aux étudiants faisant partie des groupes minoritaires.

Chapitre 6 : Les résultats des activités de programme de 1995. Présentation des résultats préliminaires obtenus par le programme en fonction de notre analyse des activités de programme, des entrevues, des groupes de discussion et des enquêtes auprès d'un échantillon d'étudiants et d'employeurs.

- Chapitre 7 : Les problèmes à résoudre.** Recommandations visant l'amélioration du programme *Liens N.-É.* fondées sur l'analyse présentée dans les chapitres précédents.
- Annexe A : Tableau de concordance avec la matrice des enjeux.** Tableau établissant les références croisées entre les conclusions de l'évaluation et les enjeux définis dans la matrice des enjeux intégrée au Cadre d'évaluation.
- Annexe B : Protocoles d'entrevue.** Guides d'entrevue indiquant les questions posées dans le cadre des groupes de discussion réunissant des étudiants, des employeurs et d'autres intervenants, de même que lors des entrevues avec des répondants privilégiés.
- Annexe C : Questionnaires à l'intention des étudiants et des employeurs.** Questionnaires utilisés lors de l'évaluation. Les fréquences de réponse à chaque question sont indiquées.
- Annexe D : Résumé des résultats des groupes de discussion (étudiants et employeurs).** Exposé des faits saillants qui se sont dégagés des groupes de discussion réunissant des employeurs et des étudiants.
- Annexe E : Méthodes d'évaluation.** Exposé des méthodes utilisées dans le cadre de l'évaluation.

Partie A
La conception du
programme Liens
Nouvelle-Écosse

2.0 La conception de Liens N.-É.

2.1 La raison d'être du programme

2.1.1 La nécessité du programme

Liens N.-É. vise à améliorer l'employabilité des jeunes Néo-Écossais qui ont fait des études postsecondaires. Cette démarche axée sur l'offre est fondée sur le principe voulant que l'emploi des diplômés du postsecondaire s'accroisse en conséquence directe d'une augmentation de l'expérience liée à la carrière et d'une conscience plus aiguë, chez ces diplômés, de la façon d'atteindre leurs objectifs de carrière. Parmi les obstacles à la croissance de l'emploi qui sont liés à l'offre, on compte une compréhension insuffisante ou fragmentaire, dans l'entreprise privée, des avantages mutuels de l'embauchage d'étudiants du postsecondaire et le manque d'engagement de l'entreprise privée envers une culture de l'acquisition du savoir.

Vient s'ajouter à cet objectif de croissance de l'emploi le besoin plus immédiat, chez les étudiants, d'un revenu qui leur permettra de financer leur éducation. *Liens N.-É.* est conçu de manière à assurer un revenu salarial aux étudiants participants pour qu'ils puissent plus facilement poursuivre leurs études postsecondaires et réduire leur endettement global.

On peut voir la question sous encore un autre éclairage lorsqu'on envisage l'emploi des jeunes dans le contexte des changements structurels survenant dans l'économie. La demande de nouvelles compétences et de nouveaux employés de la part des employeurs est intimement liée à ces changements. Voici certaines des principales caractéristiques de la nouvelle économie canadienne :

- des changements dans la structure du marché du travail, notamment un déplacement de l'accent des emplois à temps plein vers les emplois à temps partiel;

- des changements dans le type d'emplois et le type de secteurs d'activité, notamment l'exploitation accrue du savoir, de la technologie et des innovations;
- la concurrence accrue de la part des grandes sociétés internationales;
- la poursuite de la décroissance des secteurs d'activité traditionnels, y compris les administrations publiques, et l'augmentation du recours à la sous-traitance pour les compétences et les activités « non fondamentales »;
- les changements dans les compétences et les attitudes requises des employés, entraînés par le passage d'un système qui valorisait les travailleurs exécutants à un système mettant l'accent sur des employés souples, polyvalents, qui travaillent en équipe et font preuve de créativité.

L'économie de la Nouvelle-Écosse doit relever divers défis de cet ordre. Les facteurs suivants ont influencé la conception de *Liens N.-É.* :

- le fait que l'économie repose, particulièrement à l'extérieur de la région de Halifax, sur un secteur primaire traditionnel, mais déclinant;
- le rôle important, mais décroissant du gouvernement dans l'économie et la forte dépendance de l'économie de la province envers les paiements de transfert;
- les faibles niveaux d'innovation, d'adoption de la technologie et d'adaptation à celle-ci³;
- des attitudes généralement conservatrices envers la prise de risques commerciaux, engendrant de faibles niveaux internes d'investissement des entreprises et une culture d'entrepreneuriat sous-développée⁴.

Ces facteurs contribuent à la faiblesse de la demande d'employés détenant un diplôme d'études postsecondaires dans la province. L'importance d'établir des liens entre les emplois et les compétences et l'expérience pertinentes se dégage clairement des résultats d'une enquête réalisée en août 1995 dans le secteur des

³ Canada Consulting Group, "Developing a More Innovative Economy - A Research Component of the NS Economic Strategy Project", pages 8-12, avril 1990.

⁴ APÉCA, *État de la petite entreprise et de l'entrepreneuriat dans la région de l'Atlantique - 1994*, ISBN 0-662-98937-6, 1994, pages 78-83.

petites entreprises de la région de l'Atlantique par la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante. Les réponses de quelque 450 entreprises membres dans la province indiquent que 33,9 p. 100 des entreprises de la Nouvelle-Écosse embaucheraient des employés si elles pouvaient trouver des gens ayant les compétences appropriées.

Les données sur la population active révèlent une situation paradoxale où des emplois hautement spécialisés dans les secteurs d'activité basés sur le savoir demeurent vacants alors que le taux de chômage général est élevé. Cette situation vient confirmer le besoin de programmes permettant aux étudiants du postsecondaire d'acquérir les compétences et l'expérience requises par les employeurs. *Liens N.-É.* a été expressément conçu pour répondre à ces besoins et influencer sur les facteurs susmentionnés.

2.1.2 Les objectifs de Liens N.-É.

Liens N.-É. vise à assurer une intégration des perspectives de l'offre et de la demande. L'annexe A de l'entente de coopération Canada - Nouvelle-Écosse concernant *Succès Nouvelle-Écosse 2000* énonce cinq objectifs pour *Liens N.-É.* :

- établir des partenariats entre le secteur de l'éducation et l'entreprise privée afin de créer des voies d'accès structurées au monde du travail;
- permettre aux étudiants d'acquérir une expérience de travail liée à leurs objectifs de carrière (et les aider à évaluer leur orientation de carrière en fonction de cette expérience);
- aider l'entreprise privée à bénéficier de l'information et des nouvelles idées que les étudiants apportent par leur participation au monde des affaires et à l'industrie;
- aider les étudiants à obtenir les ressources financières dont ils ont besoin pour poursuivre leurs études postsecondaires et réduire leur dette d'études;
- favoriser l'autonomie en définissant le rôle de l'esprit d'entreprise et de l'apprentissage continu dans la planification de la carrière et de la vie professionnelle, de manière à réduire la dépendance future envers le filet de sécurité sociale.

Ces objectifs font partie intégrante du mode de conception de *Liens N.-É.*

2.1.3 Les caractéristiques particulières et innovatrices du programme

Les programmes financés dans le cadre du *Programme des initiatives stratégiques* ont pour but d'incorporer de nouvelles démarches ou caractéristiques destinées à répondre aux besoins particuliers et clairement définis d'un groupe cible. Dans le cas de *Liens N.-É.*, le groupe cible est le suivant :

« *Les jeunes Néo-Écossais âgés de 18 à 24 ans qui font la transition entre un établissement d'enseignement postsecondaire et le marché du travail à la fin de leurs études.* »⁵

Les critères généraux de financement dans le cadre du *Programme des initiatives stratégiques* sont énoncés dans la description initiale du programme qui figure au premier chapitre du présent rapport. Le critère suivant est le plus pertinent dans le cas de *Liens N.-É.* :

- Consolider les partenariats, non seulement avec les gouvernements provinciaux et les administrations territoriales, mais aussi avec les collectivités, les établissements d'enseignement, les employeurs, les syndicats et les organismes sectoriels, de même qu'avec les particuliers et les membres de leur famille, en vue de perfectionner les compétences des travailleurs et de créer de nouveaux débouchés.

Le mode de conception de *Liens N.-É.* est axé sur ce critère et met particulièrement l'accent sur l'établissement de partenariats avec les employeurs. À court terme, *Liens N.-É.* espère accroître le nombre d'emplois pour étudiants en faisant appel à une subvention salariale pour encourager les employeurs à modifier leurs attitudes et leurs comportements vis-à-vis de l'apprentissage. La stratégie de communications de *SNÉ 2000* aura une influence décisive sur le succès de cette démarche à long terme.

⁵ Cadre de surveillance et d'évaluation de *Succès Nouvelle-Écosse 2000*, avril 1995, page 5.

Il ressort des entrevues effectuées auprès des responsables du programme que les modules de formation sont la principale caractéristique innovatrice qui distingue *Liens N.-É.* des programmes analogues de placement professionnel. Les trois modules font le lien entre l'expérience de travail de l'étudiant et la planification de carrière, les objectifs professionnels, l'esprit d'entreprise ainsi que l'autonomie.

Il y a des doubles emplois implicites dans les programmes de placement professionnel. L'évaluation a permis de constater que les employeurs et les étudiants n'avaient pas toujours connaissance des différences subtiles qui existent entre les objectifs et critères des divers programmes. C'est particulièrement le cas pour les différences entre *Liens N.-É.* et les programmes d'alternance travail-études. Cette question est examinée plus en détail aux chapitres 5 et 6.

3.0 Les enjeux de l'évaluation

3.1 La définition des enjeux

L'élaboration et la mise au point définitive d'une série d'enjeux d'évaluation et des méthodes d'analyse connexes ont constitué un élément important du processus de planification de l'évaluation des méthodes de *SNÉ 2000*. Les enjeux de l'évaluation ont été établis à partir de deux sources :

- les questions posées dans la matrice des enjeux, figurant au tableau 1 du mandat d'évaluation;
- les questions définies par l'équipe d'évaluateurs à la suite des entrevues avec les répondants privilégiés et des groupes de discussion.

Les enjeux et les méthodes connexes énoncés dans la matrice des enjeux (tableau 1 du mandat) sont présentés sous forme de tableau de concordance à l'annexe A. La matrice des enjeux comporte six grands groupes de questions liées au succès du projet. Plusieurs de ces questions ont trait aux répercussions du programme et l'on pourra mieux y répondre lorsque *Liens N.-É.* aura été en activité pendant une plus longue période. On se penchera sur ces enjeux lors de l'évaluation des répercussions.

Au cours de l'étape initiale de l'évaluation des méthodes, on a cerné plusieurs autres enjeux, dont les suivants, énoncés sous forme de questions :

- À quel besoin sous-jacent *Liens Nouvelle-Écosse* vise-t-il à répondre?
- *Liens N.-É.* présente-t-il des chevauchements ou des doubles emplois avec d'autres programmes ou projets destinés à satisfaire aux besoins de ses clients?

L'enjeu du « besoin » fait l'objet de plusieurs des questions de la catégorie « pertinence » qui figurent dans le mandat. Selon notre interprétation, ces questions présupposent que la nécessité de *Liens N.-É.* a été précisément formulée. Cela n'est pas clair à nos yeux. Nous formulons ici de façon plus explicite l'enjeu du « besoin » afin de donner plus de résonance à cette grande question et à ses rapports avec le mode de conception et d'exécution de *Liens N.-É.*

À l'évidence, le *Department of Education and Culture* manifeste un solide engagement envers les principes qui sous-tendent *Liens N.-É.* Les recherches menées à l'étape pilote initiale, les recherches additionnelles sur les enjeux liés au succès de *Liens N.-É.* et les modifications que l'on a régulièrement apportées au programme témoignent clairement de cet engagement.

3.2 L'orientation de l'évaluation des méthodes

Les enjeux et questions d'évaluation qui se sont dégagés du processus de consultation lors de ce premier stade de mise en œuvre de *Liens N.-É.* coïncidaient de très près avec les questions figurant dans la matrice des enjeux.

Les aspects prédominants de ces enjeux étaient surtout concentrés dans les catégories « pertinence » et « conception et réalisation du projet ». Nous avons répondu à toutes les questions de la matrice des enjeux, mais nous avons accordé la priorité aux questions suivantes :

Pertinence

- À quel besoin sous-jacent *Liens N.-É.* vise-t-il à répondre?
- Quel est le groupe de clients ou le groupe cible de *Liens N.-É.*? Dans quelle mesure les membres des groupes de minorités visibles participent-ils à *Liens N.-É.*?
- *Liens N.-É.* présente-t-il des chevauchements ou des doubles emplois avec d'autres programmes ou projets destinés à satisfaire aux besoins de ses clients?
- Est-il raisonnable d'escompter que *Liens N.-É.* aura des répercussions sur les programmes d'enseignement des établissements postsecondaires?

Conception et réalisation du projet

- Comment *Liens N.-É.* est-il organisé? Quelle est sa structure organisationnelle?
- Quels sont le rôle et les responsabilités du comité directeur provincial et des groupes de travail régionaux, ainsi que des autres partenaires?

- Quel est le rôle des employeurs?
- Comment le programme est-il administré et exécuté?
- Quelle est la structure de communications internes la plus efficace pour *Liens N.-É.*?
- Le programme a-t-il fait l'objet d'une promotion efficace auprès de ses clients?

Succès du programme

- Comment et dans quelle mesure *Liens N.-É.* a-t-il amélioré les communications entre les employeurs et les éducateurs?
- Les employeurs adhèrent-ils à la vision et aux objectifs de *Liens N.-É.*? Dans quelle mesure est-il probable que le programme donnera lieu à une reconnaissance de l'« acquisition du savoir » dans les entreprises?
- Comment s'est déroulée l'expérience des étudiants qui ont participé jusqu'à présent au programme?
- Dans quelle mesure est-il probable que le programme accroîtra le degré d'autonomie des étudiants participants?

4.0 Les caractéristiques des clients de Liens N.-É.

4.1 Définition des clients de Liens N.-É.

Nous décrivons dans le présent chapitre certaines des principales caractéristiques des clients de *Liens N.-É.* Il y a deux grands groupes de clients pour ce programme : les étudiants et les employeurs. On s'attend en outre à ce que *Liens N.-É.* et la *Stratégie de communications sur la culture de l'acquisition du savoir* de *SNÉ 2000* aient certaines répercussions sur les établissements postsecondaires de la province en favorisant les communications entre employeurs et établissements. En conséquence, les établissements d'enseignement sont des clients de deuxième niveau de *SNÉ 2000*.

Les données présentées dans les pages qui suivent sont essentiellement tirées de l'enquête initiale menée auprès des étudiants et des évaluations faites par des employeurs pour la période des stages d'été de 1995.

4.2 Profil démographique des étudiants

Le questionnaire de l'enquête initiale a été rempli par 246 étudiants au cours des deux périodes de stages de 1995, soit 186 pour la période d'été et 60 pour la période d'hiver. Nous présentons ici le profil de ces étudiants d'après notre analyse des réponses. Le tableau 1 indique les caractéristiques démographiques des 246 étudiants.

Les participants à *Liens N.-É.* avaient 24,1 ans en moyenne; la plage d'âge allait de 19 à 44 ans et 72,5 p. 100 des participants étaient âgés de 18 à 24 ans inclusivement. L'âge médian était de 23,3 ans.

Il est difficile de déterminer à partir de l'enquête initiale la répartition géographique des étudiants qui ont participé aux stages de 1995. Les étudiants ont donné soit leur adresse pendant l'année scolaire — formule la plus courante pour les étudiants de la période d'hiver —, soit leur adresse « permanente »; les deux adresses étaient peut-être identiques dans le cas de certains étudiants, mais on ne sait pas précisément quelle adresse les répondants ont donnée.

Tableau 1
Caractéristiques des clients-étudiants

Caractéristique	Pourcentage		Pourcentage	
Sexe	Féminin	39,6	Masculin	69,4
Langue	Anglais	99,6	Français	0,4
Nés au Canada	Oui	95,1	Non	4,9
Citoyens canadiens	Oui	98,8	Non	1,2
Canadiens d'origine africaine	Oui	0,0	Non	100,0
Autochtones / Premières nations	Oui	0,8	Non	99,2
Autres minorités visibles	Oui	4,9	Non	95,1
Personnes handicapées	Oui	1,2	Non	98,8

Source : Enquête initiale auprès des étudiants de *Liens N.-É.*

Les résultats, combinés à un examen des candidatures et des formules d'évaluation, indiquent que les étudiants de la région métropolitaine de Halifax représentaient au moins la moitié, et peut-être les deux tiers, des étudiants participants au cours de 1995. Fait digne de mention, six étudiants ont déclaré être domiciliés à l'extérieur de la Nouvelle-Écosse, à savoir au Nouveau-Brunswick et à Terre-Neuve. Notre examen de 110 rapports d'évaluation des étudiants a permis de constater que les étudiants de la *Dalhousie University* et de la *Technical University of Nova Scotia* représentaient 45 p. 100 des participants à *Liens N.-É.* lors des périodes de stages de 1995.

Le tableau 2 présente le degré de scolarité des étudiants ayant participé à *Liens N.-É.* en 1995.

Tableau 2
Degré de scolarité des étudiants ayant participé
à *Liens N.-É.* en 1995

Niveau de scolarité	Pourcentage (n=245)
École de métiers privée (études partielles)	0,4
École de métiers privée (études terminées)	0,8
Collège communautaire (études partielles)	2,0
Collège communautaire (études terminées)	7,3
Université (études partielles)	38,4
Premier cycle universitaire terminé (diplôme obtenu)	44,9
Études supérieures	4,5
Autres	1,6
Total	100,0

Source : Enquête initiale, *Liens N.-É.*

Le tableau 3 présente l'état civil des étudiants qui ont participé à *Liens N.-É.* en 1995. La majorité des étudiants étaient célibataires; les étudiants mariés représentaient 13 p. 100 des participants.

Tableau 3
État civil des étudiants de *Liens N.-É.*

État civil	Pourcentage (n=244)
Célibataires	86,5
Mariés ou conjoints de fait	12,7
Séparés ou divorcés	0,8
Total	100,0

Source : Enquête initiale, *Liens N.-É.*

Les étudiants vivaient surtout avec leurs parents ou des colocataires, comme l'indique le tableau 4.

Tableau 4
Situation de vie des étudiants de Liens N.-É.

Situation de vie	Pourcentage (n=244)
Habitant avec leurs parents	43,4
Habitant avec des colocataires (sans lien de parenté)	30,7
Mariés / Conjoints de fait sans enfant	9,8
Habitant seuls	9,4
Mariés / Conjoints de fait avec enfants	4,1
Autres	2,5
Total	100,0

Source : Enquête initiale, *Liens N.-É.*

4.3 Participation des étudiants au marché du travail avant l'inscription à Liens N.-É.

Dans le cadre de l'enquête initiale, on a posé aux étudiants une série de questions sur leurs antécédents de travail. Les résultats présentés ci-dessous sont fondés sur leurs réponses.

On a demandé aux étudiants d'indiquer s'ils avaient ou non participé à un programme d'alternance travail-études et quelle avait été leur situation professionnelle au cours des deux années ayant précédé leur participation à *Liens N.-É.* Les réponses à ces deux séries de questions, combinées au tableau 5⁶, étaient contradictoires. Il ressort des réponses que les étudiants n'avaient pas clairement compris le but de la question sur la participation à un programme d'alternance travail-études. Certains ont interprété l'expression « employés dans un programme d'alternance travail-études » comme désignant les placements professionnels, tandis que d'autres l'ont interprétée comme désignant l'inscription au programme.

⁶ Les mois ont été convertis en semaines dans le cas de la question sur la situation professionnelle.

Tableau 5
Situation professionnelle des étudiants de Liens N.-É.
(semaines)

Situation	Au cours des 52 dernières semaines (nombre moyen de semaines)	Au cours des 52 semaines précédentes (nombre moyen de semaines)
Employés à temps plein dans un programme d'alternance travail-études	5,5	4,4
Employés à temps partiel dans un programme d'alternance travail-études	0,4	0,2
Employés à temps plein	8,5	8,2
Employés à temps partiel	11,8	11,1
En chômage et cherchant activement un emploi	2,4	3,3
Ne cherchant pas activement un emploi	3,0	3,3
Aux études	30,4	27,4
Inscrits à un cours de formation	2,6	0,9

Source : Enquête initiale, *Liens N.-É.*

Environ 93 p. 100 des étudiants occupaient un emploi à temps plein ou à temps partiel d'une durée d'une semaine ou plus avant leur participation à *Liens N.-É.*; 22 p. 100 d'entre eux exerçaient plus d'un emploi à la fois. Leur emploi principal correspondait en moyenne à 36 heures par semaine, à un salaire horaire moyen de 8,70 \$. Ce taux variait considérablement; l'écart-type pour le salaire horaire était de 3,90 \$. Ceux qui exerçaient un deuxième emploi y travaillaient en moyenne quatre heures par semaine.

Le niveau de revenu tiré d'un travail indépendant par les étudiants avant leur participation à *Liens N.-É.* n'était pas élevé; 14 p. 100 des 222 étudiants qui ont répondu à cette question ont déclaré avoir tiré une partie de leur revenu d'un travail indépendant.

4.4 Profil des employeurs

On demande à tous les employeurs participant à *Liens N.-É.* de remplir un questionnaire d'évaluation du projet auquel ils ont pris part. Ce questionnaire anonyme à participation facultative est expédié aux employeurs par la poste et ne contient aucune question sur le profil de l'entreprise. Pour les projets réalisés à l'été 1995, on a reçu 84 questionnaires remplis.

Afin d'obtenir des données sur le profil des entreprises, nous avons inclus plusieurs questions à ce sujet dans notre enquête téléphonique auprès des employeurs. Les résultats présentés ci-dessous sont tirés de l'enquête, qui a été menée auprès d'un échantillon aléatoire de 36 employeurs pour la période de stages de l'été 1995. L'échantillon comptait des employeurs de toutes les régions de la province, comme l'indique le tableau suivant :

Tableau 6
Répartition géographique des employeurs de Liens N.-É.
(1995)

Emplacement des entreprises	Pourcentage (n=36)
Région métropolitaine de Halifax	33,3
Sydney	8,3
Petites villes	33,3
Régions rurales	25,0
Total	100,0

Source : Enquête initiale *Liens N.-É.*

Ces entreprises comptaient en moyenne 31 employés; il faut cependant signaler que plusieurs grandes entreprises ont faussé ce résultat. Le nombre médian d'employés était de 9,5 par entreprise. Comme le montre le tableau 7, environ 44 p. 100 des employeurs ayant participé à l'enquête comptaient cinq employés ou moins. Les entreprises comptant plus de 25 employés représentaient 28 p. 100 de l'échantillon.

Tableau 7
Répartition des employeurs de Liens N.-É.
selon le nombre d'employés (1995)

Nombre d'employés	Pourcentage (n=36)
Un employé	11,1
De 2 à 5 employés	33,3
De 6 à 10 employés	8,3
De 11 à 25 employés	19,4
Plus de 25 employés	27,8
Nombre médian d'employés	9,5

Source : Enquête auprès des employeurs, évaluation de *Liens N.-É.*

Les entreprises qui participent à *Liens N.-É.* ont tendance à connaître une forte croissance. Nous avons demandé aux employeurs de décrire la croissance de leurs recettes au cours des cinq dernières années. Les résultats présentés au tableau 8 excluent les 17 p. 100 d'employeurs répondants dont l'entreprise était en activité depuis moins de cinq ans. Près d'une entreprise sur quatre a fait état d'une croissance des recettes supérieure à 10 p. 100 par année.

Tableau 8
Croissance annuelle moyenne des recettes
des employeurs de Liens N.-É. (1995)

Catégorie	Pourcentage (n=29)
Croissance nulle ou diminution	6,9
Croissance faible (de 1 % à 3 % par année)	17,2
Croissance moyenne (de 4 % à 10 % par année)	48,3
Croissance forte (plus de 10 % par année)	27,6
Total	100,0

Source : Enquête auprès des employeurs, évaluation de *Liens N.-É.*

Nous avons tenté de déterminer les secteurs d'activité dans lesquels les employeurs de *Liens N.-É.* œuvraient en leur posant une question simple sur leur entreprise et leur genre d'activité commerciale. Il est difficile d'obtenir une catégorisation sectorielle plus précise sans poser une série de questions plus exhaustive. Le tableau qui suit donne une indication générale du classement par secteur d'activité selon le système de codage de la Classification type des industries.

Tableau 9
Classement des employeurs de Liens N.-É.
par secteur d'activité (1995)

Secteur d'activité	Pourcentage (n=36)
Agriculture	13,9
Fabrication	8,3
Transports, communications et autres services publics	8,3
Vente en gros et vente de détail	25,0
Finances, assurances et immobilier	16,7
Services communautaires, commerciaux et personnels	27,8
Total	100,0

Source : Enquête auprès des employeurs, évaluation de *Liens N.-É.*

Ce classement n'indique que le secteur d'activité de l'entreprise. Il ne donne aucun renseignement sur le métier exercé ou le type de travail effectué par le client-étudiant de *Liens N.-É.*

Des renseignements additionnels sur les caractéristiques et les attitudes des employeurs sont donnés dans les sections d'analyse des chapitres suivants.

Partie B
Les constatations de
l'évaluation des
méthodes

5. 0 La mise en œuvre de Liens N.-É.

5.1 Introduction

Nous exposons dans le présent chapitre nos conclusions sur les enjeux relatifs à la mise en œuvre de *Liens N.-É.* La plupart de ces enjeux relèvent des catégories « pertinence » et « conception et réalisation du programme » des questions d'évaluation figurant dans le mandat et se rapportent à des éléments abordés auparavant dans les chapitres 3 et 4. Les résultats présentés se fondent sur une synthèse des commentaires recueillis par le biais des entrevues, des groupes de discussion et des questionnaires administrés aux employeurs, aux étudiants et aux répondants privilégiés. Cette méthode de recoupements vise à obtenir confirmation des constatations issues d'une méthode d'évaluation donnée; tous les résultats présentés ci-après ont été corroborés par au moins une autre méthode d'étude.

Dans la perspective de l'évaluation des méthodes, les enjeux clés sont les suivants :

- la nécessité du programme et la pertinence de son orientation, sous l'angle des critères d'admissibilité des clients-étudiants et des clients-employeurs;
- les fonctions et le rôle des conseillers;
- l'élaboration de stratégies d'inclusion à l'intention des membres des groupes minoritaires.

Les sections suivantes décrivent nos raisonnements et nos analyses par rapport à chacun de ces enjeux. On trouvera à la section 5.5 une description d'enjeux additionnels liés à la réalisation du programme.

5.2 La pertinence du programme : qui sont les clients?

La question de la nécessité est l'enjeu principal en ce qui a trait au programme *Liens N.-É.* Elle englobe bon nombre des questions d'évaluation des catégories « pertinence » et « conception ». Elle touche tous les clients du programme, étudiants aussi bien qu'employeurs, et a d'importantes répercussions sur le succès immédiat et à long terme du programme.

Cet enjeu comporte trois volets interdépendants. Compte tenu des objectifs de *Liens N.-É.* et du *Programme des initiatives stratégiques*, ainsi que des actuelles modalités d'admissibilité et d'exécution de *Liens N.-É.* :

- Quels étudiants devraient être clients du programme et quels sont leurs besoins?
- Quels employeurs devraient être clients et quels sont leurs besoins?
- Quels genres d'emplois devraient être admissibles et dans quels secteurs d'activité les trouve-t-on?

Autrement dit, devrait-on donner à *Liens N.-É.* une orientation stratégique ou une priorité précisément délimitées, ou ce programme devrait-il avoir une vaste assise et être axé sur l'obtention d'emplois liés à la carrière pour les étudiants du postsecondaire? Comment *Liens N.-É.* vient-il appuyer le *Programme des initiatives stratégiques* et quelles en sont les caractéristiques innovatrices et distinctives?

Les étudiants du postsecondaire auxquels *Liens N.-É.* s'adresse ont des besoins tant immédiats qu'à long terme. Dans l'immédiat, leur besoin le plus fondamental est celui d'un emploi leur assurant un revenu qui leur permettra de poursuivre leurs études et de maintenir leur endettement au minimum. Les stages axés sur la carrière donnent aux étudiants l'occasion de vérifier s'ils sont faits pour exercer un métier donné. *Liens N.-É.* satisfait à ces besoins.

À longue échéance, les étudiants ont besoin d'une expérience liée à leur carrière, vraisemblablement dans une profession qui présente un certain potentiel de durabilité et de croissance à long terme dans un secteur d'activité où il y a des perspectives de développement. En outre, l'augmentation du bassin d'étudiants ayant fait des études et acquis de l'expérience dans des secteurs d'activité de pointe entraîne des avantages à long terme pour l'économie de la

Nouvelle-Écosse; cela représente un besoin de la société aussi bien qu'un besoin des employeurs. La satisfaction de ces besoins à long terme exigera une orientation précise, de l'engagement et des efforts de communication de la part des partenaires dans le domaine de l'enseignement postsecondaire.

Dans son 24^e rapport, publié en janvier 1996, le Comité sénatorial permanent des finances soulignait l'importance du perfectionnement des compétences dans les secteurs en croissance de l'économie. En raison de la transformation du marché du travail, les compétences acquises dans un secteur d'activité peuvent être inutiles dans un autre. Selon le rapport :

« Cette nouvelle conjoncture ne signifie pas que les industries et les professions traditionnelles ne sont plus d'importants générateurs d'emplois. Souvent, par contre, elle signifie que l'on y cherche un nombre moindre d'employés hautement spécialisés qui doivent avoir le même genre de compétences en technologie que ce que l'on recherche dans les nouveaux secteurs de croissance de l'emploi. »

Liens N.-É. doit répondre à ces besoins immédiats et à long terme en faisant appel à des ressources humaines et financières limitées. Il faut donc que les ressources dont dispose le programme soient affectées de manière à maximiser les avantages pour tous les partenaires du programme : étudiants, employeurs, établissements d'enseignement, gouvernement et société. En raison de l'existence d'autres programmes de placement axés sur l'acquisition d'une expérience de travail, *Liens N.-É.* doit se concentrer sur le créneau qui lui est propre. Selon nous, ce créneau est celui de l'obtention de placements viables dans des stages axés sur la carrière pour des étudiants qui n'ont pas l'avantage d'être inscrits à des programmes d'alternance travail-études, et d'offrir la prestation d'une aide spéciale à ces étudiants par le biais des modules de formation. Selon la proposition de mise sur pied du programme *Succès Nouvelle-Écosse 2000*, ce créneau regroupe entre 85 p. 100 et 90 p. 100 de tous les étudiants du postsecondaire de la province.

Au stade de la mise en œuvre, *Liens N.-É.* a fait des efforts pour faire preuve de souplesse et de capacité d'adaptation dans ses critères d'admissibilité; cela présente à la fois des avantages et des inconvénients pour le programme. Les régions autres que celle de Halifax, par exemple, comptent moins d'entreprises faisant partie de la nouvelle économie que la région de la capitale provinciale. Cela a amené le programme à modifier ses critères initiaux fondés sur les secteurs d'activité nouveaux ou en croissance pour établir des critères d'admissibilité plus étendus liés aux besoins de la collectivité.

D'une part, cet élargissement des critères peut être nécessaire pour qu'il soit possible d'appliquer *Liens N.-É.* dans l'ensemble de la province. D'autre part, en adoptant des critères trop larges pour la sélection des employeurs et en ne se concentrant pas sur les compétences requises dans les secteurs d'avenir, *Liens N.-É.* risque de compromettre la valeur des stages et la raison d'être même du programme, tout autant que ses caractéristiques innovatrices. Dans la pire éventualité, si l'on mise sur les stages « axés sur la carrière » sans porter une attention minutieuse aux perspectives à long terme des secteurs d'activité où les emplois sont offerts, on risque d'obtenir des étudiants « expérimentés » ayant des compétences qui seront peu recherchées sur le marché du travail. Cette situation va à l'encontre de l'objectif de réduction de la dépendance envers l'aide gouvernementale du *Programme des initiatives stratégiques*.

5.2.1 Les clients-étudiants

Nous présentons ci-dessous notre analyse de l'enjeu du *besoin* dans la perspective des clients-étudiants. Cette analyse est fondée sur les éléments suivants : des études documentaires, l'interrogation d'un échantillon aléatoire de 100 étudiants ayant participé aux stages de *Liens N.-É.* en 1995, l'examen de l'enquête initiale à laquelle ont répondu 246 étudiants et les résultats de deux groupes de discussion dont les étudiants participants avaient été choisis au hasard. On a fait appel aux entrevues avec les répondants privilégiés pour corroborer l'analyse.

- Un très petit pourcentage d'étudiants du postsecondaire en Nouvelle-Écosse sont inscrits à des programmes d'alternance travail-études. Les stages de *Liens N.-É.* visent à « permettre l'accès au marché du travail des étudiants qui n'ont pas l'avantage d'être inscrits à un programme d'enseignement coopératif de ce genre. »⁷
- Le programme a été conçu de manière à répondre aux besoins des étudiants et des employeurs dans les secteurs en croissance et les secteurs d'avenir — ce qu'il est convenu d'appeler la « nouvelle économie » — en Nouvelle-Écosse.
- De nombreux secteurs nouveaux et en croissance relèvent du domaine scientifique et sont desservis par les programmes d'alternance travail-études, mais ces programmes ne sont pas les fournisseurs exclusifs d'étudiants pour les emplois des secteurs en expansion.

⁷ Proposition relative à *Succès Nouvelle-Écosse 2000* présentée à DRHC, *Programme des initiatives stratégiques*, le 1^{er} septembre 1994, annexe B.

- La majorité des entreprises de la nouvelle économie sont établies dans la région métropolitaine de Halifax.
- Les programmes d'alternance travail-études disposent d'un système de promotion bien établi et d'un réseau de soutien d'employeurs engagés qui leur permet de fournir aux étudiants une expérience professionnelle axée sur la carrière. Pourtant, de nombreux étudiants inscrits à ces programmes doivent quitter la Nouvelle-Écosse pour obtenir des placements professionnels.

La participation à un programme d'alternance travail-études est la principale caractéristique qui subdivise les étudiants de *Liens N.-É.* en deux catégories de « besoins », selon notre analyse des données obtenues des étudiants. Cette caractéristique ne fait pas partie des critères d'admissibilité à *Liens N.-É.*, mais il convient de s'y attarder car nous croyons que l'actuel degré de participation des étudiants des programmes d'enseignement coopératif influe sur la façon dont *Liens N.-É.* répond aux besoins. Avant d'examiner cette question en détail, il nous faut définir ce que nous entendons par alternance travail-études ou enseignement coopératif.

Les programmes d'alternance travail-études dont il est fait mention dans le présent rapport se limitent aux programmes postsecondaires qui satisfont à la définition suivante de l'Association canadienne de l'enseignement coopératif (ACDEC) :

« Un programme d'enseignement coopératif » est un programme où sont officiellement intégrées les études collégiales ou universitaires de l'étudiant et l'expérience de travail qu'il acquiert chez un employeur participant. En général, l'étudiant acquiert en alternance de l'expérience dans des domaines appropriés du milieu des affaires, de l'industrie, du gouvernement, des services sociaux et des professions conformément aux critères suivants :

- *chaque situation de travail est mise au point ou approuvée par l'établissement d'enseignement coopératif à titre de situation d'apprentissage appropriée;*

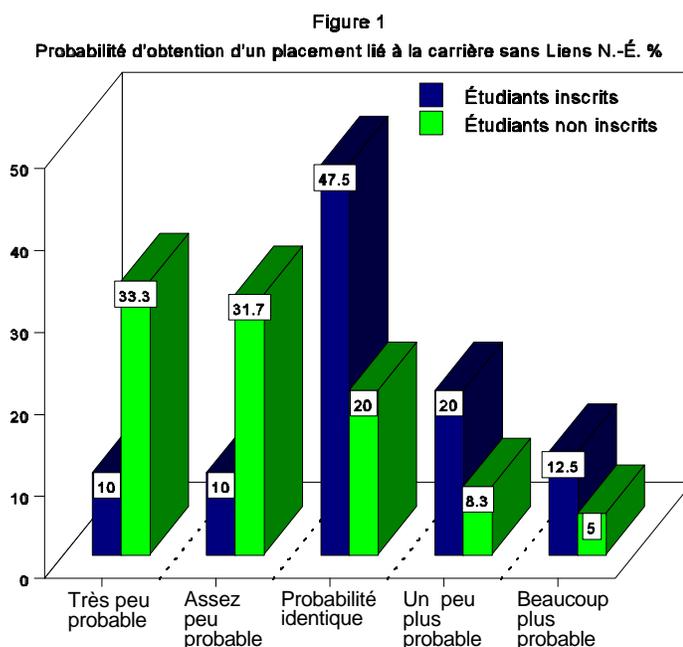
- *l'étudiant effectue un travail productif et ne se borne pas à observer;*
- *l'étudiant reçoit une rémunération pour le travail qu'il effectue;*
- *les progrès de l'étudiant en cours d'emploi sont surveillés par l'établissement d'enseignement coopératif;*
- *le rendement professionnel de l'étudiant est surveillé et évalué par l'employeur;*
- *l'expérience de travail totale correspond normalement à 50 p. 100 du temps consacré aux études et ne doit en aucun cas correspondre à moins de 30 p. 100 de ce temps. »*

L'évaluation a permis de constater qu'il pouvait y avoir de la confusion chez les employeurs quant à la nature des programmes d'alternance travail-études puisqu'au cours de la dernière décennie, « enseignement coopératif » est devenu synonyme de tout programme qui fournit une expérience de travail aux étudiants, peu importe le type d'établissement, le mode de conception du programme et les critères d'admissibilité. Les programmes de ce genre peuvent s'appliquer à des étudiants du secondaire et du postsecondaire aussi bien qu'à des non-étudiants. Les programmes peuvent être subventionnés ou ne pas l'être, leur durée est variable et les périodes de travail peuvent constituer ou non des unités d'enseignement nécessaires menant à l'obtention d'un diplôme.

Étant donné que les coordonnateurs des programmes d'alternance travail-études ont pris connaissance très tôt de la création de *Liens N.-É.*, que les premières périodes de stages de *Liens N.-É.* coïncidaient avec les périodes des programmes d'alternance travail-études et que ceux-ci disposent d'un solide réseau d'entraide, les étudiants inscrits à ces programmes ont obtenu 40 p. 100 des placements lors des périodes de stages de 1995 de *Liens N.-É.* Bon nombre de ces étudiants ont indiqué, dans le groupe de discussion et lors de l'enquête, qu'ils auraient trouvé des placements axés sur la carrière sans l'aide financière de *Liens N.-É.*

Environ 48 p. 100 des 40 étudiants inscrits à des programmes d'alternance travail-études qui ont répondu à l'enquête ont déclaré que la probabilité d'obtention d'un emploi *lié à la carrière* était « à peu près la même » avec et sans

Liens N.-É. Vingt pour cent de ces étudiants des programmes d'enseignement coopératif estimaient qu'ils n'auraient vraisemblablement pas décroché un emploi sans l'aide de *Liens N.-É.*, comme l'indique la figure 1⁸. Ces constatations ont été corroborées par les données obtenues du groupe de discussion réunissant des étudiants des programmes d'alternance travail-études.



Source : Enquête auprès des étudiants, évaluation de Liens N.É.

Ces résultats contrastent avec les données concernant les étudiants non inscrits à un programme coopératif. Seulement 20 p. 100 des 60 étudiants de ce groupe estimaient que leurs chances d'obtention d'un emploi lié à la carrière auraient été « les mêmes » sans *Liens N.-É.*; 65 p. 100 considéraient qu'ils n'auraient vraisemblablement pas pu décrocher un emploi lié à la carrière sans *Liens N.-É.* À nouveau, ces constatations ont été corroborées par les renseignements obtenus du groupe de discussion des étudiants non inscrits à un programme d'alternance travail-études.

Nous avons demandé à tous les étudiants interrogés dans le cadre de l'enquête de faire la distinction entre un « stage ou placement » et un « stage ou placement

⁸ Certains étudiants ont indiqué que la probabilité d'obtention d'un emploi aurait été plus forte sans *Liens N.-É.* La signification de cette réponse n'est pas manifeste à nos yeux; vraisemblablement, cette partie de la question n'était pas claire pour les étudiants ou ceux-ci l'ont mal interprétée.

lié à la carrière ». Nous avons analysé les différences dans les réponses pour déterminer si *Liens N.-É.* améliorerait les chances d'obtention par les étudiants d'un stage ou placement, comparativement à l'obtention d'un stage ou placement *lié à la carrière*, et nous n'avons constaté aucune différence statistiquement significative dans les réponses.

L'obtention de placements *liés à la carrière* et l'acquisition d'expérience liée à la carrière sont deux des principales raisons pour lesquelles les étudiants s'inscrivent aux programmes d'enseignement coopératif. Ces programmes disposent de coordonnateurs à plein temps qui ont pour tâche de trouver des placements auprès des employeurs. Les coordonnateurs ont constitué de vastes réseaux avec les employeurs qui leur permettent de trouver en permanence des placements pour les étudiants. Une entrevue réalisée avec le nouveau président de l'ACDEC pour la Nouvelle-Écosse a révélé que de nombreux étudiants d'université inscrits aux programmes d'alternance travail-études en Nouvelle-Écosse étaient placés à l'extérieur de la province en raison du manque de possibilités de placement en Nouvelle-Écosse. Le financement qu'offre *Liens N.-É.* fournit une incitation à l'embauchage d'étudiants néo-écossais pour les employeurs de la Nouvelle-Écosse.

La différence entre le besoin de *Liens N.-É.* éprouvé par les étudiants inscrits et les étudiants non inscrits aux programmes d'enseignement coopératif ressort clairement des réponses non dirigées, et très différentes, données par les étudiants de ces deux groupes à la question portant sur « la meilleure caractéristique de *Liens N.-É.* » et présentées au tableau 10. Pour 49 p. 100 des étudiants des programmes d'alternance travail-études, la subvention accordée aux employeurs est la meilleure caractéristique de *Liens N.-É.*; elle permet d'obtenir les emplois et favorise leur embauchage par les employeurs. Les caractéristiques telles que la possibilité d'acquérir de l'expérience et les modules de formation étaient considérées comme le meilleur élément du programme par 14 p. 100 des participants inscrits à un programme d'alternance travail-études.

Tableau 10
La meilleure caractéristique de Liens N.-É. —
les trois principaux éléments cités

Caractéristique	Étudiants des programmes coopératifs (%, n=40)	Étudiants non inscrits à un programme coopératif (%, n=60)
Subvention	48,6	16,9
Possibilité d'acquérir de l'expérience	13,5	32,2
Modules de formation	13,5	15,3

Source : Enquête auprès des étudiants, évaluation de *Liens N.-É.*

Le tiers des répondants ne participant pas à un programme d'alternance travail-études estimaient que la possibilité d'acquérir de l'expérience constituait la meilleure caractéristique de *Liens N.-É.*; venait en deuxième lieu la subvention, caractéristique choisie par 17 p. 100 des étudiants.

Dans le cadre de l'enquête auprès des étudiants, nous avons demandé aux répondants inscrits à un programme d'alternance travail-études de faire la distinction entre *Liens N.-É.* et leur programme d'alternance travail-études. Environ 38 p. 100 des étudiants, en réponse à une question non dirigée, ont indiqué que la subvention versée aux employeurs constituait la principale différence; 30 p. 100 ont cité les modules de formation.

Chacun des participants au groupe de discussion des étudiants des programmes d'alternance travail-études a affirmé qu'il aurait trouvé un emploi analogue *sans Liens N.-É.* En outre, chaque participant a indiqué que la plupart de ses condisciples avaient trouvé un bon emploi d'été lié à leurs objectifs scolaires par le biais du programme d'alternance travail-études, sans faire appel à *Liens N.-É.* Un participant est allé jusqu'à dire que *Liens N.-É.* devrait être limité aux étudiants non inscrits à un programme d'enseignement coopératif :

« *Je suis désolé de devoir le dire, mais nous avons déjà suffisamment d'avantages.* »

Plusieurs étudiants ayant répondu à l'enquête ont exprimé des opinions analogues :

« *C'est un gaspillage que de laisser participer les étudiants en informatique parce que nous obtenons tous des stages de toute façon.* »

« *Les étudiants des programmes d'enseignement coopératif ne devraient pas être admissibles; ils ont déjà suffisamment de ressources à leur disposition.* »

« *Je venais de recevoir mon diplôme et j'avais déjà obtenu auparavant trois stages grâce à un programme d'alternance travail-études; le gouvernement aurait dû consacrer cet argent à un étudiant qui n'avait aucune expérience de travail.* »

Par contraste, pour les étudiants non inscrits à un programme d'alternance travail-études, *Liens N.-É.* donne le « coup de pouce » requis pour l'obtention d'un emploi dans leur domaine d'études. Ces étudiants ont indiqué qu'avant la mise sur pied de *Liens N.-É.*, ils n'étaient pas parvenus à trouver d'emploi d'été lié à leur champ d'études. En outre, tous les étudiants de ce groupe ont convenu que l'expérience de travail acquise grâce à *Liens N.-É.* les aiderait à obtenir par la suite un emploi permanent dans leur domaine.

« *J'ai établi un premier contact avec une compagnie en pleine expansion.* »

« *L'apprentissage que j'ai fait sera un atout dans mon curriculum vitae.*
»

D'après les indications obtenues des méthodes d'étude, nous estimons que l'on fait le meilleur usage des ressources de *Liens N.-É.* si l'on respecte le but initial du programme, c'est-à-dire procurer des stages axés sur la carrière aux quelque 85 p. 100 à 90 p. 100 des étudiants du postsecondaire qui ne sont pas inscrits à un programme d'alternance travail-études. Cela ne veut pas dire que les étudiants des programmes d'alternance travail-études n'ont pas tiré profit de leurs stages dans le cadre de *Liens N.-É.*, sous forme d'expérience liée à la carrière et de revenu permettant de poursuivre les études. Ces étudiants ont évalué ces caractéristiques de *Liens N.-É.* de façon aussi positive que les étudiants non inscrits à un programme d'alternance travail-études.

DRHC a accordé dans le passé des fonds aux établissements d'enseignement postsecondaire pour la création de *nouveaux* programmes d'enseignement

coopératif. Les changements entraînés par le budget fédéral de février 1995 et la mise en place du programme d'assurance-emploi mettront fin le 1^{er} juillet 1996 au financement par DRHC des programmes d'alternance travail-études. Cependant, les programmes existants sont relativement solides, sont bien établis et s'autofinancent dans certains cas. Dans certains établissements, les étudiants versent à présent des droits pour pouvoir s'inscrire à un programme d'alternance travail-études et versent des droits lorsqu'ils obtiennent un placement grâce au programme.

Les constatations que nous avons faites dans le cadre des diverses méthodes d'évaluation indiquent que, dans bien des cas, les participants aux programmes d'alternance travail-études auraient été embauchés de toute manière. En conséquence, *Liens N.-É.* et la Nouvelle-Écosse pourraient ne tirer guère ou pas d'avantages additionnels à long terme de la prestation d'une aide aux participants à ces programmes. Le financement de ce groupe d'étudiants amoindrit la capacité de *Liens N.-É.* de financer l'épanouissement à long terme des étudiants qui ne participent pas à un programme d'alternance travail-études.

5.2.2 Les clients-employeurs

Les clients-employeurs⁹ font partie de la clientèle de *Liens N.-É.*, et le volet de la *Stratégie de communications de Succès Nouvelle-Écosse 2000* vise clairement les employeurs. Puisque *Liens N.-É.* a pour objet de favoriser chez les employeurs un engagement à long terme envers l'acquisition du savoir, le fait de déterminer si des employeurs ont été encouragés à embaucher pour la première fois des étudiants par suite de la mise en œuvre de *Liens N.-É.* est un critère d'évaluation important. Ainsi les employeurs qui ont embauché des étudiants dans le passé dans le cadre d'un programme d'enseignement coopératif manifestent vraisemblablement déjà un certain degré d'engagement envers l'apprentissage. En considération de la vision globale de *SNÉ 2000*, il importe aussi de déterminer dans quelle mesure les employeurs ont l'apprentissage à cœur.

Pour les périodes de stages de 1995, le groupe d'employeurs de *Liens N.-É.* était dominé par les employeurs participants aux programmes d'alternance travail-études, ce qui découlait en partie de la façon dont on avait fait la promotion de

⁹ Les résultats présentés dans la présente section se fondent essentiellement sur l'analyse de 84 évaluations de projet effectuées par les employeurs pour la période de stages de l'été 1995, des réponses d'un échantillon prélevé au hasard de 36 employeurs participants et des résultats de deux groupes de discussion réunissant des employeurs.

Liens N.-É. au cours de la période de démarrage en 1995. Par « employeurs participants à des programmes d'alternance travail-études », nous entendons des employeurs qui avaient embauché des étudiants dans le passé dans le cadre de ces programmes et qui en embauchaient maintenant par le biais de *Liens N.-É.* Les 80 évaluations des employeurs que nous avons analysées indiquent que 63 p. 100 des employeurs avaient déjà embauché des étudiants dans le cadre de programmes d'alternance¹⁰ travail-études.

Dans le cadre de l'enquête auprès des employeurs menée expressément pour les fins de l'évaluation, on a interrogé 36 employeurs pour la période de stages de l'été 1995, choisis au hasard, sur la fréquence à laquelle ils embauchaient des étudiants. Les résultats, présentés au tableau 11, montrent que *Liens N.-É.* est parvenu à attirer de nouveaux employeurs dans 25 p. 100 des cas; environ 17 p. 100 de ces employeurs représentent de nouvelles entreprises. Cependant, les deux tiers des employeurs manifestaient déjà un engagement à long terme envers l'embauchage fréquent ou constant d'étudiants.

Ces constatations¹¹ indiquent que *Liens N.-É.* a réalisé des progrès pour ce qui est d'atteindre des employeurs qui n'envisageaient pas auparavant d'embaucher des étudiants. Toutefois, la majorité des employeurs de *Liens N.-É.* interrogés pour l'année 1995 étaient déjà en faveur de l'emploi d'étudiants; les constatations de l'évaluation indiquent en effet que bon nombre de ces employeurs embauchent souvent des étudiants. Les groupes de discussion réunissant des employeurs, surtout constitués d'employeurs participant aux programmes d'alternance travail-études, ont permis de conclure que la plupart d'entre eux auraient de toute façon embauché des étudiants et le feront vraisemblablement dans l'avenir.

¹⁰ La question portant sur ce sujet dans les évaluations demandées aux employeurs éliminait par inadvertance les employeurs qui avaient embauché des étudiants participant à un programme d'alternance travail-études dans le passé, mais n'en avaient embauché aucun pendant la période de stages en cours.

¹¹ On trouvera des précisions à ce sujet au chapitre 6.

Tableau 11
Pratiques d'embauchage des employeurs de Liens N.-É.
au cours des cinq dernières années

Catégorie	Pourcentage (n=36)
N'avaient jamais embauché d'étudiant auparavant pour un stage ou emploi d'été	25,0
Rarement	8,3
Souvent	22,2
Toujours	44,4
Total	100,0

Source : Enquête auprès des employeurs, évaluation de *Liens N.-É.*

La taille de l'entreprise est un autre facteur dont il faut tenir compte lorsqu'on évalue les besoins des employeurs. On peut caractériser la base d'employeurs de la province selon bien des critères, dont le nombre d'employés, l'implantation en zone urbaine ou rurale, l'appartenance à un secteur d'activité de pointe ou traditionnel, etc. Parmi ces critères, les constatations de l'évaluation des méthodes nous amènent à conclure que le nombre d'employés (petites et moyennes entreprises par opposition aux grandes entreprises) est un élément important pour les fins de la catégorisation des employeurs.

Les employeurs de *Liens N.-É.* que nous avons interrogés représentent surtout de petites entreprises comptant moins de 10 employés. Comme le montre le tableau suivant, 28 p. 100 des compagnies répondantes comptent plus de 25 employés. En fait, les entreprises de ce dernier groupe comptent en moyenne 92 employés, bien qu'il y ait une forte variation de la taille de ces grandes entreprises.

Tableau 12
Employeurs de Liens N.-É. selon le nombre d'employés

Catégorie	Pourcentage (n=36)
Un employé	11,1
De 2 à 10 employés	41,6
De 11 à 25 employés	19,4
Plus de 25 employés	27,8
Total	100,0

Source : Enquête auprès des employeurs, évaluation de *Liens N.-É.*

Les employeurs des petites entreprises aussi bien que les étudiants estiment qu'il est avantageux pour un étudiant de travailler dans une petite compagnie. Cette constatation est confirmée par les résultats des groupes de discussion et les entrevues avec les membres de ces deux catégories de clients. Les étudiants reconnaissent que le programme est particulièrement utile pour les petites entreprises. À leur avis, les grandes entreprises peuvent se permettre le risque d'embaucher des étudiants, tandis que les petites sont moins susceptibles de le faire s'il n'y a pas d'incitation du genre de celle qu'offre *Liens N.-É.*

Les étudiants des groupes de discussion qui avaient suivi des stages à la fois dans de grandes et de petites entreprises ont fait des commentaires sur la valeur de leur expérience de travail auprès d'une petite société comparativement à une grande. Ils ont dit avoir acquis une expérience plus précieuse auprès des petites entreprises. À leur avis, on leur a confié de plus grandes responsabilités et une gamme plus variée de tâches. Les petites entreprises peuvent constituer un meilleur modèle de comportement pour les étudiants qui se lancent sur le marché du travail. En général, les petites sociétés exposent davantage les étudiants à l'esprit d'entreprise et à l'autonomie. La mise de l'accent sur l'esprit d'entreprise est une importante stratégie de développement pour les deux gouvernements promoteurs.

Les groupes de discussion des employeurs ont mis au jour une distinction importante entre les petites et les grandes entreprises pour ce qui est du motif à long terme de la participation à *Liens N.-É.* Les petites entreprises ont recours à *Liens N.-É.* pour « mettre à l'essai » les étudiants à titre de futurs employés; cette façon de procéder a souvent été mentionnée dans les groupes de discussion. Les grands employeurs sont moins susceptibles de l'adopter. Les petites

entreprises considèrent en partie la subvention accordée par *Liens N.-É.* comme un moyen d'atteindre cet objectif.

Les employeurs veulent embaucher les mêmes étudiants pendant plusieurs années (et le font). Pendant cette période, étudiants et employeurs ont la possibilité de déterminer s'ils sont mutuellement compatibles.

« Lorsque nous embauchons un employé, nous adoptons une perspective à long terme. Ce n'est pas ainsi que nous considérons les étudiants de Liens N.-É.; nous les voyons comme un soutien à court terme. » (Grande entreprise)

« Je songe aussi aux perspectives à long terme. Le volume d'activité de l'entreprise fluctue beaucoup. L'an dernier, je craignais de perdre mon gagne-pain, mais cette année, j'ai embauché deux nouvelles personnes. Je suis très satisfait des compétences de cette étudiante; nous allons la réembaucher. J'aime le fait que le programme d'enseignement coopératif [sic] fournit une rétroaction, et la subvention salariale réduit le risque. » (Petite entreprise)

« Dans mon entreprise, le stage d'un étudiant est une période d'essai en vue d'une carrière éventuelle. [...] Il faudrait que je trouve une très bonne raison pour ne pas réembaucher ces deux-là lorsqu'ils auront terminé leurs études; ils ont fait de l'excellent boulot. » (Petite entreprise)

Le tableau qui suit présente une comparaison entre la fréquence d'embauchage, selon le nombre d'employés, chez les employeurs participant et ne participant pas à un programme d'alternance travail-études (c.-à-d. ayant ou non embauché des étudiants inscrits à ce genre de programme dans le passé). Sauf dans la catégorie des 2 à 10 employés, les employeurs n'ayant jamais participé à un programme d'alternance travail-études sont répartis de façon relativement uniforme selon le nombre d'employés. Les participants aux programmes d'alternance travail-études, en revanche, sont surtout de grandes entreprises.

Tableau 13
Employeurs participant et ne participant pas à des programmes d'alternance travail-études, selon le nombre d'employés (%)

Catégorie	Employeurs participants	Employeurs non participants
Un employé	6,2	15,8
De 2 à 10 employés	25,0	57,9
De 11 à 25 employés	31,2	10,5
Plus de 25 employés	37,5	15,8
Total	100,0	100,0

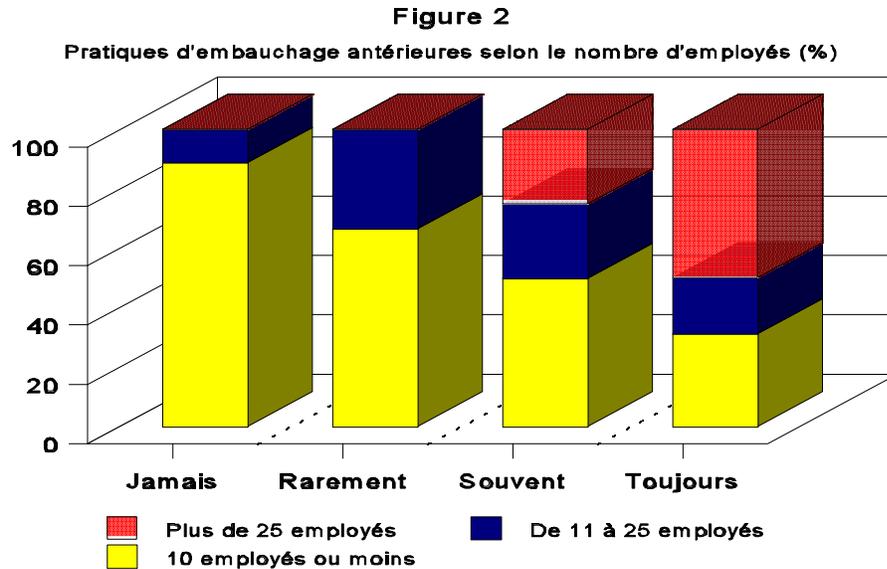
Source : Enquête auprès des employeurs, évaluation de *Liens N.-É.*

Une entrevue avec le président élu de l'ACDEC pour la Nouvelle-Écosse a permis de constater que les programmes d'enseignement coopératif prenaient des mesures pour resserrer leurs liens avec les petites et moyennes entreprises. La répartition des placements tend vers une représentation plus uniforme des entreprises de diverses tailles.

Près de 90 p. 100 des employeurs qui n'avaient jamais embauché d'étudiants avant leur participation à *Liens N.-É.* comptent moins de cinq employés, d'après les résultats de notre enquête. Les employeurs qui embauchent souvent ou toujours des étudiants sont surtout de grandes entreprises, comme le montre la figure 2. Plus l'entreprise est grande, plus elle est susceptible d'embaucher des étudiants. Le secteur des petites entreprises représente une importante clientèle-cible pour la promotion de *Liens N.-É.*

Nous croyons que Liens N.-É. améliorera son efficacité et ses résultats à long terme s'il se concentre sur les petites entreprises qui n'ont pas manifesté d'engagement (ou n'avaient pas les moyens de le faire) envers le perfectionnement des étudiants par le biais des stages Liens N.-É.

Cette orientation donnée au programme devrait encourager les petites entreprises à embaucher pour la première fois des étudiants du niveau postsecondaire. Cela rehausserait la qualité de l'expérience d'apprentissage des étudiants et viendrait appuyer les objectifs de *Liens N.-É.* en ce qui a trait à l'esprit d'entreprise.



5.2.3 Le déplacement de l'accent de la nouvelle économie vers les besoins de la collectivité

Cet enjeu a rapport à la sensibilité de *Liens N.-É.* aux besoins en compétences actuels et prévus dans l'économie et dans les secteurs d'avenir, ainsi qu'à la mesure dans laquelle le programme atteint le groupe-cible visé. Il s'agit d'une question difficile et complexe.

La difficulté est liée aux questions que nous avons abordées au chapitre 2 concernant le *Programme des initiatives stratégiques*, les buts et objectifs de *Liens N.-É.* et le fait que *Liens N.-É.* n'est pas destiné à être un simple programme d'emplois d'été pour étudiants, mais bien un programme plus ciblé de mise en valeur à long terme des ressources humaines. *Liens N.-É.* vise à fournir aux étudiants une expérience liée à la carrière qui améliorera leur employabilité à longue échéance.

Le programme a pour objet de dispenser un soutien financier aux employeurs et de fournir des stages à des étudiants du postsecondaire dans l'ensemble de la Nouvelle-Écosse, mais bon nombre des emplois de la nouvelle économie — là où *Liens N.-É.* peut atteindre son objectif de mise en valeur — se trouvent dans la région de Halifax. Les données par profession tirées de l'enquête auprès des étudiants indiquent que *Liens N.-É.* est parvenu à assurer une bonne répartition

géographique des placements à l'extérieur de Halifax dans les domaines de l'informatique, du génie et des sciences de l'environnement, par exemple.

La proposition et l'entente de coopération concernant *Liens N.-É.* font mention des secteurs et des métiers d'avenir et en expansion dans l'économie de la Nouvelle-Écosse. Ces nouveaux secteurs d'avenir n'ont pas été précisément définis dans le cadre du programme. À l'heure actuelle, on considère en général que la « nouvelle économie » se compose de secteurs comme les applications informatiques, le génie, la technologie, les services de santé et services médicaux, les écoindustries, les services aux entreprises et les autres branches d'activité du secteur des services. Les professions à forte demande dans ces secteurs sont souvent basées sur la connaissance et relèvent notamment des domaines du génie, de l'informatique, de la gestion des entreprises et des diverses sciences de la santé, bien que les professions des secteurs des loisirs et des services personnels soient également recherchés.

Liens N.-É. veut soutenir des initiatives liées au développement communautaire dans l'ensemble de la province. Le groupe de discussion réunissant les membres du groupe de travail régional et du comité directeur provincial à l'automne de 1995 a clairement fait ressortir à nos yeux que l'obtention d'emplois locaux axés sur la carrière pour les étudiants de la région constituait une considération importante. Le potentiel de croissance à long terme de l'emploi a peut-être moins d'importance que l'obtention d'un placement pour les étudiants de la région. Dans certains cas, cela correspond à des stages liés à la carrière dans un secteur d'avenir; dans d'autres, le programme peut financer des emplois liés à la carrière, mais dans des secteurs d'activité « traditionnels ». Toutefois, les répercussions réelles de cette mise de l'accent sur le développement communautaire ne se dégagent pas clairement des données sur les professions tirées de l'enquête auprès des étudiants.

Ce n'est pas que les emplois dans les secteurs traditionnels ne sont pas de bons emplois. Cependant, le problème qui se pose, comme l'indiquait le rapport du Comité sénatorial cité auparavant, est le suivant : financer des stages pour étudiants dans les secteurs traditionnels risque d'avoir pour effet que l'on préparera des étudiants du postsecondaire à exercer des emplois ou des professions susceptibles de ne plus exister dans plusieurs années. Dans ce cas, on n'atteindrait pas l'objectif escompté du programme visant la réduction de la dépendance des étudiants envers le soutien du revenu. Soutenir des professions « d'avenir » recherchées dans plusieurs secteurs d'activité est une bonne stratégie à adopter pour éviter cet écueil.

5.3 La structure organisationnelle et le rôle des conseillers communautaires

Nous décrivons dans la présente section la structure organisationnelle de *Liens N.-É.* qui était en place à l'automne 1995. Les recherches, les entrevues et les groupes de discussion ont eu lieu à cette époque, alors que le programme faisait l'objet d'importantes modifications structurelles. Les constatations présentées ci-après ne tiennent pas compte de ces changements, mais ceux-ci, croyons-nous, visaient à régler des problèmes liés à l'efficacité et à la composition du comité directeur provincial et des groupes de travail régionaux.

La structure de *Liens N.-É.* compte quatre niveaux : le comité mixte de direction, une équipe de gestion de l'exploitation, un comité directeur provincial et plusieurs groupes de travail régionaux.

- Le *comité mixte de gestion* est composé de hauts fonctionnaires de DRHC et du *Department of Education and Culture* de la Nouvelle-Écosse. Il a pour rôle d'élaborer les politiques ainsi que de concevoir et d'examiner le programme. Il a la responsabilité de l'évaluation de *Liens N.-É.*
- L'*équipe de gestion de l'exploitation* surveille et coordonne les activités quotidiennes de mise en œuvre de *Liens N.-É.* Elle se compose du coordonnateur du programme, d'un coordonnateur adjoint, de représentants de DRHC et de membres du Secrétariat chargé des partenariats.
- Le *comité directeur provincial* est le troisième échelon administratif de *Liens N.-É.* Il a essentiellement pour rôle de donner des conseils et des orientations sur l'élaboration et la mise en œuvre de *Liens N.-É.*
- Les *groupes de travail régionaux* doivent être établis dans l'ensemble de la province; ils se composent de 10 à 25 représentants des entreprises commerciales et industrielles locales, des syndicats, des établissements d'enseignement, des organismes de développement économique, des ministères pertinents, des organismes communautaires et des associations étudiantes. Ils ont pour fonction de mettre au point et d'administrer le programme *Liens N.-É.* au sein de leur région respective et, notamment, de faire la promotion du programme auprès des partenaires éventuels du milieu des affaires. De plus, ils surveillent le processus de présentation des demandes et de sélection des employeurs pour les stages. Ils doivent aussi participer au processus d'élaboration des politiques.

À l'origine, le comité directeur provincial était composé de représentants des milieux industriels et commerciaux, du monde de l'éducation, d'associations étudiantes et des ministères intéressés. On a récemment apporté des changements à la composition initiale pour intégrer à ce comité le président de chaque groupe de travail régional ainsi que des représentants des organismes qui financent *Liens N.-É.* Le comité directeur provincial doit se réunir au moins trois fois par année afin de faire des recommandations concernant le trimestre suivant et l'évolution future de *Liens N.-É.*

Les groupes de travail régionaux sont basés sur le principe selon lequel les collectivités peuvent et devraient être maîtres de leur propre destin et la participation à des initiatives telles que *Liens N.-É.* est le moyen de développement local à privilégier.

Au moment de l'évaluation, en décembre 1995, seulement deux groupes de travail régionaux avaient été constitués, l'un à Yarmouth et l'autre à Sydney. Dans le cadre des entrevues et des délibérations du groupe de discussion, les membres de ces groupes de travail ont affirmé se réjouir de la décision récente d'intégrer les présidents régionaux au comité directeur provincial.

Les groupes de travail régionaux de Yarmouth et de Sydney estimaient qu'ils ne jouaient pas un rôle aussi important que prévu dans l'établissement de l'orientation de *Liens N.-É.*, particulièrement en ce qui a trait au choix des secteurs d'activité admissibles à un financement. À leur avis, des secteurs qui peuvent convenir à Halifax peuvent être inopportuns dans leurs régions; or, les membres de ces groupes estimaient à l'époque que ces décisions étaient prises à (et pour) Halifax, puis appliquées à l'ensemble de la province. Les membres du groupe de travail de Yarmouth ont indiqué que les décisions sur la pertinence des stages dans certains types d'entreprises commerciales ou industrielles devraient être prises en fonction du plan de développement économique et communautaires de chaque région.

Les changements apportés aux groupes de travail régionaux après la tenue des groupes de discussion et la réalisation des entrevues ont sensiblement contribué à résoudre ce problème. L'inclusion dans les groupes de travail régionaux d'organismes gouvernementaux clés tels que ceux qui assument la responsabilité du développement régional contribuera aussi à assurer une participation appropriée des instances chargées du développement communautaire à la formulation des politiques de *Liens N.-É.*

5.4 Atteindre les étudiants qui font partie d'un groupe minoritaire

Liens N.-É. reconnaît que les étudiants du postsecondaire qui appartiennent à une minorité visible se heurtent à des obstacles particuliers à l'emploi. Les recherches¹² indiquent que ces obstacles sont dans une large mesure attribuables à la discrimination systémique qui touche toutes les strates de la société néo-écossaise. Au cours des périodes de stages de 1995, aucun étudiant néo-écossais d'origine africaine ou mi'kmaq n'a été directement embauché par un employeur dans le cadre de *Liens N.-É.* Ont fait exception à cette règle les 24 étudiants de la nation Mi'kmaq qui ont obtenu un placement par le biais du programme de promotion multiculturelle, entente multiculturelle négociée entre le personnel de *Liens N.-É.* et le *Unama'ki Training and Education Centre* (TEC). Il faudra prendre des mesures spéciales pour que *Liens N.-É.* soit accessible aux étudiants du postsecondaire appartenant aux minorités visibles.

Les problèmes auxquels se heurtent les étudiants des minorités visibles en matière d'obtention d'un emploi sont aggravés par le fait que l'entente relative à *Liens N.-É.* ne permet les stages que chez les employeurs de l'entreprise privée et des organismes sans but lucratif. Les employeurs du secteur public embauchent un plus grand nombre de membres des minorités en raison des programmes gouvernementaux d'équité en matière d'emploi, mais ils ne peuvent présenter une demande de postes de stagiaire à *Liens N.-É.* Il faudra que *Liens N.-É.* s'efforce davantage d'obtenir des placements pour les étudiants de cette catégorie auprès des entreprises privées et des organismes sans but lucratif.

Liens N.-É. s'est engagé à élaborer des mécanismes d'inclusion pour faire en sorte que les étudiants des minorités visibles puissent bénéficier du programme. Cet engagement est énoncé dans l'entente relative à *Liens N.-É.* et a été réitéré par les membres du comité de gestion. Les gestionnaires et les employés sont déterminés à se montrer réceptifs face aux besoins des groupes minoritaires et à faire preuve de souplesse en ce qui a trait aux lignes de conduite du programme.

¹² Voir par exemple le rapport Marchall et le *BLAC Report on Education*.

5.4.1 Le programme de promotion multiculturelle de Liens N.-É.

La réceptivité de *Liens N.-É.* aux besoins de la collectivité trouve sa manifestation dans le programme de promotion multiculturelle (*Multicultural Facilitation Program*) créé à titre de projet pilote dans le cadre du programme. La première étape du projet pilote a consisté à négocier un accord entre *Liens N.-É.* et le *Unama'ki Training and Education Centre* (TEC), à Eskasoni, qui permet au TEC d'administrer le programme à l'intention des étudiants de la nation Mi'kmaq au Cap-Breton. La formule adoptée a deux grands points forts :

- ce volet du programme est mis en œuvre en fonction des besoins de la collectivité mi'kmaq;
- il est administré par des enseignants mi'kmaq.

L'accord est souple; il permet la réalisation de stages par 18 à 30 étudiants autochtones sur une période d'un an. Les stages s'étendent sur 8 à 15 semaines, selon la durée du programme de formation de l'étudiant. Troisième point fort, ce programme est dispensé moyennant de modestes frais administratifs.

Les administrateurs du TEC ont obtenu des placements de qualité — par opposition à une création artificielle d'emplois — qui offraient une gamme de possibilités professionnelles aux étudiants. Au cours de la période de l'été 1995, sept traducteurs juridiques ont obtenu des stages liés à la carrière par le biais du programme de promotion multiculturelle; 13 étudiants ont suivi des stages axés sur la carrière dans des entreprises d'Eskasoni ou de la ville avoisinante de Sydney. On a assoupli l'exigence imposée par *Liens N.-É.* selon laquelle les stages devaient avoir lieu dans l'entreprise privée, du fait qu'il pouvait être plus facile d'obtenir des stages dans le secteur public.

Les administrateurs du TEC jugent très utile le recours à *Liens N.-É.* pour élargir les perspectives de carrière des étudiants. Par exemple, 100 des 110 étudiants mi'kmaq du *University College of Cape Breton* sont inscrits au programme d'études communautaires et visent à exercer un emploi auprès de la bande à Eskasoni; or, seulement quelques étudiants seront embauchés par la bande. Les employés du TEC se servent de *Liens N.-É.* comme outil pour encourager les étudiants à envisager d'autres carrières. Dans cette perspective :

- Quatre étudiants ont terminé leur stage et ont reçu une formation en recherche scientifique et en travaux sur le terrain auprès des services de la pêche et de la faune d'Eskasoni.
- Un étudiant mi'kmaq a été placé au sein d'une équipe chargée de réaliser une étude médicale à Eskasoni par la *Dalhousie University*. Son stage auprès de l'équipe d'étude du diabète de Dalhousie pourrait déboucher sur une carrière dans le domaine médical. L'étudiant est emballé par les connaissances qu'il acquiert grâce à son stage et affirme que celui-ci lui offre beaucoup plus de défis que les emplois qu'il a exercés dans le passé — comme pompiste.

5.4.2 Vers un modèle d'inclusion

L'accord conclu avec le TEC est le premier pas vers la mise en place d'un modèle d'inclusion dans le cadre de *Liens N.-É.* Il reste toutefois à élaborer des stratégies exhaustives pour faire en sorte que tous les étudiants appartenant à une minorité visible aient la possibilité de bénéficier de *Liens N.-É.*

L'accord conclu avec le TEC se limite aux étudiants de la nation Mi'kmaq au Cap-Breton. D'autres établissements d'enseignement mi'kmaq pourraient tirer parti de *Liens N.-É.* Le plus important d'entre eux est le *Kjipuktuk Aboriginal College*, à Halifax, auparavant appelé *Micmac Native Learning Centre*, qui a récemment été intégré au réseau de collèges communautaires de la province. Le personnel de la stratégie des Chemins de la réussite pourrait également être intéressé à se servir de *Liens N.-É.* comme ressource additionnelle pour les étudiants du postsecondaire auxquels il est impossible de venir en aide à cause de la diminution des ressources affectées à cette stratégie.

Il importe de noter que les contacts avec les organismes communautaires peuvent nécessiter une visite ou un contact de suivi après la communication initiale de renseignements par téléphone ou par la poste. Les personnes interrogées dans les collectivités noire et mi'kmaq ont indiqué qu'elles avaient « entendu parler » du programme, mais qu'elles étaient à l'époque trop prises par d'autres activités, que les renseignements n'avaient pas été traités adéquatement et que l'on n'y avait pas donné suite. On devrait organiser des rencontres personnelles, face à face ou en groupe, avec tous les éventuels partenaires des collectivités noire et mi'kmaq pour leur donner un aperçu détaillé de *Liens N.-É.* et du programme de promotion multiculturelle.

La responsabilité de l'expansion du programme de promotion multiculturelle

— établissement de contacts avec les partenaires pertinents et négociation d'ententes à caractère inclusif — devrait être expressément confiée à un membre du personnel de *Liens N.-É.* La mise sur pied d'un comité de partenaires des collectivités noire et mi'kmaq pourrait aussi contribuer à l'élaboration d'un modèle d'inclusion. Ce comité aurait pour rôle de travailler avec le personnel de *Liens N.-É.* à concevoir des stratégies permettant d'atteindre les étudiants des groupes minoritaires.

La clé du succès du programme de promotion multiculturelle résidera dans le maintien de la souplesse de *Liens N.-É.* dans ses négociations avec les organismes communautaires. Le modèle mis au point avec le *Unama'ki Training and Education Centre* constitue un précédent très utile en raison à la fois de sa souplesse administrative et de son respect des principes directeurs et de l'objet de *Liens N.-É.*

Le *BLAC Report on Education* fait l'historique de l'enseignement dispensé aux Noirs en Nouvelle-Écosse. Ce rapport fait valoir que les étudiants noirs ont été systématiquement exclus de tous les niveaux du système d'éducation. Il faut que l'on adopte des façons de procéder différentes pour que ces étudiants obtiennent l'éducation dont ils ont besoin. Deux recommandations clés de cette étude ont trait à la prise des décisions par la collectivité elle-même :

« *Premièrement, il est essentiel que les initiatives visant l'éducation des Noirs soient élaborées en collaboration avec les intéressés, c'est-à-dire la collectivité noire.* »

« *Deuxièmement, [...] les initiatives touchant l'éducation des Noirs doivent être contrôlées par la collectivité noire ou l'on doit établir des structures pourvues en personnel et contrôlées par des membres de la collectivité noire¹³.* »

La démarche adoptée par *Liens N.-É.* dans ses négociations avec le *Unama'ki Training and Education Centre* respecte ces deux principes et devrait continuer d'être la force dominante qui sous-tendra les ententes négociées avec les autres partenaires des collectivités d'origine mi'kmaq et africaine en Nouvelle-Écosse.

¹³ BLAC Report on Education, volume 1, 1994, p, 58,

5.5 Autres enjeux

L'évaluation des méthodes a mis au jour plusieurs autres enjeux, généralement liés aux caractéristiques du processus de mise en œuvre ou des critères d'admissibilité. Bon nombre de ces enjeux ont trait aux répercussions et n'entraient donc pas dans le cadre de l'évaluation dont nous rendons compte ici. Nous en faisons état à titre indicatif pour les fins de l'évaluation-bilan que l'on réalisera ultérieurement. Ce sont les suivants :

- les conflits concernant le taux de rémunération;
- les chevauchements et doubles emplois de *Liens N.-É.* avec d'autres programmes;
- les questions liées à la surveillance et aux communications;
- l'autopromotion du programme par les étudiants;
- les données de référence.

5.5.1 La subvention salariale

Les enjeux dans ce domaine ont trait aux effets souhaités et non souhaités de la subvention. Il sera davantage possible d'examiner ces effets lors de l'évaluation des répercussions, mais plusieurs considérations méritent qu'on s'y attarde dès à présent.

Comme on pouvait s'y attendre, les employeurs jugent la subvention utile. Elle les encourage à assumer le risque d'embaucher des étudiants et les indemnise partiellement pour le temps qu'ils consacrent à la formation de ceux-ci. La subvention est particulièrement utile pour les petites et moyennes entreprises.

« Le financement a été très utile; cela en valait largement la peine. J'aime ce programme parce qu'il rend possible l'embauchage et l'expansion pour une nouvelle entreprise. »

« Au printemps, quand le programme débute, nous n'avons pas encore de recettes; donc, sans subvention, nous n'embaucherions personne — cela a sans aucun doute été une incitation. »

« La subvention est très certainement un facteur d'incitation. Il est actuellement difficile de faire de l'argent. Nous n'aurions pas embauché d'employés sans subvention. »

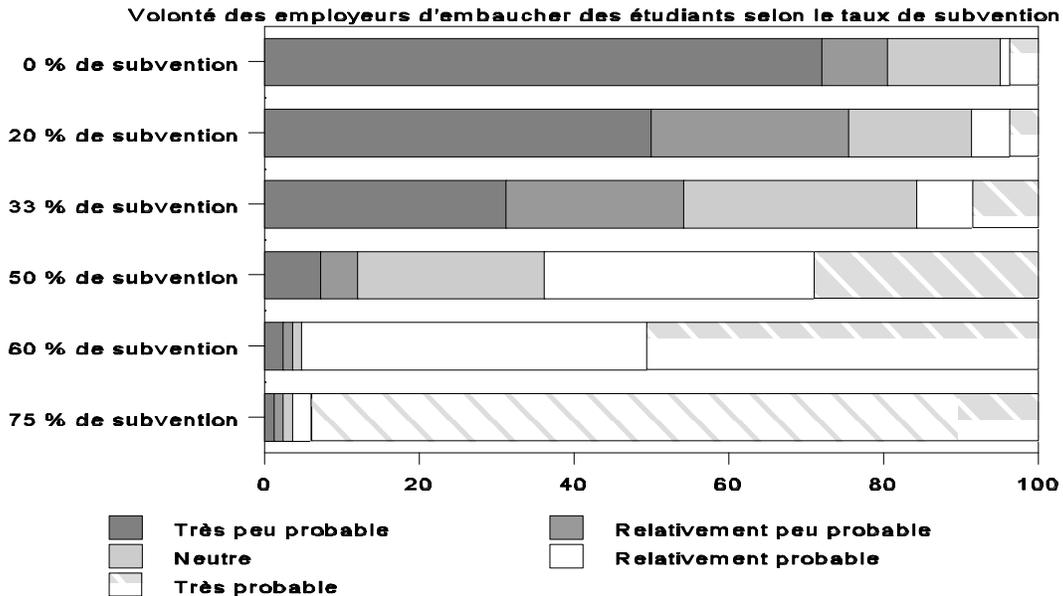
« La subvention est attrayante, mais même si elle était de 50 p. 100 inférieure, elle resterait attrayante. Nous [une grande entreprise] pouvons nous le permettre. Nous sommes bien sûr à l'affût des programmes de subventions. J'aurais aimé que ce programme existe lorsque j'ai moi-même fait mes études. »

« Je suis salarié et si je n'embauche personne, je dois travailler 60 heures par semaine. À mon avis, si l'on réduit la subvention, on devrait permettre au salaire versé aux étudiants de tomber en deçà de 10 \$ l'heure; il y a certains étudiants qui ne valent pas plus. »

Les employeurs ne considèrent pas la subvention comme un « boni »; en soi, elle n'est ni nécessaire ni suffisante pour les encourager à embaucher des étudiants. Au départ, l'employeur doit être favorable à l'idée d'embaucher un étudiant. L'évaluation nous a permis de constater que la subvention a pour effet de transformer l'intérêt initial en un engagement. Lors de l'enquête, nous avons demandé aux employeurs quel serait leur degré d'engagement envers l'embauchage d'étudiants en fonction de divers taux de subvention.

Comme l'indique la figure qui suit, l'appui à l'embauchage commence à diminuer lorsque le taux de subvention tombe en deçà de 50 p. 100. Une fois ce seuil franchi, les employeurs estiment que les coûts de l'emploi d'un étudiant en dépassent les avantages. C'est vraisemblablement davantage le cas pour les petites entreprises que pour les grandes — l'enquête a indiqué que de nombreux employeurs avaient embauché des étudiants pendant des années sans subvention salariale dans le cadre des programmes d'alternance travail-études. Les grandes sociétés étaient davantage susceptibles de « toujours » embaucher que les petites entreprises.

Figure 3



Source : Questionnaires d'évaluation de projet remplis par les employeurs de *Liens N.-É.*

Nous avons constaté à la suite des groupes de discussion et des enquêtes que le taux de rémunération subventionné a des répercussions inflationnistes non voulues et potentiellement négatives sur certains employeurs. Les taux de salaire de 8 \$ et de 10 \$ l'heure sont souvent aussi élevés ou parfois plus élevés que la rémunération offerte aux employés à temps plein dans certaines entreprises. Cela fait particulièrement problème dans certaines petites entreprises et dans certaines localités à l'extérieur de la région de Halifax. Il s'ensuit des « embêtements » pour l'employeur, qui doit limiter les conflits avec les employés permanents. Les commentaires suivants, tirés des comptes rendus des groupes de discussion et des enquêtes concernant les employeurs, illustrent bien le problème que pose le salaire :

« Le salaire (9 \$ l'heure) pour un étudiant était ridiculement élevé; mon mari ne gagne que 10 \$ l'heure. »

« Le salaire de 10 \$ l'heure a vraiment éveillé mon intérêt. En fin de compte, ce n'était pas une si bonne affaire. L'étudiant faisait un excellent travail, ce à quoi je ne m'attendais pas. Je fais concurrence à de très grosses entreprises. Mais le salaire m'a occasionné des problèmes avec mes autres employés. »

« Il a été difficile pour nous d'embaucher un étudiant en pharmacologie. Le problème tournait autour du salaire : nos fidèles employés à temps partiel ont été irrités lorsqu'ils ont appris que l'étudiant gagnait 2 \$ l'heure de plus qu'eux. »

« La question des salaires a entraîné des problèmes. Certains de nos travailleurs sont payés 5,50 \$ l'heure alors que les étudiants en stage avaient un salaire horaire de 10 \$. »

Ce problème pourra se résorber dans une certaine mesure lorsque les subventions diminueront, si les salaires versés aux étudiants décroissent également. Cependant, il est clair que certaines entreprises participant à *Liens N.-É.* feront face à des problèmes si les employeurs continuent d'être tenus de verser un salaire horaire de 8 \$ à 10 \$.

Nous reconnaissons qu'il y a plusieurs dimensions à ce taux de rémunération. Il ne vise pas uniquement à assurer un salaire équitable aux étudiants, mais aussi à leur permettre une certaine épargne — en ce sens, il s'agit d'une prime à l'éducation destinée à compenser les dépenses nécessitées par les études postsecondaires. Le salaire versé aide les étudiants à payer leurs études, ce qui est l'un des objectifs de *Liens N.-É.*

La difficulté que pose le taux de rémunération uniforme, c'est qu'il ne tient pas compte de la situation du marché du travail local — pour un emploi de même nature, le salaire peut être moindre à Canso qu'à Halifax — non plus que de l'écart salarial entraîné par les différences dans les compétences ou l'expérience requises ou les exigences posées par l'emploi. En conséquence, l'étudiant qui travaille à titre d'« aide-comptable » recevra le même salaire que l'étudiant en génie qui conçoit des logiciels pour une entreprise de recherche et développement. Les exemples donnés auparavant illustrent bien l'écart salarial entre des employés qui n'ont pas les mêmes compétences ni la même expérience.

Il y a plusieurs façons de procéder pour s'attaquer au problème du taux de rémunération. Il serait peut-être possible, par exemple, de calculer la subvention en pourcentage jusqu'à concurrence d'un maximum, mais cela supprimerait toute subvention à l'éducation. Ou encore, on pourrait diviser en deux composantes le montant total versé. La première partie représenterait le salaire, calculé d'après le taux du marché pour le métier en question, tandis que la deuxième partie serait versée à l'étudiant sous forme de « bon d'éducation ». Le montant maximal versé par *Liens N.-É.* ne changerait pas, non plus que le montant total reçu par l'étudiant. L'employeur continuerait de toucher la subvention salariale, mais le

maximum en serait fixé de telle sorte que la part de l'employeur demeurerait la même que dans le système actuel.

5.5.2 Les chevauchements et doubles emplois

Nous avons déjà décrit le problème du chevauchement avec les programmes d'alternance travail-études. Nous nous attacherons dans la section qui suit à présenter de façon plus détaillée les constatations que nous ont permis de faire les entrevues et les groupes de discussion. Les commentaires des employeurs indiquaient souvent que ceux-ci ne connaissaient guère la différence entre un programme d'alternance travail-études et *Liens N.-É.* Les deux appellations étaient souvent utilisées de façon interchangeable. Les employeurs parlaient de leurs stagiaires « des programmes d'enseignement coopératif » plutôt que de leurs stagiaires de *Liens N.-É.* Ils ont signalé la nécessité de définir le créneau de *Liens N.-É.* :

« *C'est un programme valable; il faudrait soit le différencier des programmes d'enseignement coopératif, soit l'intégrer davantage à ceux-ci.* »

Certains employeurs confondent en outre *Liens N.-É.* avec d'autres programmes de stages ou de placement professionnel ainsi qu'avec les programmes d'emplois d'été.

La stratégie de communications et les autres activités de promotion du programme devraient être conçues de manière à faire clairement la distinction entre *Liens N.-É.* et les autres programmes destinés à procurer de l'expérience de travail.

5.5.3 La surveillance

L'une des fonctions que l'on doit exercer dans le cadre de *Liens N.-É.* consiste à assurer une surveillance des étudiants et à rencontrer les employeurs sur les lieux du stage. Nous avons reçu des commentaires contradictoires sur la surveillance de la part des étudiants aussi bien que des employeurs. Cela porte à penser que le degré de surveillance varie selon la région ou l'agent responsable.

La majorité des recommandations visant l'amélioration de *Liens N.-É.* faites par les étudiants dans le cadre de notre enquête avaient trait au resserrement du processus de surveillance des employeurs. Dans environ 10 % des évaluations écrites pour la période de l'été 1995, les étudiants faisaient état de la nécessité de surveiller plus étroitement les entreprises offrant des stages dans le cadre du programme. À cette fin, les étudiants recommandaient :

- que le financement ne soit accordé qu'aux entreprises ayant la réputation de fournir une expérience utile aux étudiants; parfois, l'étudiant ne reçoit pas de description de travail écrite;
- que l'on veille à ce que les employeurs respectent les directives; les étudiants, les employeurs et les membres du personnel de *Liens N.-É.* devraient se rencontrer pour mettre au clair les salaires et les descriptions de travail;
- que chaque employeur produise un programme de stage.

Voici certains autres commentaires faits à propos de *Liens N.-É.* :

« Les étudiants devraient recevoir le taux de rémunération inscrit dans le contrat. Une entreprise ne devrait pas obtenir la permission spéciale de réduire le taux minimum parce qu'elle le considère trop élevé par rapport aux tâches confiées au stagiaire et à son statut d'étudiant. » (Étudiant)

« Les employés de Liens N.-É. devraient faire des visites imprévisibles au lieu de travail pour surveiller les tâches accomplies. » (Étudiant)

« À mon avis, c'était un bon programme. L'étudiant a minutieusement suivi les directives, mais les employés de Liens N.-É. n'ont pas maintenu de contacts suivis. L'étudiant a raté le premier module. » (Employeur)

« Le fait que les objectifs soient surveillés par les employés de Liens N.-É. est une très bonne chose. » (Employeur)

« Le programme Liens N.-É. est efficace pour ce qui est du suivi de l'étudiant. » (Employeur)

« Le suivi est meilleur que dans la plupart des programmes de subventions. » (Employeur)

Il ressort clairement des commentaires que la surveillance est jugée importante et utile par les employeurs aussi bien que par les étudiants. Les quelques commentaires négatifs que nous avons reçus à propos des contacts entre le lieu du stage et *Liens N.-É.* étaient tous issus de l'impression que la surveillance était insuffisante. Comme nous l'avons déjà mentionné, les commentaires sur la surveillance portent à penser qu'il y a des écarts en fonction de la région ou de l'agent responsable et que des « difficultés de croissance » sont survenues au cours de la phase de démarrage du programme.

5.5.4 La fonction de communication de Liens N.-É.

Cette fonction comporte deux composantes : les communications sur le programme et les communications avec les clients du programme, étudiants et employeurs. La première composante est axée sur les activités de promotion et de sensibilisation. Nous reconnaissons que certains des problèmes soulevés par les personnes interrogées seront résolus grâce à la mise en œuvre de la stratégie de communications. Néanmoins, les commentaires que nous avons reçus peuvent être utiles à titre de rétroaction préliminaire.

Certains employeurs étaient très satisfaits de la promotion du programme. Bon nombre d'entre eux ont été mis au courant de *Liens N.-É.* grâce aux efforts des coordonnateurs des programmes d'alternance travail-études en milieu universitaire à Halifax. Quelques autres estimaient qu'il était difficile d'obtenir de l'information sur l'état ou les activités du programme :

« Liens N.-É. devrait informer les anciens employeurs participants des programmes à venir, des échéances, et de tout autre renseignements, plutôt que de nous laisser les chercher dans les journaux. C'est comme cela que procèdent les programmes d'enseignement coopératif. Les étudiants ratent des occasions parce que les employeurs ne sont pas au courant du programme. » (Employeur)

« C'est un bon programme, mais les agents devraient nous tenir davantage au courant des changements. » (Employeur)

« Pour améliorer le système, il faudrait que l'on fasse la promotion du programme auprès des établissements d'enseignement. »
(Employeur)

« Il faudrait renseigner les conseillers des étudiants dans les collèges communautaires sur le programme. » (Étudiant)

Au stade actuel du programme *Liens N.-É.*, il semble que les activités de promotion aient été les plus fructueuses dans la région de Halifax, en raison de la solidité du réseau d'entraide et de la structure de promotion des programmes d'alternance travail-études à la *Dalhousie University* et à la *Technical University of Nova Scotia*, comme nous l'avons déjà mentionné.

Le retard mis à mettre en branle la stratégie de communications a vraisemblablement eu des répercussions sur les problèmes de communications et de connaissance de l'existence du programme soulevés par les employeurs au cours de l'évaluation. Il sera très important de faire en sorte que la stratégie soit en plein état de marche avant la prochaine série de placements. La stratégie contribuera en outre à faire connaître l'importance et les avantages des stages pour étudiants.

5.5.5 L'autopromotion par les étudiants

Il semble que *Liens N.-É.* envisage la possibilité que les participants éventuels fassent eux-mêmes la promotion du programme auprès des employeurs. Nous avons abordé cette question tant avec les étudiants qu'avec les employeurs et les réactions étaient généralement positives. Voici certains des commentaires qu'on nous a faits :

« L'étudiant qui fait des démarches auprès de nous capte toujours l'attention. » (Employeur)

« Les étudiants vont terminer leurs études et ne sauront pas comment trouver un emploi s'ils n'apprennent pas à faire leur propre promotion. » (Employeur)

« Les étudiants devraient assumer ce rôle de toute manière; l'un des problèmes que posent les programmes d'enseignement coopératif, c'est que les étudiants pensent que le programme est uniquement destiné à leur trouver des emplois. Les gens croient que les seuls emplois disponibles sont ceux qui sont affichés au bureau de l'enseignement coopératif. » (Employeur)

« Il faut que les étudiants apprennent à se constituer un réseau et qu'ils s'exercent à le faire. » (Étudiant)

« Les employeurs ne prendraient peut-être pas les étudiants au sérieux. » (Étudiant)

Il faudrait tenir compte de plusieurs éléments dans la mise au point de cette formule, dont les suivants :

- le degré d'aptitude à communiquer des étudiants : les employeurs ont souvent affirmé que les techniques de communication des étudiants étaient inadéquates;
- le degré de concurrence inhérent, dans le domaine des placements, avec les autres programmes comme les programmes d'alternance travail-études, dont les ressources sont axées sur la promotion des étudiants et l'obtention de placements;
- le rôle important de la constitution de réseaux, l'absence de réseau pouvant désavantager certains étudiants;
- la forte concurrence sur le marché du travail, qui a pour effet que les étudiants à la recherche d'un emploi doivent se démarquer de leurs concurrents et mettre l'accent sur leurs propres compétences, leurs connaissances spécialisées et leurs autres caractéristiques; si l'étudiant ne peut faire appel à ces facteurs pour obtenir une entrevue auprès d'un employeur — et la promotion de la composante de subvention du programme n'est pas une garantie d'obtention d'une entrevue — l'étudiant participant à *Liens N.-É.* ne sera qu'un candidat parmi d'autres.

Ces éléments font ressortir la nécessité de fournir un certain encadrement et une orientation stratégique aux étudiants qui n'ont peut-être pas les compétences et le réseau nécessaires pour trouver un employeur dans leur domaine professionnel. *Liens N.-É.* devrait prendre part au processus selon le principe d'un partenariat avec l'étudiant et l'employeur. Ce partenariat résulterait de la promotion du programme par les agents de *Liens N.-É.* Nous ne voulons pas dire par là que les agents travailleraient directement au placement des étudiants, mais bien qu'ils serviraient de ressource additionnelle pour ceux-ci.

5.5.6 Les données de référence

Liens N.-É. a été efficace pour ce qui est de la mise sur pied d'un système de collecte de données de référence sur les étudiants aux fins des évaluations. Le programme a permis de recueillir des renseignements utiles et de qualité, tant chez les étudiants que chez les employeurs, au moyen des évaluations de projet et des rapports.

Les deux domaines où l'on pourrait apporter des améliorations ont trait à la maximisation de l'utilité de l'information : l'informatisation des données et la liaison des résultats des évaluations. À l'heure actuelle, les données ne sont disponibles que sur support papier; *Liens N.-É.* ne dispose ni des ressources humaines ni de la technologie nécessaires pour les informatiser. Or, l'informatisation est absolument essentielle au succès de l'évaluation des répercussions, à la fois pour simplifier les analyses futures et pour permettre la liaison des évaluations faites par les employeurs et les étudiants. Il ne serait guère opportun de concevoir des méthodes d'analyse d'un groupe témoin alors que l'on ne peut tenir à jour des renseignements de base sur les participants au programme.

Au cours de notre évaluation, nous avons constaté qu'il était difficile, voire impossible d'établir des correspondances entre les évaluations des étudiants et les renseignements démographiques, les renseignements en provenance du milieu universitaire et les résultats relatifs aux employeurs.

Il faudra prêter davantage attention à l'exhaustivité de l'enquête initiale; souvent, on ne disposait d'aucun renseignement de suivi permettant de joindre l'étudiant. Il faudrait envisager la mise sur pied d'un système de mise à jour annuelle par carte postale que l'on remettrait aux étudiants participants à la fin de leur stage. Les étudiants expédieraient cette carte une fois par année à *Liens N.-É.* pour transmettre leur adresse et, peut-être, communiquer d'autres renseignements. Une petite rétribution devrait être versée au reçu de la carte. On pourrait financer cette rétribution à même la subvention prévue pour chaque étudiant placé. Cela en vaudrait largement la peine si l'on songe aux difficultés que nous avons éprouvées à communiquer avec les étudiants participants quelques mois à peine après la fin de leur stage.

6.0 Les résultats des activités de programme de 1995

6.1 Introduction

Nous avons interrogé un échantillon de 100 clients-étudiants et de 36 clients-employeurs choisis au hasard parmi ceux qui avaient participé au programme *Liens N.-É.* en 1995. L'enquête auprès des étudiants mettait l'accent sur l'expérience personnelle des étudiants dans le cadre du programme et les résultats préliminaires de leur participation. L'enquête auprès des employeurs visait à cerner les opinions et l'expérience personnelle des employeurs par rapport au système d'éducation postsecondaire en Nouvelle-Écosse et à obtenir des résultats préliminaires sur les stages. Les deux enquêtes étaient conçues de manière à compléter les évaluations remplies par les étudiants et les employeurs à la fin des stages. L'enquête auprès des étudiants est également liée à l'enquête initiale à laquelle prend part chaque étudiant au début de sa participation au programme. Nous avons intégré aux renseignements présentés ici les constatations issues des groupes de discussion auxquels ont participé des étudiants et des employeurs.

Les « résultats » exposés dans le présent chapitre sont les effets immédiats et les répercussions préliminaires de *Liens N.-É.* qui se dégagent des activités menées jusqu'à présent.

6.2 Le point de vue des étudiants

6.2.1 La valeur générale du programme

Les étudiants ont conscience de la valeur de *Liens N.-É.* et établissent un rapport entre leur stage et leur emploi futur. Les étudiants des groupes de discussion ont affirmé :

« *Il était grand temps qu'un programme comme Liens N.-É. existe.* »

« Les compagnies ont besoin de cette incitation pour embaucher des étudiants. »

« Les emplois sont rares. »

« Sans expérience, les étudiants ont du mal à trouver des emplois permanents. »

Les étudiants participants ont signalé plusieurs facteurs qui ont fait de leur stage une expérience positive. Ils trouvent que le stage leur a apporté les facteurs suivants :

- consolide les objectifs de carrière en permettant d'acquérir des compétences et une expérience concrètes;
- permet d'appliquer la théorie en milieu de travail;
- permet de faire l'apprentissage de techniques de travail en équipe;
- permet de travailler de façon autonome sous une surveillance appropriée;
- favorise l'épanouissement personnel et le sens des responsabilités;
- expose le stagiaire au monde des affaires.

6.2.2 Le lien entre les objectifs de carrière et un emploi concret

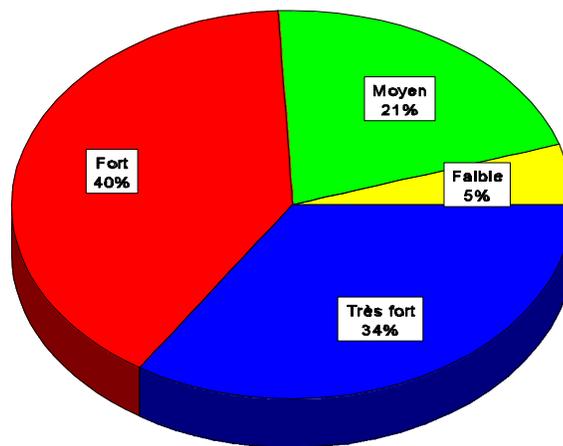
Les étudiants s'accordaient à dire que le stage effectué dans le cadre de *Liens N.-É.* constituait un ajout précieux à leur base de connaissances. L'un des étudiants a affirmé à propos du stage : « Ces trois mois ont été les plus précieux de ma vie! » La possibilité de mettre en pratique les connaissances acquises en classe et de travailler aux côtés de collègues expérimentés a été citée dans les rapports d'évaluation comme étant peut-être l'avantage le plus important retiré du stage.

La grande majorité des étudiants évaluaient de façon positive le lien entre leurs objectifs de carrière et les compétences et l'expérience acquises grâce au stage. La figure 4 indique qu'environ le tiers des 100 étudiants ayant répondu à l'enquête considéraient que le lien était « très fort ». Ce résultat ne variait pas

selon que les étudiants étaient inscrits ou non à un programme d'alternance travail-études de niveau postsecondaire ni selon le type d'établissement postsecondaire fréquenté.

Presque tous les étudiants ont mené leur stage à terme; le taux d'achèvement s'élevait à 94 p. 100. Trois des six étudiants qui ont quitté avant la fin l'ont fait parce qu'ils avaient « obtenu un emploi ».

Figure 4
Lien entre les objectifs de carrière et le stage de Liens N.-É. (n=100)



Source : Enquête auprès des étudiants, évaluation de *Liens N.-É.*

Soixante pour cent des étudiants ont affirmé que le stage avait modifié la perception de leurs objectifs de carrière de plusieurs façon. Dans bien des cas, le stage avait confirmé leurs objectifs de carrière. Le tableau qui suit précise, dans l'ordre de leur fréquence les trois principales façons.

Tableau 14
Principales façons dont le stage a modifié la perception des objectifs de carrière

Façon	Nombre
Le stage m'a confirmé dans mes objectifs	13
Le stage m'a permis de préciser mes objectifs	11
L'entrepreneuriat m'est apparu plus attrayant à la suite du stage	9

Source : Enquête auprès des étudiants, évaluation de *Liens N.-É.*

Environ 93 p. 100 des étudiants qui ont rempli les formules d'évaluation du stage d'été de 1995 ont affirmé qu'ils avaient atteint leurs objectifs personnels d'apprentissage et, dans la plupart des cas, qu'ils avaient largement dépassé leurs objectifs initiaux.

Les étudiants interrogés dans le cadre de l'enquête n'envisageaient pas le stage d'une façon tout aussi positive. Douze pour cent de ceux que nous avons sondés ont affirmé ne s'être fixé aucun objectif d'apprentissage pour le stage. Parmi ceux qui s'étaient fixé des objectifs, 33 p. 100 ont atteint tous leurs objectifs. Le tableau 15 présente une comparaison du taux de réalisation des objectifs selon que l'on inclut ou non les répondants qui ne s'étaient fixé aucun objectif.

Tableau 15
Taux de réalisation des objectifs d'apprentissage

Catégorie	Pourcentage, y inclus ceux qui ne s'étaient fixé aucun objectif (n=40)	Pourcentage, à l'exclusion de ceux qui ne s'étaient fixé aucun objectif (n=59)
Aucun objectif fixé	12,1	-
Aucun objectif atteint	1,0	1,1
Quelques objectifs atteints	15,2	17,3
La plupart des objectifs atteints	42,4	48,3
Tous les objectifs atteints	29,3	33,3
Total	100,0	100,0

Source : Enquête auprès des étudiants, évaluation de *Liens N.-É.*

Les commentaires faits sur ce thème donnent certains indices du fait que les étudiants ne comprennent peut-être pas clairement l'expression « objectifs d'apprentissage ».

6.2.3 L'application de la théorie en milieu de travail

Le stage offre aux étudiants une occasion précieuse d'appliquer en milieu de travail la théorie qu'ils ont apprise en classe.

« La possibilité d'observer le fonctionnement d'une vraie firme d'ingénieurs a sans aucun doute été le point fort de mon stage. Il est impossible d'enseigner ce mode de fonctionnement en classe; pour le comprendre, il faut en faire personnellement l'expérience [...] On s'attend à ce que tous se comportent en professionnels et à ce que personne ne se tourne les pouces. »

« Cela m'a permis d'appliquer la théorie qu'on m'a enseignée à la situation d'une vraie entreprise. »

« Les stages permettent d'obtenir une connaissance pratique de ce qu'on étudie. »

Les étudiants qui ont répondu au questionnaire d'enquête ont confirmé l'importance de ce lien pratique entre les études et le stage. Environ 91 p. 100 de ceux qui ont répondu à la question ont affirmé que leur stage avait accru leur compréhension du lien entre leur formation scolaire et le milieu du travail. Les réponses des étudiants des programmes d'enseignement coopératif indiquaient un lien légèrement plus fort que celles des autres, mais la différence n'était pas significative.

6.2.4 L'apprentissage des techniques de travail en équipe

Les étudiants ont souligné la valeur qu'avait représentée pour eux le fait de travailler en équipe et, en particulier, les connaissances qu'ils avaient acquises à travailler avec les membres plus expérimentés de l'équipe.

« Le superviseur et tous les membres de l'équipe n'ont pas ménagé les efforts pour me faire sentir que je faisais partie de l'équipe. Le degré d'encadrement et de rétroaction était adéquat et le savoir-faire et les connaissances qui m'entouraient étaient carrément sensationnels. »

« Cela a été pour moi une formidable expérience que d'être plongé dans le bain des relations publiques. Cela m'a forcé à travailler à fond avec mes collègues. »

« Le stage m'a procuré de l'expérience pour ce qui est de travailler en collaboration avec des gens qui règlent des problèmes — d'échanger avec d'autres ingénieurs. »

6.2.5 L'autonomie dans le travail avec une surveillance appropriée

Pour de nombreux étudiants, la possibilité de travailler de façon autonome avec un minimum de surveillance a été l'un des principaux avantages du stage. Les étudiants ont parlé de la valeur pour eux du fait que les surveillants leur avaient laissé la liberté de faire des erreurs et ont affirmé avoir apprécié que les surveillants aient pris le temps de leur faire des commentaires constructifs sur leurs progrès.

« Mon surveillant m'a laissé essayer de régler les problèmes plutôt que de le faire lui-même; j'en ai beaucoup plus appris de cette façon. »

« J'ai reçu une rétroaction approfondie sur toutes les questions que j'ai soulevées et tous les problèmes auxquels je me suis heurté. »

« J'ai eu la chance de travailler en étroite collaboration avec un ingénieur industriel professionnel qui m'a conseillé sur divers sujets et qui a su orienter bon nombre de mes décisions sans carrément m'imposer les siennes. »

6.2.6 La valorisation de l'épanouissement personnel et du sens des responsabilités

Les étudiants ont affirmé avoir éprouvé un grand sentiment d'accomplissement en raison de leur stage. Dans bien des cas, c'était la première fois qu'ils faisaient l'expérience du sens des responsabilités personnelles en milieu de travail.

« On m'a confié des tâches importantes et j'ai pu acquérir la confiance et le sens des responsabilités qui sont essentiels pour relever les défis quotidiens posés par un milieu de travail exigeant. »

« Sur le chantier, je n'étais soumis qu'à une surveillance limitée, ce qui a accru mon sens des responsabilités et m'a fait acquérir de bonnes habitudes de prise de décisions. [...] Quand un problème survenait sur le chantier et je n'avais pas les pouvoirs qu'il fallait pour le résoudre, j'avisais mon surveillant. Le surveillant me rendait visite une ou deux fois par semaine sur le chantier et me donnait une rétroaction et des conseils [...] »

« Le fait de savoir que je travaillais réellement et que ce n'était pas un simple exercice! Un sentiment d'accomplissement, le sens des responsabilités! »

« Cela a affermi ma confiance dans les compétences que je savais posséder. »

« Chaque jour était pour moi un défi. On me confiait beaucoup de responsabilités et je n'étais JAMAIS en train de me demander ce que je pourrais bien faire ensuite. »

6.2.7 L'exposition des stagiaires au monde des affaires

Les étudiants ont également fait état d'autres avantages qu'ils avaient tirés de leur stage :

« L'interaction avec les clients est une chose qu'il est impossible d'enseigner en classe. »

« [...] établir d'importants contacts dans le monde des sciences, des affaires, de la biologie et chez les experts-conseils en environnement. J'ai aussi pu avoir une bonne idée de la voie dans laquelle s'engage ma profession, des compétences qui sont nécessaires et des débouchés qui s'offrent. »

« Cela a été une formidable occasion d'apprendre les sciences aussi bien que toutes les complexités de l'administration d'une entreprise. »

6.2.8 La situation professionnelle après la participation à Liens N.-É.

Liens N.-É. s'adresse tant aux étudiants qui retournent à l'université ou au collège qu'à ceux qui ont terminé leurs études. Nous avons demandé aux étudiants de nous indiquer leur situation professionnelle après leur stage. En raison de la forte proportion d'étudiants des programmes d'alternance travail-études qui ont participé aux stages, le tableau qui suit¹⁴ présente les résultats séparément pour les étudiants inscrits et non inscrits à ces programmes.

Tableau 16
Situation professionnelle après le placement : étudiants inscrits et non inscrits à un programme d'alternance travail-études (%)

Catégorie	Étudiants inscrits à un programme d'alternance (n=40)	Étudiants non inscrits à un programme d'alternance (n=60)
Retour aux études	95,0	51,7
Obtention d'un emploi lié à la carrière	5,0	36,7
Obtention d'un emploi non lié à mes objectifs de carrière	0	6,7
Sans emploi	0	5,0
Total	100,0	100,0

Source : Enquête auprès des étudiants, évaluation de *Liens N.-É.*

Alors que 95 p. 100 des participants à un programme d'alternance travail-études sont retournés aux études, seulement la moitié des étudiants non inscrits à un

¹⁴ Des réponses multiples étaient permises pour cette question; huit étudiants qui sont retournés au collège ou à l'université ont aussi affirmé avoir trouvé un emploi lié à leur carrière. La proportion totale de répondants ayant obtenu un emploi lié à la carrière était de 17,5 p. 100 et de 43 p. 100, respectivement, pour les étudiants inscrits et non inscrits à un programme d'alternance.

programme de ce genre l'ont fait. Les données initiales indiquent que plus des deux tiers des étudiants non inscrits à un programme d'alternance travail-études avaient obtenu leur diplôme d'université ou de collège communautaire; il est donc probable que ces étudiants non retournés aux études avaient terminé leur cours.

Les deux tiers des 34 étudiants qui ont trouvé un emploi après leur placement ont été embauchés par leur employeur du programme *Liens N.-É.*; 77 de ces étudiants « embauchés » travaillaient à temps plein lorsqu'on les a interrogés. La moitié des étudiants des programmes d'alternance travail-études travaillent à temps plein, mais 83 p. 100 des étudiants n'ayant pas participé à un programme de ce genre ont un emploi à temps plein. Dans près de neuf cas sur dix, les étudiants participant à *Liens N.-É.* qui travaillent exercent un emploi lié à leur carrière.

6.2.9 Les techniques de recherche d'emploi fructueuses

Les étudiants des programmes d'enseignement coopératif comptaient surtout sur leur coordonnateur de programme pour leur trouver leur stage; les deux tiers des étudiants ont eu recours à cette méthode, tandis qu'une autre proportion de 23 p. 100 des étudiants de ces programmes ont eu des contacts directs avec les employeurs. Ces contacts pouvaient avoir été établis soit par l'étudiant, soit par l'employeur; le questionnaire ne permettait pas de préciser cette question.

Les étudiants non inscrits à un programme d'alternance travail-études ont fait appel à une vaste gamme de techniques de recherche d'emploi. Des formes de contacts avec l'employeur sont à l'origine de 58 p. 100 des obtentions d'emploi. Les annonces ont été efficaces pour 17 p. 100 des étudiants de ce groupe.

Outre les résultats des groupes de discussion dont nous avons fait état auparavant, nous avons demandé aux étudiants leur avis sur l'établissement de contacts avec les employeurs directement par les étudiants comme façon de faire la promotion de *Liens N.-É.* Les étudiants étaient fortement en faveur de cette formule (91 p. 100 l'appuyaient) même si seulement 18 p. 100 d'entre eux avaient eu recours à cette technique pour trouver leur emploi. De plus, un plus grand nombre d'étudiants non inscrits que d'étudiants inscrits à un programme d'alternance travail-études avaient fait appel à une méthode directe. Ce résultat semble indiquer que, dans le cas où les répondants ont trouvé un emploi grâce à

des contacts avec les employeurs, c'est l'employeur plutôt que l'étudiant qui a établi les contacts.

Le tableau qui suit indique les trois avantages les plus couramment cités par les étudiants quant à la promotion de *Liens N.-É.* par les étudiants eux-mêmes, ainsi que le nombre de fois où chaque avantage a été mentionné.

Tableau 17
Avantages de la promotion de Liens N.-É.
par les étudiants eux-mêmes

Avantage	Nombre
Cela fera connaître davantage <i>Liens N.-É.</i>	19
Les étudiants apprendront à se constituer un réseau	15
Les employeurs constateront que les étudiants sont intéressés et dynamiques	9
Les étudiants devraient faire les démarches avec l'aide et le soutien de <i>Liens N.-É.</i>	9

Source : Enquête auprès des étudiants, évaluation de *Liens N.-É.*

Les étudiants ont exprimé peu de réserves par rapport à cette formule. Six répondants estimaient que les étudiants risquaient de ne pas présenter le programme de façon efficace. Cinq étudiants ont signalé qu'il serait important que les employeurs reçoivent du matériel promotionnel avant que les étudiants n'établissent des contacts avec eux. Un étudiant a signalé que les participants au programme d'alternance travail-études ne sont pas autorisés à faire directement de la promotion auprès des employeurs.

6.2.10 L'influence de Liens N.-É. sur les changements dans les programmes d'enseignement

On a demandé aux étudiants si leur expérience de stage dans le cadre de *Liens N.-É.* les avait amenés à prendre conscience des changements qu'il

faudrait apporter à leurs cours pour que ceux-ci répondent mieux à leurs besoins.

Nous avons analysé les réponses à cette question en faisant appel à plusieurs variables explicatives comme le type d'établissement d'enseignement et la participation ou la non-participation à un programme d'alternance travail-études et nous n'avons constaté aucune différence statistiquement significative. La majorité des répondants croyaient que des changements s'imposaient; 60 p. 100 des étudiants ont indiqué qu'il fallait apporter des changements aux programmes, tandis que 23 p. 100 ont affirmé ne souhaiter aucun changement. Dans 17 p. 100 des cas, les répondants estimaient qu'aucun changement n'était nécessaire.

La plupart des étudiants considèrent qu'ils ne peuvent pas influencer les changements à leur établissement postsecondaire. Le tableau qui suit indique la répartition des réponses des étudiants.

Tableau 18
Probabilité d'une influence sur le changement des programmes d'enseignement après la participation à Liens N.-É.

Catégorie	Pourcentage (n=100)
Très peu probable	28,2
Assez peu probable	21,1
Ni plus ni moins probable	16,9
Un peu plus probable	23,9
Beaucoup plus probable	9,9
Total	100,0

Source : Enquête auprès des étudiants, évaluation de *Liens N.-É.*

Cette constatation a des incidences sur la *Stratégie de communications de SNÉ 2000* ainsi que sur le concept de l'établissement de liens entre les étudiants, les employeurs et les établissements d'enseignement.

6.3 Le point de vue des employeurs

6.3.1 La connaissance de l'existence de Liens N.-É.

Le questionnaire adressé aux employeurs de *Liens N.-É.* pour la période d'été 1995 leur demandait d'indiquer la façon dont ils avaient été mis au courant de l'existence de *Liens N.-É.* Cette question visait à déterminer le réseau auquel les employeurs font appel pour obtenir de l'information, en vue d'améliorer la promotion du programme dans l'avenir. Le questionnaire ne comportait aucune variable de profil économique des employeurs et il nous est donc impossible de procéder à une catégorisation des réponses selon d'autres variables que la participation ou non de l'étudiant à un programme d'alternance travail-études.

Tableau 19
Sources de renseignements les plus courantes des employeurs sur Liens N.-É. (%)

Sources de renseignements sur <i>Liens N.-É.</i>	Étudiants embauchés inscrits à un programme coopératif (n=40)	Étudiants embauchés non inscrits à un programme coopératif (n=39)	Moyenne (n=79)
Brochure de <i>Liens N.-É.</i>	10,0	12,8	11,2
Annonces dans les journaux ou périodiques	17,5	25,6	22,5
Contact établi par un étudiant	12,5	12,8	12,5
Contact établi par un agent de <i>Liens N.-É.</i>	5,0	5,1	5,0
Renseignements obtenus d'un autre employeur ou d'une autre entreprise	17,5	17,9	17,5
Autres	37,5	26,5	31,2

Source : Questionnaires d'évaluation de projet remplis par les employeurs participants à *Liens N.-É.*

Selon les résultats des entrevues et des groupes de discussion, ainsi que les commentaires spontanément ajoutés sur les questionnaires, la catégorie « autres » représente surtout des agents des programmes d'alternance travail-études dans les établissements postsecondaires qui ont fait la promotion du programme auprès des employeurs. Les employeurs qui n'ont pas embauché un étudiant inscrit à un programme coopératif ont été nombreux à prendre connaissance de l'existence du programme par les annonces. La troisième source par ordre d'importance est le réseau d'associés commerciaux; près d'un employeur sur cinq a dit avoir été informé selon cette méthode.

Divers types d'activités de constitution de réseaux, y compris la promotion personnelle, ont joué un très grand rôle dans le processus de recrutement. Pas moins de 25 p. 100 des employeurs ont indiqué : « contact personnel (je connaissais déjà l'étudiant) » comme méthode de recrutement la plus courante. Le tiers des employeurs d'étudiants non inscrits à un programme d'alternance travail-études connaissaient déjà l'étudiant qu'ils ont embauché. Cela porte à penser que le nombre d'emplois additionnels engendrés par *Liens N.-É.* n'est pas aussi élevé qu'on l'a signalé : il se peut que ces étudiants aient travaillé pour le compte de l'employeur dans le passé et aient continué de le faire en bénéficiant de la subvention salariale offerte par *Liens N.-É.* Comme l'indiquent les résultats présentés au chapitre 5, de nombreux employeurs considèrent le stage comme une période d'essai qui leur permet de déterminer la pertinence d'embaucher le stagiaire à temps plein à la fin de ses études.

Les employeurs des programmes coopératifs se fiaient davantage à la promotion de *Liens N.-É.* par les établissements d'enseignement pour obtenir des stagiaires. Environ 22 p. 100 des employeurs ont été directement abordés par les établissements d'enseignement; 29 p. 100 d'entre eux ont compté sur d' « autres » sources, surtout les agents des programmes d'alternance travail-études de ces établissements.

6.3.2 Le motif d'embauchage

Deux questions du questionnaire adressé aux employeurs visaient à sonder la raison de l'embauchage des étudiants. Dans la première, dont les résultats sont présentés au tableau 20, on demandait simplement aux employeurs de cocher divers motifs d'embauchage. Les données du tableau indiquent la proportion d'employeurs qui ont cité chaque motif, selon la fréquence des réponses. La deuxième question avait pour objet de cerner les caractéristiques importantes de *Liens N.-É.* comparativement à d'autres programmes.

Tableau 20
Motifs d'embauchage des étudiants par les employeurs
(%)

Motif	Pourcentage (n=84)
Besoin à court terme	51,2
Subvention salariale	42,9
Besoin de compétences précises	40,5
Volonté d'aider un étudiant à obtenir un emploi	27,4
Politique de l'entreprise favorisant l'embauchage d'étudiants	23,8
Volonté d'accroître la productivité	23,8
Autres	11,9

Source : Questionnaires d'évaluation de projet remplis par les employeurs participants à *Liens N.É.*

Les employeurs qui ont embauché des étudiants des programmes d'alternance travail-études sont statistiquement plus susceptibles d'avoir adopté une politique d'entreprise favorisant l'embauchage d'étudiants, peut-être à cause de leur taille, de leur marché ou d'autres caractéristiques; 27 p. 100 des employeurs des programmes d'alternance travail-études ont indiqué qu'ils avaient pour politique d'embaucher des étudiants, comparativement à 20 p. 100 des entreprises qui n'avaient pas embauché d'étudiants inscrits à un programme d'enseignement coopératif durant la période de stages d'été.

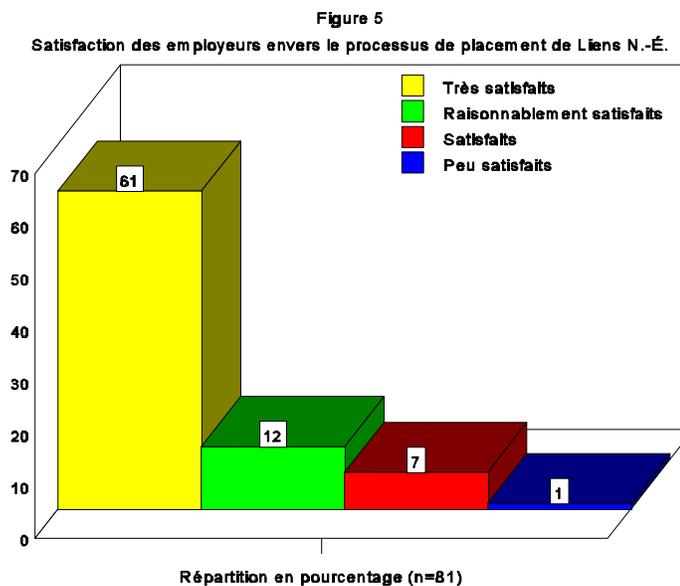
Les réponses dans la catégorie « autres » variaient, mais avaient surtout trait au désir des employeurs d'aider les étudiants à obtenir une expérience de travail pertinente dans leur domaine d'études.

Pour les employeurs, la subvention salariale est la plus importante caractéristique de *Liens N.-É.* comparativement aux autres programmes de stages. Cinquante-cinq pour cent des 80 employeurs qui ont répondu à cette question ont donné la subvention salariale comme raison de leur participation à *Liens N.-É.* plutôt qu'à un autre programme de stages ou d'enseignement coopératif. La simplicité des formalités de demande et la réputation du programme représentaient respectivement 19 p. 100 et 12 p. 100 des raisons de la participation.

6.3.3 Le degré de satisfaction

On a posé plusieurs questions aux employeurs de la période de stages d'été en vue de déterminer leur degré de satisfaction envers le programme. Dans l'ensemble, l'évaluation était très favorable sur le plan du processus, de l'étudiant embauché et des avantages du programme pour l'entreprise.

Comme le montre la figure 5, le processus de placement a été bien accueilli par les employeurs. Trois employeurs sur quatre se sont dits « très satisfaits » du processus de placement de *Liens N.-É.*



Source: Questionnaires d'évaluation de projet remplis par les employeurs participants à *Liens N.-É.*

Environ 93 p. 100 des employeurs ont affirmé que les étudiants étaient parvenus à atteindre les objectifs d'apprentissage établis pour leur stage. La question était ouverte; on demandait à l'employeur si « tous » les objectifs d'apprentissage avaient été atteints. En raison du caractère non dirigé de la question, il est difficile d'évaluer le degré de succès à partir des réponses.

La quasi-totalité des 84 employeurs répondants pour la période de stages d'été (94 p. 100) ont indiqué que « les compétences et les connaissances acquises par l'étudiant dans le cadre de ses études avaient été précieuses pour l'accomplissement des tâches assignées. »

Dans le cadre de notre enquête auprès des employeurs, ainsi que des groupes de discussion, les employeurs se sont montrés légèrement moins généreux dans leur évaluation des compétences acquises par leurs stagiaires en milieu scolaire. Environ 53 p. 100 des employeurs ont indiqué que les étudiants possédaient « la plupart » des compétences et des connaissances scolaires nécessaires pour répondre à leurs besoins; 44 p. 100 ont affirmé que les étudiants avaient uniquement « certaines » des compétences et des connaissances nécessaires. Toutefois, 89 p. 100 des employeurs étaient « généralement satisfaits » du niveau de compétences et de savoir-faire des étudiants qu'ils avaient embauchés. Ceux qui se sont dits « généralement insatisfaits » critiquaient habituellement le degré de compétences non scolaires ou de connaissances sur la dynamique de la vie possédées par les étudiants du postsecondaire. Les commentaires que voici sont caractéristiques de ces réponses :

« Des études universitaires ne garantissent pas à l'étudiant qu'il saura tout, mais elles lui apprennent à apprendre. »

« Un diplôme universitaire ne garantie pas à l'étudiant qu'il saura tout, mais il lui enseigne à apprendre. »

« Il n'y a pas suffisamment d'éthique du travail chez les étudiants. »

« Je suis insatisfait du niveau de responsabilités qu'un étudiant est prêt à assumer. »

Les employeurs ont fait mention de divers avantages découlant de l'embauchage d'étudiants. Les résultats très positifs pour la période de stages d'été indiqués dans les questionnaires d'évaluation traduisent le besoin qu'éprouvent les employeurs de disposer d'un personnel de relève pendant la période de vacances des employés permanents. Le tableau qui suit présente les résultats globaux sur les avantages des stages, classés selon la fréquence des réponses.

Tableau 21
Avantages pour l'entreprise de
l'embauchage d'un stagiaire

Avantages	Pourcentage (n=84)
Équilibrage de la charge de travail	71,1
Subvention salariale	55,4
Productivité accrue	54,8
Nouvelles idées	39,8
Autres	12,0

Source : Questionnaires d'évaluation de projet remplis par les employeurs participants à *Liens N.-É.*

Environ 88 p. 100 des employeurs de la période de stages d'été qui ont rempli le questionnaire ont indiqué qu'ils embaucheraient leur étudiant à temps plein si un emploi était disponible.

L'un des objectifs de *Liens N.-É.* consiste à modifier l'opinion des employeurs sur l'embauchage d'étudiants et sur l'apprentissage. Les employeurs qui ont rempli l'évaluation de projet se disaient déjà généralement motivés à embaucher des étudiants; 82 p. 100 des 83 employeurs ont déclaré que leur participation à *Liens N.-É.* ne les avait pas fait changer d'avis sur l'embauchage d'étudiants.

Les employeurs interrogés par téléphone pour les fins de l'évaluation ont manifesté une attitude plus positive envers le programme et la façon dont il avait modifié leur point de vue sur l'apprentissage structuré en milieu de travail, comme le montre le tableau suivant.

Tableau 22
Changements dans les attitudes de l'entreprise envers
l'embauchage d'étudiants et l'apprentissage

Degré de changement	Embauchage d'étudiants (n=36)	L'entreprise comme lieu d'apprentissage (n=35)
Oui; changement d'attitude positif	47,2	31,4
Non; aucun changement d'attitude	2,8	11,4
Non; l'entreprise y attachait déjà beaucoup d'importance	50,0	51,4
Indécis	0,0	5,7
Total	100,0	100,0

Source : Enquête auprès des employeurs évaluation de *Liens N.-É.*

Les résultats présentés au tableau 22 n'indiquent pas d'importants changements dans les attitudes des entreprises envers l'apprentissage. Quelque 51 p. 100 des employeurs ont affirmé qu'ils attachaient déjà beaucoup d'importance à l'apprentissage; 55 p. 100 des employeurs répondants ont déclaré qu'ils étaient déjà engagés vis-à-vis du système d'enseignement postsecondaire de la Nouvelle-Écosse. Dans environ 61 p. 100 des cas, l'expérience de stage dans le cadre de *Liens N.-É.* n'amènera pas l'employeur à s'engager davantage vis-à-vis du système d'enseignement postsecondaire; dans 36 p. 100 des cas, l'employeur s'engagera davantage.

6.3.4 Les suggestions des employeurs visant l'amélioration de Liens N.-É.

On a demandé aux employeurs de faire des commentaires généraux sur le programme dans le cadre des évaluations de projet. Ils avaient notamment à indiquer la caractéristique la plus et la moins attrayante du programme et à suggérer des façons d'améliorer *Liens N.-É.* Le tableau qui suit indique les trois points forts du programme le plus fréquemment cités par les employeurs.

Tableau 23
Meilleures caractéristiques de Liens N.-É.
selon les employeurs

Caractéristiques	Employeurs (nombre)
Subvention salariale	30
Avantages pour les deux parties	11
Facilité d'accès	9

Source : Questionnaires d'évaluation de projet remplis par les employeurs participants à *Liens N.-É.*

Près de la moitié des répondants ont affirmé que la subvention salariale était la meilleure caractéristique de *Liens N.-É.* Ce résultat concorde avec la description des avantages de *Liens N.-É.*, ainsi qu'avec les commentaires suivants recueillis dans le cadre de l'enquête auprès des employeurs et des groupes de discussion réunissant des employeurs.

« La subvention est l'élément le plus important. Travailler avec ces étudiants demande beaucoup de temps. Si l'on songe à nos marges de profit actuelles, cela deviendrait impossible sans subvention. »

« Le taux élevé de subvention a été d'une grande utilité pour notre petite entreprise. »

« Le programme offre des candidats de qualité qu'il est possible de former à un coût abordable. »

« Dans une petite entreprise, il est difficile de prédire si l'on aura les liquidités nécessaires pour embaucher pendant quatre mois une personne non essentielle. La subvention me permet d'embaucher un étudiant sans craindre de devoir le licencier pour pénurie de travail. »

Selon 11 employeurs, la meilleure caractéristique du programme réside dans le fait qu'il est avantageux à la fois pour l'employeur et pour l'étudiant.

« À mon avis, la subvention nous permet d'embaucher un stagiaire et de bénéficier de ses connaissances techniques, tandis que l'étudiant, à son tour, bénéficie de l'expérience de travail. »

« C'est un apprentissage qui ne se fait pas à sens unique. L'étudiant est exposé à un milieu professionnel où la charge de travail est très lourde; il apprend le fonctionnement d'une entreprise, sa culture et ses normes et on lui demande non seulement de s'intégrer, mais aussi d'avoir le rendement d'un professionnel. L'étudiant, de son côté, nous apporte des connaissances spécialisées sur certains programmes informatiques que nous ne connaissons pas, ou qu'il connaît mieux que nous. »

« L'étudiant apporte de nouvelles idées à l'entreprise; celle-ci lui permet à son tour de faire l'expérience du monde professionnel réel. »

Les commentaires issus des groupes de discussion, à l'appui de ce qui précède, portent à conclure que les compétences en informatique sont celles que l'entreprise juge les plus précieuses chez l'étudiant. Les employeurs des groupes de discussion ont eu beaucoup de mal à citer d'autres compétences ou connaissances spécialisées dont l'étudiant avait pu faire bénéficier l'entreprise. Les liens avec les derniers progrès dans la recherche ou les méthodes, qui constituent un objectif de *Liens N.-É.*, n'ont pas été mentionnés.

La facilité d'accès se classait au troisième rang parmi les meilleures caractéristiques le plus fréquemment citées par les employeurs.

« J'ai aimé le mode de fonctionnement du programme Liens N.-É. Il n'y avait pas beaucoup de paperasserie, mais ce qui nous était demandé avait été bien conçu. »

« La simplicité des formulaires administratifs représentait un changement agréable par rapport à la plupart des programmes. »

« C'était la première fois que nous participions à un programme de stages pour étudiants. À mon avis, l'information était facile à comprendre, le service téléphonique était excellent, le programme a été mis en route sans retard ni erreur, etc. »

Plusieurs employeurs ont mentionné que *Liens N.-É.* leur avait permis de mettre à l'essai un employé éventuel pendant plusieurs mois sans qu'ils doivent s'engager à l'embaucher à temps plein. Cet avantage a également été signalé par plusieurs dirigeants de petites entreprises dans les groupes de discussion.

« Le programme est excellent; il donne aux employeurs et employés éventuels l'occasion de faire l'essai d'un travailleur ou d'une compagnie en vue d'un emploi à long terme. La subvention permet aux employeurs de former des employés sans perdre de fortes sommes. »

Les employeurs étaient moins susceptibles de souligner les aspects négatifs du programme. Le « défaut » le plus souvent mentionné avait trait aux modules. Cependant, les objections soulevées n'étaient pas extrêmement vives, par exemple :

« Les trois jours de formation à l'extérieur de l'entreprise nécessités par Liens N.-É. [représentaient le pire aspect du programme]. Nous ne nous y opposons pas, mais de notre point de vue d'employeur, cela avait très peu de valeur. »

Les employeurs ont également signalé que l'administration du programme n'approuvait pas le financement suffisamment tôt; cela avait occasionné des problèmes du fait que les employeurs n'avaient pas eu assez de temps pour procéder à une sélection préliminaire des candidats.

Les employeurs qui ont répondu au questionnaire d'évaluation de projet ont formulé plusieurs suggestions visant l'amélioration du programme. La majorité des suggestions avaient trait au maintien du programme dans sa forme actuelle. On a également suggéré que le financement soit approuvé plus rapidement.

« Le traitement des demandes plus tôt au printemps permettrait à l'employeur d'avoir davantage de temps pour sélectionner un étudiant approprié qui a les compétences voulues. »

« Je crois que, parfois, le financement n'est pas approuvé assez tôt pour permettre aux employeurs d'organiser des entrevues avec les étudiants pour les postes disponibles. Quant à nous, nous ne pouvons pas toujours embaucher un étudiant sans subvention et nous devons attendre d'obtenir l'approbation de Liens N.-É. »

Les employeurs ont suggéré que des stages plus longs puissent être organisés au besoin.

« Il devrait être possible d'employer un étudiant pour une période de huit mois plutôt que de quatre mois. Dans un emploi à caractère technique, il faut souvent de quatre à six semaines pour dispenser une formation complète à l'étudiant. Sur une période de quatre mois,

cela représente près de la moitié du stage. Les étudiants se révèlent plus productifs et utiles sur une période de huit mois. »

Cette réponse traduit peut-être davantage les besoins des employeurs que les besoins des étudiants et le but du programme.

7. 0 Les problèmes à résoudre

7.1 Recommandations

Liens N.-É. est efficace pour ce qui est d'aider les étudiants de la Nouvelle-Écosse à acquérir une expérience de travail liée à leur carrière. Les employeurs sont généralement satisfaits du programme et adhèrent à ses objectifs de perfectionnement des étudiants. Le programme a encouragé certains employeurs à embaucher des étudiants alors qu'ils ne l'auraient pas fait auparavant. *Liens N.-É.* est particulièrement utile pour les petites entreprises de la province.

Il n'y a aucun doute que les résultats immédiats escomptés — soit des placements liés à la carrière pour les étudiants — sont atteints. Nos recommandations mettent l'accent sur les modifications à apporter à l'exécution du programme afin que l'on obtienne les *répercussions à long terme* prévues tout en respectant les principes de la rentabilité et de la responsabilité administrative. Il faudra à cette fin effectuer certains remaniements pour axer le programme sur une meilleure satisfaction des besoins de ses clients, étudiants et employeurs, et de ses partenaires.

Dans le cas d'un programme de perfectionnement tel que *Liens N.-É.*, il est toujours plus facile d'accorder un maximum de souplesse aux critères que d'en limiter l'accès. De la sorte, on peut axer les efforts sur les résultats immédiats, c'est-à-dire les placements liés à la carrière. Toutefois, il est nécessaire que l'on adopte une démarche plus orientée pour atteindre les objectifs du programme et faire advenir les changements à long terme souhaités dans les attitudes des employeurs envers l'apprentissage. Nos recommandations visent à soutenir ces objectifs à long terme, ainsi qu'à resserrer les liens entre *Liens N.-É.* et le *Programme des initiatives stratégiques* de DRHC.

Recommandation 1 : Axer Liens N.-É. sur les étudiants qui ne participent pas aux programmes d'alternance travail-études

Notre analyse indique que les étudiants des programmes d'alternance travail-études bénéficient déjà de bon nombre des activités de perfectionnement liées à la carrière que *Liens N.-É.* aspire à obtenir pour les étudiants. Les programmes d'enseignement coopératif postsecondaire administrés par les membres de l'ACDEC dans la province ont fait leurs preuves quant à leur utilité pour les

clients-étudiants et les clients-employeurs. Les membres de l'ACDEC en Nouvelle-Écosse sont constamment mis au défi de trouver des placements pour leurs étudiants participants, peu importe leur domaine d'études.

Les principales lacunes des programmes d'enseignement coopératif du postsecondaire sont peut-être les suivantes : ils ne sont disponibles que dans des disciplines liées aux affaires et aux sciences et la formation qu'ils offrent aux étudiants participants n'est pas assez poussée. Par contre, les programmes d'alternance travail-études sont concentrés dans ces disciplines du fait que les établissements postsecondaires répondent à la demande des employeurs. Les étudiants des programmes coopératifs, en outre, n'ont pas signalé de lacunes dans leur formation et ont indiqué que la formation qu'ils avaient obtenue par le biais de *Liens N.-É.* était redondante dans leur cas.

Les compressions dans le financement offert par DRHC restreindront le nombre de nouveaux programmes d'alternance travail-études de niveau postsecondaire dans la province. La diminution des possibilités de placements liés à la carrière est un enjeu important en Nouvelle-Écosse, où les programmes coopératifs du postsecondaire ont eu un très faible rayonnement. *Liens N.-É.* est bien placé pour contrebalancer ce recul par son système de stages.

Liens N.-É. ne devrait pas faire double emploi par rapport aux programmes d'alternance travail-études en place dans la province, mais s'efforcer de soutenir les autres étudiants du postsecondaire qui ne sont pas inscrits à ces programmes. Si *Liens N.-É.* dessert surtout les étudiants des programmes coopératifs, s'il ne peut se différencier des programmes d'alternance travail-études du postsecondaire ou s'il constitue essentiellement une incitation financière qui aide les étudiants du programme à se trouver des emplois, il ne semble pas que l'ensemble du programme réponde à un besoin réel. Dans ce cas, il serait plus efficace d'affecter les sommes consacrées à *Liens N.-É.* à l'expansion des programmes d'enseignement coopératif de niveau postsecondaire dans la province.

La difficulté, comme nous l'avons signalé au chapitre 5, c'est que les programmes d'alternance travail-études répondent souvent aux mêmes besoins des étudiants et des entreprises que *Liens N.-É.* De plus, les programmes d'alternance travail-études mettent généralement l'accent sur les programmes d'enseignement qui permettent une acquisition de compétences dans les secteurs de pointe de l'économie.

Nous croyons que *Liens N.-É.* répond à un besoin. Le besoin d'une collaboration avec les programmes d'enseignement coopératif de l'ACDEC du postsecondaire dans la province se fait également sentir; nous reconnaissons que les liens entre

les deux structures existent déjà et qu'on travaille à les consolider. Les étudiants des programmes d'alternance travail-études tirent avantage d'une participation à *Liens N.-É.*

La proposition présentée au *Programme des initiatives stratégiques* relativement à *Liens N.-É.* met l'accent sur les avantages des programmes de stages comparativement aux programmes d'alternance travail-études. Pour que ces avantages voient le jour, *Liens N.-É.* doit être davantage un programme de stages qu'un programme d'enseignement coopératif.

Il y a plusieurs options que l'on peut envisager pour régler ces problèmes :

- réserver *Liens N.-É.* aux étudiants du postsecondaire qui ne sont pas inscrits à un programme d'alternance travail-études;
- attribuer une proportion des placements aux étudiants des programmes d'alternance travail-études pour chaque période de stages; on maintiendrait cette proportion constante avec le déclin des subventions afin de protéger les placements d'étudiants chez les employeurs engagés à long terme dans les programmes d'enseignement coopératif;
- axer les activités de promotion du programme sur les «nouveaux» employeurs qui n'ont pas embauché d'étudiants dans le passé, sans imposer de restriction selon la participation ou non de l'étudiant à un programme d'alternance travail-études, et axer la promotion sur les étudiants non inscrits à un programme d'alternance travail-études.

À court terme, la limitation ou la réduction des subventions salariales versées par *Liens N.-É.* aux employeurs qui ont embauché dans le passé des étudiants des programmes coopératifs pourrait entraîner une réduction du nombre de placements d'étudiants de cette catégorie puisque les employeurs préféreraient vraisemblablement embaucher des étudiants subventionnés par *Liens N.-É.*, toutes choses étant égales. La diminution des placements liés à l'enseignement coopératif chez les employeurs est sans nul doute une répercussion non souhaitée du programme. À long terme, avec la baisse du taux de subvention, ce problème perdra de son acuité et les répercussions sur les étudiants des programmes d'alternance travail-études seront moindres. En outre, la suppression complète de l'admissibilité des étudiants des programmes d'alternance travail-études aux subventions de *Liens N.-É.* pourrait entraîner une certaine diminution à court terme de la disponibilité des compétences dont les employeurs ont besoin, si les étudiants choisissaient de s'inscrire à des programmes ne relevant pas de l'enseignement coopératif afin de pouvoir profiter de la subvention salariale offerte par *Liens N.-É.*

La troisième option est davantage conforme aux objectifs de *Liens N.-É.* Elle permettrait d'accroître le nombre d'employeurs engagés à embaucher des étudiants et illustrerait les avantages de l'embauchage d'étudiants par ces employeurs. D'autre part, cette formule n'entraînerait aucun parti-pris défavorable contre les étudiants des programmes d'alternance travail-études et aurait pour effet d'élargir également le bassin d'employeurs des programmes d'alternance travail-études du postsecondaire.

Nous recommandons que l'on adopte la troisième option et que l'on surveille attentivement le niveau de participation à *Liens N.-É.* des étudiants des programmes d'alternance travail-études. En 1995, cette proportion s'élevait à 40 p. 100. Cela devrait constituer un plafond par rapport auquel on mesurera dans l'avenir le niveau de participation des étudiants de ces programmes. De plus, puisqu'au moins 75 p. 100 des étudiants du postsecondaire en Nouvelle-Écosse ne sont pas inscrits à un programme d'alternance travail-études et que ces étudiants non inscrits constituaient la clientèle-cible du programme, il semble être raisonnable de fixer à 40 p. 100 la proportion maximale de participation des étudiants des programmes d'alternance travail-études à *Liens N.-É.* dans l'avenir.

Recommandation 2 : Continuer d'encourager la participation des petites entreprises

L'évaluation a permis de conclure que *Liens N.-É.* est efficace pour ce qui est d'encourager les petites entreprises à embaucher des étudiants pour leur procurer une expérience de travail liée à la carrière. La subvention salariale semble avoir plus d'effet sur ces petites entreprises que sur les grandes sociétés, d'après les renseignements recueillis grâce aux entrevues, aux groupes de discussion et aux deux séries de questionnaires. Les grandes entreprises, qui prennent souvent part à des programmes d'alternance travail-études, sont plus susceptibles d'embaucher des étudiants sans l'incitation financière que procure *Liens N.-É.*

Les étudiants tout autant que les employeurs ont affirmé que l'expérience de travail offerte aux étudiants dans les petites entreprises était variée et leur permettait de mieux comprendre la notion d'esprit d'entreprise, ce qui constitue un important objectif de *Liens N.-É.* Ces stages ont souvent favorisé la polyvalence chez les étudiants. Plus précisément, les étudiants employés par les petites entreprises ont souvent dû faire un apprentissage plus poussé des techniques de communication et de services à la clientèle que les stagiaires des grandes entreprises.

L'annexe B de la proposition de financement de *Liens N.-É.* présentée au *Programme des initiatives stratégiques* met l'accent sur les avantages qu'il y a à se concentrer sur les petites entreprises; on peut y lire ce qui suit :

« [...] Un programme de stages permettrait de cibler les secteurs en expansion et les petites entreprises de la province en vue d'y créer des occasions d'acquisition d'une expérience de travail axée sur la carrière. On pourrait adapter les stages de manière à miser sur les initiatives prises dans le domaine du développement économique et réduire ainsi la nécessité de compter sur les grandes entreprises pour soutenir l'enseignement coopératif. »

Notre évaluation confirme la pertinence de cette mise de l'accent sur les petites entreprises. Nous recommandons que le programme s'attache davantage à encourager la participation des petites entreprises à *Liens N.-É.* À cette fin, il devrait promouvoir le programme auprès des petites entreprises et recourir à la subvention comme moyen de stimuler leur participation.

Nous ne recommandons pas l'élimination du soutien pour les grandes entreprises. Pour que le programme puisse atteindre les résultats à long terme escomptés d'une reconnaissance accrue par les employeurs de l'importance des stages et d'un engagement plus solide envers l'adoption d'une culture de l'acquisition du savoir, il doit trouver des façons d'accroître la participation des petites entreprises puisque celles-ci tendent actuellement à être moins susceptibles d'adhérer activement à ces principes.

Recommandation 3 : Améliorer la promotion du programme

Les commentaires faits par divers clients de *Liens N.-É.* indiquent que le programme n'est pas aussi bien connu qu'on aurait pu l'escompter après un an d'existence. La situation s'améliorera lorsque les autres groupes de travail régionaux auront été mis sur pied et feront la promotion du programme. La mise en œuvre de la stratégie de communications contribuera également à l'application de cette recommandation. Il faudrait procéder à cette mise en œuvre le plus tôt possible.

Cette recommandation est liée aux deux recommandations précédentes concernant les clients du programme. Lorsqu'on entreprendra les activités destinées à améliorer la promotion du programme, il sera important de tenir compte de tous les clients : les étudiants et les employeurs aussi bien que le système d'éducation postsecondaire de la province. Il importera également d'assurer un suivi des contacts établis avec les employeurs, les enseignants et les groupes minoritaires.

Dans la catégorie des employeurs, on devrait mettre l'accent sur les employeurs qui n'ont pas l'habitude d'embaucher des étudiants et, tout particulièrement, sur les petites entreprises.

Recommandation 4 : Continuer de mettre au point un modèle d'inclusion des étudiants des groupes minoritaires

Liens N.-É. a fait d'importants premiers pas dans l'élaboration d'un modèle de prestation axé sur l'inclusion des étudiants des groupes minoritaires. Il a fallu à cette fin apporter certaines modifications aux critères d'admissibilité au programme pour permettre le placement de ces étudiants dans le secteur public et cela a entraîné des résultats positifs pour les étudiants de la nation mi'kmaq.

Liens N.-É. devrait poursuivre l'élaboration de ce modèle dans la province, en collaboration avec les collectivités d'origine mi'kmaq et africaine de la Nouvelle-Écosse.

Recommandation 5 : Revoir le taux des rémunérations subventionnées

Le taux horaire de rémunération que *Liens N.-É.* prescrit pour les étudiants a des répercussions non souhaitées sur certains employeurs qui sont parfois tenus de verser aux stagiaires un salaire aussi élevé ou même plus élevé que celui des employés à temps plein ou des autres étudiants qui ne participent pas à *Liens N.-É.* Cette question a été soulevée dans le cadre des groupes de discussion réunissant des employeurs et pose problème à certains employeurs qui exploitent une petite entreprise et dans de petites localités à l'extérieur de la région de Halifax. Certains employeurs ont contourné le problème en modifiant la façon dont ils traitent les étudiants de *Liens N.-É.* à des fins de comptabilité de la paye. Il faudra procéder à des analyses plus poussées pour déterminer l'ampleur du problème.

Même si les taux de rémunération de *Liens N.-É.* calculés d'après la subvention peuvent être « trop élevés » du point de vue de l'employeur, ils comprennent une « subvention à l'éducation » destinée à permettre aux étudiants de poursuivre leurs études et de maintenir leur endettement au minimum. Ce deuxième élément n'est pas apparent pour les personnes étrangères à l'administration du programme.

Pour régler le problème issu de la dualité de fonction du taux de rémunération, nous recommandons que l'on envisage une formule selon laquelle la subvention serait subdivisée en deux composantes : le salaire d'une part et la subvention à l'éducation d'autre part. Le taux de rémunération serait négocié avec l'employeur

selon les taux du marché et la subvention à l'éducation serait directement versée à l'étudiant pour lui permettre d'acquitter les dépenses liées à ses études.

Recommandation 6 : Constituer une base de données pour assurer une gestion efficace du programme

Liens N.-É. a mis au point plusieurs bons outils d'évaluation en vue d'assurer la surveillance et l'évaluation du programme, notamment les formulaires de demande, l'enquête initiale auprès des étudiants, les évaluations par les étudiants des stages et des modules de formation et le questionnaire d'évaluation des placements adressé aux employeurs. Si on les administre bien et si on les surveille attentivement pour s'assurer de leur exhaustivité, ces outils sont susceptibles de produire des renseignements très utiles pour l'évaluation finale de *Liens N.-É.*

À l'heure actuelle, ces renseignements n'existent que sur support papier; aucune base de données informatisée n'a été constituée. Facteur peut-être plus important encore, il est très difficile, voire dans certains cas impossible, de relier les données tirées des divers outils. Par exemple, le questionnaire d'évaluation adressé aux employeurs est basé sur l'anonymat, de sorte qu'il est impossible de relier les réponses aux caractéristiques d'un employeur ou d'un étudiant afin de permettre les analyses.

La constitution d'une base de données informatisée est essentielle à la liaison efficace des données et au succès de l'évaluation finale. Nous recommandons que l'on constitue cette base de données le plus rapidement possible afin de maximiser l'utilité de l'information déjà recueillie et de réduire au minimum les travaux additionnels qui seront nécessaires aux prochains stades de l'évaluation.

Recommandation 7 : Mettre en place un mécanisme de suivi des étudiants

Cette recommandation est liée à la précédente; elle est issue des difficultés que nous avons éprouvées dans le cadre de l'enquête auprès des étudiants. Le système actuel ne permettra pas d'assurer un suivi efficace des étudiants ayant participé à *Liens N.-É.* pendant la durée d'existence du programme. Les étudiants sont particulièrement mobiles et ils donnent rarement le nom d'une autre personne à joindre pour entrer en communication avec eux.

Si l'on ne dispose pas d'un solide mécanisme de suivi des étudiants, il sera difficile d'évaluer les répercussions de *Liens N.-É.*

Nous recommandons que *Liens N.-É.* envisage d'instituer un mécanisme de suivi des étudiants participants. Ce mécanisme s'accompagnerait d'une incitation

financière motivant les étudiants à maintenir leurs contacts avec le programme pour les fins du suivi. La formule de la carte postale remise à l'étudiant à la fin de son stage et à renvoyer annuellement au programme serait une façon simple d'atteindre cet objectif.

7.2 Les étapes suivantes

Les travaux de mise en œuvre de plusieurs de ces recommandations sont déjà en cours et devraient se poursuivre. Les recommandations relatives à la base de données et au suivi des étudiants nécessitent à la fois un engagement des gestionnaires et un engagement de ressources.

Les recommandations qui posent les plus grands défis, c'est-à-dire celles qui visent à préciser l'orientation du programme, sont les plus importantes pour le succès à long terme de *Liens N.-É.* Il faudra qu'on les applique pour que le programme atteigne ses objectifs et serve les fins du *Programme des initiatives stratégiques.*