



Industry  
Canada

Industrie  
Canada

**INDUSTRIE CANADA**

**ÉVALUATION FORMATIVE DU PROGRAMME  
ÉTUDIANTS BIEN BRANCHÉS**

**Rapport final**

**Le 17 mai 2006**

Préparé par

**Hallux Consulting Inc.**

pour le programme Étudiants bien branchés, Industrie Canada

**Présenté et approuvé par le  
CMVÉ le 21 septembre 2006**

## Table des matières

|  |    |
|--|----|
| Résumé .....                                   | i  |
| 1.0 Introduction .....                         | 1  |
| 2.0 Description du programme .....             | 3  |
| 3.0 Méthodologie / Approche .....              | 5  |
| 4.0 Constatations .....                        | 6  |
| 4.1 Conception et exécution du programme ..... | 6  |
| 4.2 Amélioration continue .....                | 15 |
| 4.3 Systèmes de mesure du rendement .....      | 32 |
| 5.0 Conclusions et recommandations .....       | 37 |
| Annexe A - Guides d'entrevue .....             | 38 |
| Annexe B - Documents examinés .....            | 47 |

### NOTE:

Des changements mineurs ont été apportés à ce rapport pour le rendre plus facilement accessible sur le site Web d'Industrie Canada (y compris l'enlèvement des Annexes tels que la liste et les questionnaires d'entrevues). Les lecteurs qui désirent recevoir une copie de la version originale de ce rapport peuvent communiquer avec la Direction générale de la vérification et de l'évaluation d'Industrie Canada.

## RÉSUMÉ

La société HALLUX Consulting Inc. (Hallux) a été engagée par Industrie Canada (IC) pour réaliser une évaluation formative du programme Étudiants bien branchés (EBB). L'évaluation visait à :

- évaluer la conception et l'exécution du programme;
- cerner les possibilités d'améliorer l'efficacité ou l'efficience du programme;
- évaluer le caractère adéquat des systèmes de mesure du rendement utilisés.

Les principales étapes de l'évaluation étaient les suivantes :

- Examiner la documentation du programme fournie par IC et la résumer en établissant un rapport avec les questions de l'évaluation;
- Interroger les informateurs clés, en collaboration avec les gestionnaires du programme d'IC, le personnel de l'Association des collèges communautaires du Canada (ACCC) – la tierce partie responsable de l'exécution d'EBB – et les coordonnateurs des centres administratifs (CA) dans les collèges et universités ayant obtenu de l'ACCC des contrats pour la mise en œuvre d'EBB.

Les résultats de l'étude sont présentés suivant les trois questions de l'évaluation :

1. Conception et exécution du programme
2. Amélioration continue
3. Systèmes de mesure du rendement

### **Question d'évaluation n° 1 – Conception et exécution du programme**

- Les objectifs du programme EBB exigent une conception qui permet d'établir un équilibre entre le fait de rejoindre le plus grand nombre possible de petites et moyennes entreprises (PME) canadiennes et d'aînés, de manière à leur offrir des activités de formation dans le domaine des technologies de l'information et des communications (TIC), et celui d'offrir au plus grand nombre de jeunes possible des occasions de vivre des expériences de travail valables, à court terme. Dans sa conception actuelle, EBB est un programme d'envergure nationale qui est également présent dans chaque province et dans la majorité des grandes villes. Il permet de former 15 000 clients et d'employer 300 jeunes par année.
- La conception du programme présente, semble-t-il, de nombreux avantages et suscite beaucoup d'enthousiasme et d'approbation chez toutes les personnes qui participent à son exécution. Le programme EBB est également apprécié par les PME (et les aînés) qui bénéficient de la formation offerte ainsi que par les jeunes qui donnent les cours de formation en qualité d'étudiants conseillers auprès des entreprises (ECE). Les sondages semestriels menés auprès des PME, des aînés et des ECE par une société indépendante obtiennent toujours des niveaux élevés de réponses positives aux questions concernant l'intérêt et les avantages du programme.

- EBB demeure un programme unique dans la plupart des régions dans lesquelles il est mis en œuvre. Le fait qu'il vise principalement à initier les PME et les aînés aux technologies de l'information le distingue des autres initiatives qui s'adressent au grand public. Le recours à de jeunes formateurs est aussi un trait distinctif du programme EBB, tout comme le fait que les activités proposées à ces jeunes aient un lien direct avec leur principal sujet d'études.
- Tous les centres administratifs ont déclaré être prêts à offrir, sur demande, des services de formation dans la langue officielle de la minorité. Trois d'entre eux ont reçu une demande suffisante pour ce genre de formation et offrent maintenant un programme entièrement bilingue.
- La structure de gouvernance et de responsabilité du programme EBB comprend différents mécanismes qui facilitent la prise de décisions concernant la planification, la gestion et la résolution de problèmes. La structure allie des mécanismes, tels que des rapports obligatoires et une structure formelle de comités, à d'étroites relations de travail entre les trois parties responsables de l'exécution du programme EBB (IC, l'ACCC et le CA concerné). Cela permet des échanges rapides de renseignements et d'opinions sur le programme, sur sa conception et sur son évolution.
- EBB satisfait aux responsabilités d'IC à l'égard des modalités du programme approuvées et de la Stratégie emploi jeunesse (SEJ), qui est la source de son financement. Les sondages permettent de surveiller de manière systématique la mesure dans laquelle le programme EBB atteint ses objectifs et génère les résultats escomptés. Ils ont toujours montré que tel était le cas.

#### **Question d'évaluation n° 2 - Amélioration continue**

- Le positionnement du programme EBB au sein de l'établissement d'enseignement postsecondaire hôte influe considérablement sur sa réussite, tout comme la présence d'un coordonnateur à temps plein ou d'une équipe de coordination qui a l'appui des cadres dirigeants de l'établissement. L'accent est donc mis sur le positionnement des centres administratifs à l'intérieur de leurs établissements hôtes ainsi que sur les démarches pour s'assurer que les personnes nommées coordonnateurs des CA possèdent toutes les qualités personnelles et compétences professionnelles requises.
- Depuis 2003-2004, le programme EBB est exécuté dans le cadre d'une entente de contribution conclue avec l'ACCC. Ce changement s'est accompagné de plusieurs mesures visant à améliorer la reddition de comptes, l'évaluation des résultats et la transparence du programme. Depuis lors, l'ACCC a mis en place d'autres instruments de mesure pour aider les nouveaux CA qui ont joint le programme EBB.
- Malgré ces améliorations, des difficultés importantes ont surgi depuis 2004. Ces difficultés, qualifiées de risques lors de l'évaluation de 2004 du programme EBB, découlent des modifications apportées aux paramètres opérationnels du programme par l'entente de contribution et par certaines restrictions de la Stratégie emploi jeunesse. Ces modifications sont une menace à la capacité du programme EBB de demeurer d'envergure nationale.
- Nombreux sont ceux qui estiment le financement insuffisant, un autre élément qui compromet la capacité du programme EBB de rester un programme national.
- Le budget de marketing du programme EBB est très limité. Les campagnes nationales de promotion d'EBB se sont révélées inefficaces. C'est pourquoi les responsables du

programme EBB privilégie les approches en réseau et les approches locales, avec l'aide de l'ACCC et d'Industrie Canada. Ces approches exigent une main-d'œuvre abondante, mais elles sont efficaces, surtout dans les centres établis.

- Les opinions sont partagées concernant la valeur de la contribution de l'ACCC à l'exécution du programme. Les nouveaux centres et les gestionnaires du programme d'Industrie Canada appuient l'ACCC, mais un nombre significatif de CA établis s'interrogent sur sa valeur ajoutée.
- Les paramètres opérationnels du programme EBB et son niveau de financement ne sont pas ses seules lacunes. Le débat persistant autour du fait que le nom du programme porte à confusion pour certains clients, les difficultés qui peuvent surgir lorsque le CA n'est pas bien positionné à l'intérieur de son établissement hôte, le roulement du personnel des CA, la courte durée des contrats attribués dans le cadre du programme et la réticence perçue à partager sont autant d'éléments qui nuisent à l'exécution du programme.
- Les produits désuets sont un autre risque qui menace la capacité du programme de demeurer d'envergure nationale. C'est pour contourner ce risque que l'ACCC a élaboré une stratégie de renouvellement des produits. Cette stratégie mise sur l'amélioration des produits distribués dans les CA, couplée à des contributions sous forme de contrats ou en nature pour le développement et pour l'assurance de la qualité.
- La stratégie de renouvellement des produits de l'ACCC n'a pas encore fait ses preuves.

### **Question d'évaluation n° 3 - Systèmes de mesure du rendement**

- Le programme EBB dispose de bons systèmes de mesure qui permettent de constituer un riche ensemble de données pour surveiller le rendement du programme. La capacité des CA d'atteindre des objectifs de rendement et des points de repère quantitatifs est vérifiée tous les mois, tous les trois mois et tous les ans. Le fait de ne pas atteindre les objectifs devient vite évident et, à ce moment-là, l'ACCC intervient directement pour dispenser aide et conseils.
- Outre les contrôles prévus, l'ACCC a institué des vérifications tournantes des CA, comportant un examen des procédures, de la qualité des données et de la conformité aux politiques gouvernementales et aux politiques relatives au programme. L'ACCC aimerait ajouter aux vérifications des contrôles ponctuels et des analyses formelles des leçons apprises, mais elle manque de financement pour le faire.
- Les processus d'assurance de la qualité des données, utilisés par l'ACCC et IC, sont complétés par des procédures locales.
- Le programme EBB améliore périodiquement ses processus de mesure du rendement afin de s'assurer qu'ils continuent de générer des renseignements utiles sur le programme.
- Le cadre de vérification fondé sur les risques (CVFR) de 2004 a relevé l'existence de quatre risques principaux pour le programme EBB. Des mesures visant à atténuer ces risques sont en place, mais ne sont pas toutes efficaces. De plus, un nouveau risque, découlant des modifications apportées aux paramètres opérationnels du programme EBB, a surgi depuis, et il pourrait être difficile d'atténuer ce risque de manière efficace.

## **Conclusions et recommandations**

Le programme Étudiants bien branchés (EBB) est une initiative unique qui est jugée très positivement par ses participants et bénéficiaires cibles, et qui atteint ses objectifs et points de repère nationaux. Parce qu'il est exécuté par Industrie Canada, mais financé dans le cadre de la Stratégie emploi jeunesse, le programme EBB doit établir un équilibre entre la formation pertinente et pratique offerte aux PME et aux aînés dans le domaine des technologies de l'information et des communications (TIC) et le fait d'offrir aux jeunes la possibilité de vivre des expériences de travail valables qui augmentent leur employabilité. Les modifications apportées récemment aux paramètres opérationnels du programme, conjuguées à l'absence d'augmentation du financement depuis 1999 et à l'existence de produits et services de formation désuets, compromettent cet équilibre. Ces éléments menacent également la capacité du programme de demeurer d'envergure nationale. Les responsables du programme EBB doivent prendre des mesures pour régler ces problèmes, entre autres les suivantes :

- Élaborer un plan d'urgence pour le renouvellement des produits au cas où la stratégie actuelle de l'ACCC échouerait;
- Examiner les options pour obtenir du financement additionnel et avoir une souplesse accrue dans les dispositions régissant l'embauche de jeunes pour le programme;
- Examiner les exigences en matière d'établissement de rapports afin de déterminer si le fardeau lié à l'établissement des rapports imposé aux CA, qui a augmenté lorsque EBB a commencé à être mis en œuvre par l'entremise d'une entente de contribution, peut être allégé;
- Examiner les options permettant d'atténuer les pressions auxquelles sont confrontés les nouveaux CA lorsqu'ils se joignent au programme et qu'ils doivent s'établir sur les marchés locaux pour vendre les produits et services d'EBB.

## 1.0 INTRODUCTION

La société HALLUX Consulting Inc. (Hallux) a été engagée par Industrie Canada (IC) pour évaluer le programme Étudiants bien branchés (EBB).

Le programme EBB offre une formation pratique aux petites et moyennes entreprises (PME) qui désirent se familiariser avec Internet et le commerce électronique. Ses différents services de formation dans le domaine des technologies de l'information et des communications (TIC), notamment l'initiation aux applications relatives à Internet et au commerce électronique, aident les PME à adopter plus rapidement le commerce électronique et, par conséquent, à devenir plus compétitives dans l'économie du savoir. EBB vient également en aide aux aînés canadiens qui veulent profiter des avantages d'Internet.

Depuis son lancement en 1996, le programme EBB a subi certains changements, le plus récent étant celui apporté à son mode de financement. Pendant de nombreuses années, le programme a été exécuté dans le cadre d'un contrat de services avec l'Association des collèges communautaires du Canada (ACCC). Depuis le début de l'exercice 2003-2004, l'exécution du programme est assujettie à une entente de contribution conclue avec l'ACCC. Des conditions distinctes, propres au programme EBB, sont en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> avril 2004. Ces conditions resteront en vigueur jusqu'au 31 mars 2008, date à laquelle doit prendre fin le financement existant aux termes de la Stratégie emploi jeunesse (SEJ).

Le cadre de gestion continue du programme EBB exige la réalisation d'une évaluation formative à l'approche du milieu du programme, d'une durée autorisée de quatre ans. La présente étude répond à cette exigence.

La présente étude a pour objectifs d'évaluer :

- **La conception et l'exécution du programme.** Le programme est-il exécuté tel que conçu? Le service est-il accessible aux groupes linguistiques minoritaires (p. ex. en anglais au Québec et en français dans le reste du Canada)? La structure de gouvernance et de responsabilité du programme est-elle efficace? Aide-t-elle Industrie Canada à s'acquitter de ses responsabilités à l'égard de la Stratégie emploi jeunesse?
- **Les possibilités d'amélioration continue.** Existe-t-il des façons d'améliorer le programme sur les plans de l'efficacité ou de l'efficience? Quels sont les facteurs qui ont facilité ou compromis l'exécution du programme EBB depuis avril 2004? Quelles sont les forces et les faiblesses des méthodes d'exécution utilisées aux différents endroits où le programme est offert? Des résultats inattendus ou indésirables ont-ils été associés à l'exécution du programme EBB depuis avril 2004? Qu'est-ce qui devrait changer? Est-il possible d'améliorer l'efficience ou l'efficacité du programme?
- **Les systèmes de mesure du rendement.** Des renseignements pertinents sur le rendement du programme sont-ils recueillis, saisis, sauvegardés et utilisés? La qualité des données est-elle assurée? Les renseignements sur le rendement décrits dans les ententes de contribution sont-ils recueillis aussi fréquemment et rapidement que prévu? Y a-t-il des renseignements recueillis qui ne sont pas utilisés ou des renseignements non recueillis qu'il serait utile

d'avoir? Les renseignements sont-ils réunis et utilisés de manière régulière pour réévaluer les principaux risques liés au programme? Des mesures adéquates sont-elles prises pour atténuer les principaux risques liés au programme? Des processus sont-ils en place pour valider la qualité des données (p. ex. vérification du caractère raisonnable, questions de suivi, états financiers vérifiés, vérifications auprès des bénéficiaires, visites de contrôle)?

## 2.0 DESCRIPTION DU PROGRAMME

Le programme EBB a vu le jour en 1996 dans le cadre de la Stratégie emploi jeunesse (SEJ) pour :

- Aider les PME canadiennes à comprendre les avantages de l'utilisation d'Internet et des technologies de l'information et des communications pour leurs activités professionnelles;
- Donner aux jeunes de 15 à 30 ans l'occasion de vivre une expérience de travail de courte durée.

Le programme EBB aide aussi les aînés canadiens qui désirent profiter des avantages d'Internet.

À l'extérieur des universités et collèges canadiens sélectionnés, des jeunes de 15 à 30 ans qui poursuivent des études postsecondaires dans des domaines connexes aux technologies de l'information dispensent une brève formation pratique sur les TIC aux PME et aux aînés. L'expérience que les jeunes acquièrent en travaillant à l'intérieur du programme EBB, en qualité de d'étudiants conseillers auprès des entreprises (ECE), les aide à se préparer à rejoindre les rangs de la population active. Les différents services de formation offerts aux PME aident celles-ci à adopter plus rapidement le commerce électronique et, par conséquent, à devenir plus compétitives dans l'économie du savoir. Le programme EBB vient également en aide aux aînés canadiens qui veulent profiter des avantages d'Internet.

Le programme EBB met à contribution les universitaires, les entreprises et le gouvernement pour atteindre ses objectifs. Ce programme, exécuté grâce à un accord de transfert à une tierce partie, dont l'ACCC, une association sans but lucratif, accréditée ISO, est le premier bénéficiaire, qui offre de l'aide aux universités et collèges canadiens sélectionnés, conformément aux exigences nationales en matière de formation, d'élaboration de modules de formation, de recrutement, d'embauche, d'établissement de rapports et d'évaluation.

L'ACCC est l'organisation nationale qui regroupe plus de 150 collèges postsecondaires, instituts et collèges universitaires, situés dans plus de 900 collectivités. Elle est dirigée par un conseil d'administration composé de 12 présidents/directeurs généraux provenant des établissements membres de tout le pays.

Un maximum de 15 universités et collèges participent au programme EBB en même temps. Ils sont responsables du recrutement, de la sélection et de la formation des ECE, ainsi que de la formation des clients (PME et aînés). Voici la liste des participants actuels au programme EBB :

- Collège Boréal (Ontario)
- CEGEP de Jonquière (Québec)
- CEGEP de Saint-Hyacinthe (Québec)
- École des Hautes Études Commerciales (Québec)
- Collège Holland (Île-du-Prince-Édouard et Nouvelle-Écosse)
- Collège Humber (Ontario)
- La Cité collégiale (Ontario)
- Collège Langara (Colombie-Britannique)

- Université Memorial (Terre-Neuve-et-Labrador)
- Collège communautaire du Nouveau-Brunswick (CCNB) (Nouveau-Brunswick)
- Collège Red River (Manitoba)
- Université de Calgary (Alberta)
- Université de Regina (Saskatchewan)
- Université Wilfrid Laurier (Ontario)
- Université de l'Alberta (Alberta)

Le coût total estimé du programme EBB s'élève à 3 500 000 dollars par année. Cette somme comprend un budget de fonctionnement de 600 000 dollars, administré par IC, qui sert à payer les salaires et les avantages sociaux de l'équipe de gestion du programme EBB, à l'administration centrale d'IC, ainsi que le marketing à l'échelle nationale. L'entente de contribution avec l'ACCC prévoit le remboursement des coûts admissibles jusqu'à concurrence de 2 900 000 dollars. De ce montant, 2 141 610 dollars sont versés dans le cadre de l'entente de contribution et servent à payer les salaires et les avantages sociaux des jeunes embauchés par les CA, en qualité d'ECE, et à couvrir les coûts de l'emploi d'un coordonnateur du CA dans chacun des établissements d'enseignement participants. Le reste (758 390 dollars) est retenu par l'ACCC pour payer les salaires et les avantages sociaux de ses agents de projet, pour les relations externes et les communications, pour l'élaboration et l'exécution des séances de formation, pour l'amélioration des modules par produit et pour la gestion des projets à l'ACCC. L'ACCC utilise également les sommes restantes pour réaliser des activités d'évaluation et de contrôle, ce qui comprend l'octroi de contrats à une société indépendante pour mener des sondages semestriels auprès des PME clientes, des aînés clients et des jeunes ECE. Ces sondages indiquent aux responsables du programme EBB dans quelle mesure le programme atteint ses objectifs et obtient des résultats, et les renseignent sur les améliorations à apporter à sa conception et à son exécution.

Les recettes tirées de la vente des services de formation sont conservées par les CA. Ces recettes peuvent être ajoutées aux contributions en nature des établissements hôtes du CA afin d'aider à couvrir les coûts d'exécution du programme EBB à l'échelon local. Industrie Canada estime que les recettes conservées et les contributions en nature fournissent un financement supplémentaire qui fluctue entre un million et un million et demi de dollars par année pour soutenir l'exécution du programme.

### **3.0 MÉTHODOLOGIE/APPROCHE**

Les activités suivantes ont été réalisées dans le but d'atteindre les objectifs de l'évaluation définis au chapitre 1 :

- Réaliser des entrevues avec les parties intéressées et les agents d'exécution du programme. Trois personnes responsables du programme EBB à Industrie Canada ont été interrogées, y compris le gestionnaire du programme. Deux représentants de l'ACCC ont été interrogés ainsi que 16 représentants des universités et collèges qui participent présentement au programme. Des entrevues ont également été réalisées avec des représentants de deux établissements d'enseignement qui ne participent plus au programme EBB. La liste des personnes interrogées et les guides d'entrevue figurent à l'annexe A;
- Examiner la documentation du programme fournie par IC et la résumer en établissant un rapport avec les questions de l'évaluation. L'annexe B contient la liste des documents qui ont été examinés.

L'utilisation de témoignages à titre d'éléments probants comporte les risques suivants :

- Les personnes se sentiront tenues de participer, ce qui orientera leurs réponses. Ce risque a été contrôlé en expliquant clairement à tous que la participation était volontaire et que ni leurs réponses ni leur refus de participer n'auraient d'incidence sur leurs rapports avec Industrie Canada;
- Les personnes ne seront peut-être pas franches avec l'intervieweur. Ce risque a été contrôlé en promettant à tous que toutes leurs observations seraient résumées et qu'aucune ne serait attribuée à une personne en particulier dans l'un ou l'autre des rapports produits à la suite de l'évaluation;
- La non-représentativité de l'échantillon des personnes interrogées. Ce risque a été contrôlé en s'assurant d'interroger des représentants de tous les établissements d'enseignement participants (c.-à-d. que l'échantillon englobait l'ensemble de la population des CA concernés), en interrogeant tous les membres de l'équipe de gestion du programme EBB, à l'administration centrale d'Industrie Canada, ainsi que les deux agents de l'ACCC directement responsables du programme.

Les déclarations individuelles (p. ex. concernant les rapports utilisés pour suivre le rendement) ont été corroborées en inspectant certains des rapports déposés.

Ces contrôles permettent à Hallux de croire que les conclusions du présent rapport sont justes.

## 4.0 CONSTATATIONS

Ce chapitre est consacré aux constatations générales découlant de l'étude sur EBB qui sont présentées suivant les questions d'évaluation.

### 4.1 CONCEPTION ET EXÉCUTION DU PROGRAMME

**Les objectifs du programme EBB exige une conception qui permet d'établir un équilibre entre le fait de rejoindre le plus grand nombre possible de petites et moyennes entreprises (PME) canadiennes et d'ânés, de manière à leur offrir des activités de formation dans le domaine des technologies de l'information et des communications (TIC), et celui d'offrir au plus grand nombre de jeunes possible des occasions de vivre des expériences de travail valables, à court terme. Dans sa conception actuelle, EBB est un programme d'envergure nationale et est également présent dans chaque province et dans la majorité des grandes villes. Il permet de former 15 000 clients et d'employer 300 jeunes par année.**

Afin de joindre le plus grand nombre possible de PME et d'ânés, le programme EBB doit être disponible dans le plus grand nombre possible de provinces et de villes. Une façon d'y parvenir serait de recourir à Internet - de manière à être présent partout de façon virtuelle grâce à de la formation en ligne. Cette approche comporte une faille évidente puisque qu'elle a peu de chances d'atteindre les clientèles cibles, à savoir, les PME et les ânés (c.-à-d. ceux qui ont besoin d'être initiés aux avantages d'Internet et qui ne sont probablement pas encore branchés au réseau) et ne permet pas de fournir du travail à beaucoup de jeunes.

En offrant de la formation par l'entremise des collègues et des universités de l'ensemble du Canada, le programme EBB peut être présent dans chaque province (et dans la plupart des grandes villes), ainsi que dans plusieurs régions rurales. En offrant une formation pratique sur place, le programme EBB peut atteindre les entreprises et les ânés qui connaissent parfois si peu Internet que la perspective de l'utiliser en l'absence d'un « mentor » est trop déconcertante. En offrant une formation en classe ou dans un laboratoire d'informatique, ou encore, au choix du client, dans les locaux de son entreprise ou à la maison, le programme EBB peut atteindre à la fois les utilisateurs novices qui n'ont pas toujours un ordinateur et ceux qui possèdent un ordinateur ainsi que certaines compétences de base et qui veulent acquérir une plus grande expertise.

Les activités de formation présentant ces caractéristiques nécessitent une main-d'oeuvre abondante et créent des possibilités d'emplois pour les étudiants partout où elles sont offertes. Elles exigent également une importante infrastructure de soutien de manière à : élaborer et améliorer les produits de formation du programme EBB; faire connaître le programme et vendre certains des produits précis aux clients potentiels; recruter, embaucher, former et gérer l'effectif étudiant; administrer EBB dans chaque établissement; satisfaire aux exigences de contrôle et d'établissement de rapport connexes à l'exécution d'un programme du gouvernement fédéral.

La conception du programme EBB offre l'infrastructure adéquate dans la mesure où elle divise le travail, visant à mettre et maintenir

EBB en place, entre les gestionnaires du programme à l'administration centrale ministérielle, l'ACCC et les centres administratifs (CA) des universités et collèges participants.

Entre autres, l'équipe de gestion du programme, à Industrie Canada, qui est composée de trois personnes, concentre ses efforts sur les propositions de politiques et de financement, la vérification et l'évaluation, les rapports sur le rendement, l'établissement de partenariats et le marketing national. L'ACCC, qui dispose d'une équipe de cinq personnes pour s'occuper du programme, gère les structures nationales d'exécution, élabore des modules de formation nationaux à l'intention des PME et des aînés, détermine des objectifs, contrôle le rendement et en fait rapport, et fournit des lignes directrices sur des sujets tels que la protection de la vie privée, l'embauche, le fonctionnement en réseau et le marketing local. Les coordonnateurs des CA ou l'équipe de coordination dans les universités et collèges participants recrutent, sélectionnent, embauchent, forment et encadrent les jeunes; offrent des activités de formation aux PME ou aux aînés; conçoivent et réalisent des activités régionales de marketing et de vente.

Cette division des responsabilités repose sur des ententes annuelles de contribution avec l'ACCC, qui signe chaque année des contrats avec les universités et collèges participants. Le rendement des CA est surveillé de près par l'ACCC, et il arrive que les contrats avec les CA dont le rendement est constamment insatisfaisant ne soient pas renouvelés (lorsque les centres eux-mêmes ne décident pas de se retirer du programme). Lorsque cela se produit, l'ACCC utilise un processus rigoureux de demande de propositions pour choisir un nouveau CA. Le comité de sélection qui examine les propositions reçues comprend un représentant du secteur privé et un représentant d'un CA, ainsi que des représentants de l'ACCC et d'IC.

Caractéristique propre au programme EBB, les CA sont autorisés à conserver toutes les recettes provenant de la formation donnée aux PME et aux aînés. Ces sommes non seulement les aident à couvrir les coûts d'exécution du programme dans leur milieu, qui ne sont que partiellement financés aux termes du contrat avec l'ACCC, mais constituent également un incitatif à fournir le plus de formation possible aux PME et aux aînés. La possibilité d'utiliser ce mécanisme comme levier financier augmente non seulement la capacité du programme d'atteindre les PME, mais aussi le nombre de jeunes qui peuvent acquérir une expérience de travail en donnant de la formation.

**La conception du programme présente, semble-t-il, de nombreux avantages et suscite beaucoup d'enthousiasme et d'approbation chez toutes les personnes qui participent à son exécution.**

Industrie Canada estime que l'entente de contribution qu'il a conclue avec l'ACCC présente de nombreux avantages :

- L'ACCC entretient d'étroites relations avec le milieu canadien de l'enseignement postsecondaire et a une grande expérience du travail avec les jeunes;
- L'ACCC gère d'autres programmes fédéraux et a donc une bonne compréhension des exigences relatives à l'exécution des programmes;
- Ses membres (150 établissements d'enseignement postsecondaire, situés dans plus 900 collectivités) permettent un meilleur accès régional au programme;
- L'ACCC est plus au fait des activités des établissements d'enseignement qu'Industrie Canada. Elle peut donc établir de meilleurs rapports avec les cadres dirigeants de ces établissements et les rencontrer plus facilement pour promouvoir et appuyer le programme;
- Le fait que l'exécution du programme soit confiée à une tierce partie permet aux CA d'exprimer, au sujet de la structure et de l'exécution du programme, des préoccupations qu'ils n'oseraient peut-être pas soulever directement auprès d'IC;
- L'ACCC a un excellent dossier en ce qui a trait à l'exécution du programme et surveille de très près les activités des CA. Outre les contrôles mensuels, trimestriels et annuels du rendement, elle procède depuis 2004 à des vérifications tournantes des CA;
- Elle leur offre également un soutien constant. Un large éventail de mécanismes, dont certains exigent beaucoup de temps et une main-d'œuvre abondante, sont utilisés pour offrir ce soutien. Il y a les téléconférences annuelles, les réunions nationales, les visites sur place et le suivi, ainsi que des séances d'orientation et de formation pour les coordonnateurs d'un nouveau CA (ou pour les nouveaux coordonnateurs d'un CA établi). L'ACCC examine le plan d'activités annuel de chaque CA et donne son avis sur ledit plan. Elle a également mis en place un programme de mentorat qui consiste à jumeler les coordonnateurs d'un nouveau CA avec des coordonnateurs expérimentés, et est en train de mettre en œuvre un nouveau système de gestion des contenus que les CA pourront utiliser pour augmenter les produits offerts dans le cadre d'EBB et les adapter à leurs besoins, et dont les étudiants conseillers auprès des entreprises (ECE) pourront se servir pour se familiariser avec les contenus des produits disponibles de façon à pouvoir par la suite offrir une formation sur ceux-ci.

En somme, IC estime que le recours à l'ACCC est un mécanisme d'exécution efficace, car il permet au Ministère de concentrer ses efforts sur les politiques, l'évaluation et la mesure du rendement, tandis que l'ACCC s'occupe de la plupart des questions administratives et logistiques.

Il est avantageux de confier la formation aux universités et aux collèges pour les raisons suivantes :

- Le programme EBB peut être présent partout au pays;
- Les universités et collèges sont une source toute prête de jeunes qualifiés qui peuvent dispenser la formation en qualité d'ECE (et les établissements d'enseignement ont un intérêt direct à offrir aux étudiants des occasions d'acquérir une expérience et des compétences pratiques);
- Ces établissements d'enseignement peuvent se servir du programme pour créer des liens avec le milieu des affaires de leur région et se rapprocher des aînés (de nombreux établissements d'enseignement offrent des programmes d'éducation permanente) afin d'orienter les clients éventuels vers les services de formation d'EBB.

Les CA sont d'avis que le programme EBB :

- procure aux étudiants un lien direct avec l'entrepreneuriat, les réalités du monde des affaires et le travail en général. Il leur permet de vivre une expérience réelle dans une entreprise (comme l'a exprimé un coordonnateur, « les apprentissages théoriques prennent vie »). Les étudiants qui deviennent conseillers auprès des entreprises en retirent une croissance personnelle, développent leur confiance en eux-mêmes et leur estime d'eux-mêmes, et augmentent leurs compétences de tous ordres (compétences technologiques, professionnelles et de présentation, ventes, travail d'équipe et gestion de projets). Les sondages réalisés auprès des ECE confirment constamment les avantages que le programme EBB procure aux jeunes qui remplissent les fonction d'ECE;
- oblige les étudiants à élaborer une approche méthodique. Pour former les autres, ils doivent développer le sens de la planification qu'ils n'ont pas nécessairement développé durant leurs études;
- améliore la visibilité de l'établissement d'enseignement dans sa collectivité. Bon nombre d'universités et de collèges possèdent des programmes d'action directe qui les aident à sortir de leur « tour d'ivoire », et EBB est un complément naturel à ces programmes;

- soutient les efforts que déploie l'établissement hôte pour établir des relations de collaboration avec les entreprises locales;
- permet à l'établissement hôte d'offrir des services que les PME ne peuvent obtenir de fournisseurs du secteur privé parce qu'ils sont trop chers. Dans le cadre d'EBB, la formation est souvent fournie à très bas prix comparativement à ceux habituellement pratiqués par le secteur privé. Certains établissements profitent de la formation offerte par EBB pour établir un contact avec les PME qui peuvent, à terme, avoir besoin des autres services professionnels plus coûteux qu'ils offrent (ou que le secteur privé offre);
- permet à l'établissement de découvrir des étudiants exceptionnellement doués qui peuvent lui venir en aide dans ses autres secteurs d'activités;
- confère une « avance » aux ECE sur le marché du travail lorsqu'ils obtiennent leur diplôme et se mettent à la recherche d'un emploi à temps plein.

Le point de vue des CA, à savoir que le programme EBB est à la fois bon pour leurs étudiants qui jouent le rôle de conseillers auprès des entreprises et pour les PME (et les aînés) qui optent pour la formation d'EBB, est corroboré par les sondages réalisés auprès des ECE, des PME et des aînés qui y ont participé, ainsi que par la société Prairie Research Associates Inc. au nom de l'ACCC. D'après l'évaluation de 2004 du programme Étudiants bien branchés, ces sondages ont constamment montré que les clients d'EBB reconnaissent une grande valeur au programme et l'appuyaient sans réserve. Lors du tout dernier sondage mené auprès des clients qui avaient reçu une formation d'EBB entre le 1<sup>er</sup> octobre 2004 et le 31 mars 2005, 91 p. 100 des répondants reconnaissent la qualité du programme. Des niveaux aussi élevés de réponses positives sont classiques. Les sondages utilisent des échelles de cotation sur cinq points (p. ex. fortement en accord, en accord, neutre, en désaccord, fortement en désaccord) et demandent aux répondants d'indiquer leur niveau d'accord avec un énoncé au sujet du programme (p. ex. « J'ai reçu une formation pratique qui a permis d'améliorer l'utilisation que je fais de la technologie »). De nombreuses caractéristiques du programme sont évaluées, allant de l'expérience globale à la valeur générale de la formation et à l'intention de la recommander à d'autres, en passant par la qualité et la pertinence du matériel de cours et au savoir et à la compétence du professeur étudiant. Les réponses négatives (p. ex. en désaccord, fortement en désaccord) aux énoncés positifs concernant ces caractéristiques sont rares, souvent moins de 10 p. 100.

Même les CA qui avaient décidé de ne plus participer au programme ont déclaré que celui-ci avait été bénéfique pour leurs étudiants et apprécié par leurs clients. Toutefois, ces CA avaient trouvé que le programme EBB imposait une pression financière sur l'établissement hôte qui en était arrivé à juger son coût inabordable.

**EBB demeure un programme unique dans la plupart des régions où il est offert.**

L'évaluation de 2004 du programme Étudiants bien branchés avait reconnu que celui-ci présentait une combinaison unique de caractéristiques. C'est toujours le cas. La formation d'EBB est donnée par des étudiants d'établissements d'enseignement postsecondaire qui sont au milieu de leurs études et qui ont reçu une accréditation leur permettant de participer aux modules de formation du programme. Ces étudiants offrent de courtes séances de formation pratique aux entreprises et aux aînés à l'heure et à l'endroit qui conviennent à ces derniers, c.-à-d. à leur lieu de travail ainsi que dans des « classes » traditionnelles, à l'établissement hôte). Étant modularisée, la formation d'EBB peut être adaptée aux intérêts du bénéficiaire ou aux exigences du marché local.

Les Centres de services aux entreprises du Canada (CSEC) d'Industrie Canada offrent aussi des programmes aux PME, à l'échelle nationale, mais mettent l'accent sur les renseignements et processus d'ordre commercial (p. ex. l'élaboration d'un plan d'affaires, la recherche de nouveaux marchés, la préparation pour l'exportation). En revanche, le programme EBB se concentre sur les applications relatives à Internet et au commerce électronique, ainsi que sur l'acquisition de compétences de base en informatique, qui sont complémentaires aux services offerts par les CSEC. Plusieurs coordonnateurs des centres administratifs ont déclaré détacher des ECE auprès de leur CSEC local afin de profiter des possibilités de marketing découlant de l'adéquation entre les deux programmes.

Le Programme d'accès communautaire (PAC) est une autre initiative nationale qui vise à offrir aux Canadiens un accès public abordable à Internet et la possibilité d'acquérir les compétences nécessaires pour s'en servir efficacement, mais il est orienté vers la population en général plutôt que vers les besoins particuliers des PME qui veulent utiliser Internet pour assurer la croissance de leurs entreprises. Une ramification du PAC, l'Initiative jeunesse du CAP, embauche des jeunes de 15 à 30 ans, habituellement des étudiants, pour faire des stages dans les endroits où le PAC est implanté dans l'ensemble du pays. Les jeunes aident des personnes, des organisations communautaires et de petites entreprises à améliorer leur connaissance et leur capacité d'utilisation d'Internet et des

technologies d'information connexes. Mais la formation n'est offerte que dans les bureaux du PAC et les jeunes qui y sont employés peuvent accomplir différentes autres tâches en plus d'offrir une initiation aux applications relatives à Internet et au commerce électronique.

Bien entendu, de nombreux fournisseurs du secteur privé offrent des cours d'initiation aux technologies de l'information et des communications, mais leurs services coûtent beaucoup plus cher que ceux du programme EBB et tendent à se concentrer sur le matériel exclu d'EBB (p. ex. les produits Office de MicroSoft, comme Access, Excel et Word). Les formateurs du secteur privé offrent souvent des cours qui s'étendent sur une journée complète ou une demi-journée, dont de nombreuses PME ne veulent pas.

Le programme EBB se distingue par l'importance centrale accordée aux avantages pratiques que les PME peuvent retirer des applications relatives à Internet et au commerce électronique, mais plusieurs coordonnateurs ont mentionné l'existence d'une concurrence accrue sur le marché de la formation des aînés, et l'apparente augmentation du nombre de programmes provinciaux et municipaux qui s'adressent aux aînés. Il ne s'agit pas pour le moment d'un phénomène généralisé, mais cela peut marquer le début d'une tendance qui pourrait provoquer un déclin du marché des aînés pour le programme EBB, d'où l'importance de s'assurer que le programme demeure attrayant et pertinent pour les PME.

En somme, EBB demeure un programme unique en son genre. Le fait qu'il vise principalement à initier les PME et les aînés aux technologies de l'information le distingue des autres initiatives qui s'adressent au grand public. Le recours à de jeunes formateurs est aussi un trait distinctif du programme EBB, tout comme le fait que les activités proposées à ces jeunes aient un lien direct avec leur principal sujet d'études (bon nombre des jeunes participants sont des étudiants en technologie de l'information ou en administration).

**Tous les centres administratifs ont déclaré être prêts à offrir, sur demande, des services de formation dans la langue officielle de la minorité. Trois d'entre eux ont reçu une demande suffisante pour ce genre de formation et offrent maintenant un**

La plupart du temps, la formation d'EBB est offerte principalement dans la langue officielle majoritaire parlée à l'endroit où est situé le centre administratif (CA). Seulement trois des AC actuels ont indiqué avoir une demande suffisante pour offrir un programme de formation entièrement bilingue. Tous les autres CA ont déclaré que les demandes de formation dans la langue officielle minoritaire étaient si peu nombreuses dans leurs collectivités qu'elles se comptaient sur les doigts d'une main. Le plan de secours pour

**programme entièrement bilingue.**

répondre à une demande de formation dans la langue officielle minoritaire est d'essayer de toujours avoir au moins un ECE bilingue parmi le personnel, mais les CA sont nombreux à reconnaître que cela est difficile.

**La structure de gouvernance et de responsabilité du programme EBB comprend différents mécanismes qui appuient la prise de décisions concernant la planification, la gestion et la résolution de problèmes.**

La structure de gouvernance et de responsabilité du programme EBB comprend des mécanismes, tels que les rapports et examens obligatoires, et une structure officielle de comités, prévoyant d'étroites relations de travail entre les trois parties responsables de l'exécution d'EBB (IC, l'ACCC et les différents CA). De telles relations permettent des échanges rapides de renseignements et d'opinions concernant le programme, ce qui facilite la planification continue, la gestion et la résolution des problèmes.

L'ACCC surveille de près les activités des CA dans chaque établissement d'enseignement, et les CA envoient des rapports mensuels à l'ACCC par Internet, rapports qui sont suivis de rapports écrits trimestriels. De son côté, l'ACCC présente des rapports statistiques et financiers à IC à tous les mois ainsi que des rapports trimestriels détaillés. L'ACCC examine également le plan d'activités de chaque CA, qui doit être soumis chaque année, et dispense à chacun des conseils pratiques. Industrie Canada et l'ACCC participent tous les deux au comité qui examine les propositions reçues à la suite d'un appel d'offres lorsqu'il faut sélectionner de nouveaux centres.

Il existe une structure officielle de trois comités dont les activités sont centrées sur le marketing, le développement de produits et la formation. Cette structure prévoit une représentation régionale sur chaque comité ainsi qu'une stratégie d'établissement de rapports pour réacheminer l'information à chacun des CA.

Des représentants d'IC et de l'ACCC se réunissent périodiquement, et IC est invité aux rencontres nationales des responsables du programme EBB organisées par l'ACCC. Les deux participent aux conférences téléphoniques mensuelles avec les CA.

L'ACCC et les CA ont déclaré avoir amplement d'occasions d'exprimer leurs points de vue et leurs préoccupations concernant la conception et l'évolution du programme. Certains CA ont fait remarquer que le changement leur semblait parfois long à se produire, tout en ajoutant comprendre que les modalités du programme restreignaient les changements possibles et la rapidité avec laquelle ils pouvaient être effectués.

**EBB satisfait aux responsabilités d'IC à l'égard des modalités du programme approuvées et de la Stratégie emploi jeunesse (SEJ).**

Les modalités approuvées pour le programme EBB en fixent notamment les objectifs et les résultats escomptés. Des sondages sont menés systématiquement par la société Prairie Research Associates, au nom de l'ACCC, et les rapports par la suite présentés aux gestionnaires d'EBB qui peuvent alors vérifier dans quelle mesure EBB atteint ses objectifs et obtient les résultats prévus. Comme on l'a déjà mentionné, ces sondages évaluent de nombreuses caractéristiques du programme liées à ses objectifs et résultats. Les sondages ont toujours montré que le programme EBB atteignait ses objectifs et obtenait les résultats prévus de manière constante.

En janvier 2005, l'Initiative emploi jeunesse (IEJ) modifiée, dont le programme EBB est une composante, a fait l'objet d'une évaluation formative. Cette évaluation a établi que le programme EBB satisfaisait à toutes les exigences de l'Initiative emploi jeunesse. De plus, les dirigeants d'EBB recueillent systématiquement des données sur huit des dix indicateurs de résultats de l'IEJ pour la stratégie commune de mesure du rendement de l'IEJ. Les deux indicateurs pour lesquels il n'y a pas de collecte de données sont les suivants :

- ce que pensent les employeurs des compétences améliorant l'employabilité des jeunes participants;
- le nombre de jeunes qui reprennent des études postsecondaires.

Bien que le système de mesure du rendement du programme EBB ne prévoit pas de collecte systématique de données sur ces deux indicateurs, les entrevues réalisées avec les CA (le CA est l'employeur des jeunes participants) durant l'évaluation montrent bien que les coordonnateurs des CA estiment que le programme influe très favorablement sur les compétences améliorant l'employabilité des jeunes. Cette opinion est corroborée par les sondages menés auprès des ECE par la société Prairie Research Associates. Ces sondages montrent de façon constante que les jeunes pensent que le programme augmente leur employabilité et leurs chances de trouver un emploi dans l'économie du savoir.

Les jeunes qui participent au programme EBB, à titre d'ECE, doivent au préalable s'engager à reprendre des études postsecondaires.

## 4.2 AMÉLIORATION CONTINUE

**Le fait que le programme EBB soit réalisé à l'intérieur de l'établissement d'enseignement postsecondaire hôte influe considérablement sur sa réussite, tout comme la présence d'un coordonnateur à temps plein ou d'une équipe de coordination qui a l'appui des cadres dirigeants de l'établissement.**

Industrie Canada et l'ACCC croient que la localisation idéale pour un CA, au sein d'un établissement d'enseignement postsecondaire, est dans un département ou un programme :

- dont la philosophie et l'orientation favorisent l'entrepreneuriat;
- qui est tourné vers l'extérieur;
- qui a établi des liens de collaboration avec le milieu des affaires local.

Il est important d'établir une relation de travail avec un dirigeant occupant un poste de vice-président ou un poste plus élevé afin de s'assurer d'obtenir de l'entreprise un niveau d'appui et d'engagement suffisant à l'égard du programme EBB et de ses objectifs.

L'ACCC comprend cela et sait aussi ce qui doit être fait pour optimiser les chances de réussite des nouveaux centres. Elle exploite activement ses liens avec ses membres, tentant ainsi de s'assurer que les établissements d'enseignement hôtes choisissent des locaux appropriés pour les CA et emploient des coordonnateurs (ou des équipes) à temps plein et dynamiques qui possèdent déjà (ou peuvent se constituer) un vaste réseau de contacts à l'intérieur de leurs établissements, de leurs collectivités et parmi les PME locales.

Une bonne localisation dans l'établissement hôte aide aussi le programme EBB à compenser l'absence de marketing national. Un établissement qui entretient de bons rapports avec le milieu des affaires local peut faire connaître les produits offerts dans le cadre du programme EBB grâce au bouche à oreille et par l'entremise des chambres de commerce ou des associations industrielles locales.

Des situations se sont produites où le CA n'avait qu'un coordonnateur à temps partiel, qui était aussi responsable d'autres programmes que le programme EBB, où la direction de l'établissement hôte avait une attitude d'indifférence ou de laissez-faire, et où les programmes d'études étaient tournés vers l'intérieur de l'établissement ou fonctionnaient de manière cloisonnée. Il en résulte habituellement un piètre rendement global et une déception mutuelle.

Conséquence de telles expériences, l'ACCC attache maintenant une grande importance à la localisation proposée du CA à l'intérieur de

l'établissement et tente de s'assurer que les nouveaux centres nomment des personnes ou des équipes possédant les qualités personnelles et les compétences professionnelles requises pour être coordonnateurs de centres administratifs. Toutefois, étant donné que les CA sont des entrepreneurs indépendants auprès de l'ACCC, cette dernière a une capacité moindre d'influencer les décisions des établissements d'enseignement à cet égard.

**Depuis 2003-2004, le programme EBB est exécuté dans le cadre d'une entente de contribution conclue avec l'ACCC. Ce changement s'est accompagné de plusieurs mesures visant à améliorer la reddition de comptes, l'évaluation des résultats et la transparence du programme. Depuis lors, l'ACCC a mis en place d'autres instruments de mesure pour aider les nouveaux CA qui ont joint le programme EBB.**

L'entente de contribution entre IC et l'ACCC, dont l'existence remonte à 2003-2004, contient des exigences explicites en matière de rapports. Ces exigences ont été passées aux CA dans le cadre des contrats signés avec eux à la suite de l'adoption du processus d'appel d'offres, dont il a déjà été question dans le présent rapport. Ces exigences comprennent des rapports mensuels, trimestriels et annuels :

- Les CA doivent procéder à des mises à jour mensuelles, par Internet, des bases de données du programme EBB concernant tous les ECE admissibles qui font partie du personnel et tous les clients ayant bénéficié d'une formation;
- Les CA doivent également confirmer par écrit les renseignements fournis dans les mises à jour;
- Les CA doivent présenter un rapport trimestriel de suivi des paiements, contenant des renseignements détaillés sur les contributions financières et les contributions en nature pour les salaires et les avantages sociaux des stagiaires et du personnel de base. Ce rapport doit être signé par un administrateur financier principal de l'établissement hôte;
- Les CA doivent présenter leur plan opérationnel et leur budget annuels.

À ce système d'établissement de rapports, l'ACCC ajoute des vérifications tournantes des centres administratifs.

IC et l'ACCC sont d'avis que les rapports sur l'évolution du programme et les contrôles connexes ont augmenté la responsabilisation et amélioré les pistes de vérification. Le programme est également jugé plus transparent, tant en ce qui concerne le mode de sélection des CA que ses activités dans les établissements d'enseignement. IC et l'ACCC estiment être maintenant plus aptes à détecter les problèmes qui surgissent dans les CA.

Lorsque des problèmes surgissent, l'ACCC intervient afin de prodiguer aide et conseils. L'Association a également mis sur pied

**Malgré ces améliorations, des difficultés importantes ont surgi depuis 2004. Ces difficultés, qualifiées de risques lors de l'évaluation de 2004 du programme EBB, sont une menace à la capacité du programme EBB de demeurer d'envergure nationale.**

un programme de mentorat qui permet de jumeler les nouveaux coordonnateurs des CA avec des coordonnateurs d'expérience. Les deux mesures visent à aider les CA, plus particulièrement les nouveaux CA, à surmonter tous les problèmes de démarrage qu'ils peuvent rencontrer.

La décision d'exécuter le programme EBB dans le cadre d'une entente de contribution a non seulement augmenté les exigences en matière de contrôle et d'établissement de rapports, mais également nécessité une modification de la formule de financement. Les deux changements ont créé des problèmes.

Il a été reconnu que les exigences supplémentaires du programme en matière d'établissement de rapports allaient alourdir la tâche des centres administratifs à ce chapitre.

Comme prévu, les exigences en matière d'établissement de rapports ont augmenté de manière perceptible chez les coordonnateurs des centres administratifs. En fait, ces exigences étaient l'un des problèmes les plus fréquemment mentionnés<sup>1</sup>, même si la majorité des coordonnateurs prennent les choses avec philosophie. Un centre administratif qui a mis fin à sa participation au programme en mars 2006 affirme qu'il devait consacrer une semaine à la préparation des rapports exigés. Un autre CA bien établi et efficace est en train d'élaborer son propre système et sa propre base de données afin de faciliter la préparation des rapports, estimant qu'autrement, il allait « sombrer ».

Comme il a été dit plus haut, les rapports supplémentaires ont amélioré la visibilité du programme auprès de la direction des établissements d'enseignement hôtes, mais cela n'a pas toujours été bénéfique. Plusieurs coordonnateurs des CA ont expliqué qu'ils doivent maintenant prendre du temps pour expliquer les rapports aux fondés de pouvoir des universités. Il y a deux aspects à cette question. Premièrement, quelqu'un doit rendre compte à ces fondés de pouvoir de la performance du centre en relation avec les points de repère du programme EBB. Deuxièmement, compte tenu des différences dans les cycles d'établissement de rapports, quelqu'un doit prendre le temps de faire concorder les rapports produits pour l'ACCC avec ceux produits par les systèmes de l'établissement hôte, de façon à justifier les différences. De plus, dans les établissements où les CA affichaient un piètre rendement, les vérifications plus nombreuses effectuées par l'administrateur

financier principal ont clairement montré que le programme EBB pouvait imposer une pression financière à l'établissement.

L'ACCC, en particulier le vice-président des programmes de partenariat, tente de contrer cette dernière perception en rendant visite aux cadres supérieurs des établissements d'enseignement qui participent ou qui pourraient participer au programme EBB, et en leur expliquant qu'ils ne doivent pas voir la participation au programme comme une occasion de faire de l'argent. Ils doivent plutôt considérer les autres avantages du programme. Ces avantages comprennent le maintien de liens avec les entreprises et organisations de leur collectivité, la diversification de leurs activités et le fait de fournir à leurs étudiants des occasions de faire l'expérience du marché du travail et de s'y tailler une place. Pour certains établissements d'enseignement, ces avantages présentent un attrait limité – les deux établissements qui se sont récemment retirés du programme, avec lesquels nous avons communiqué, ont tous les deux mentionné que le coût de maintien du programme était le principal facteur à l'origine de leur retrait. D'autres coordonnateurs ont dit craindre que leurs établissements hôtes mettent fin au programme en raison des coûts de plus en plus élevés.

Avant qu'il n'y ait des ententes de contribution, le financement du CA était établi en fonction des clients formés, à concurrence d'un nombre maximum par CA, selon une formule d'affectation d'équivalents temps plein (ETP). Avec la venue des ententes de contribution, le financement disponible couvre les salaires et les avantages sociaux des jeunes embauchés en qualité d'étudiants conseillers auprès des entreprises (ECE), chaque ECE étant rémunéré au taux fixe de 11,50 dollars de l'heure (plus 20 p. 100 pour les avantages sociaux). Au début, tous les ECE étaient payés à ce tarif pendant 12 semaines (420 heures). Cette règle a été modifiée et s'établit maintenant à une moyenne de 420 heures par ECE, avec un minimum de 210 heures et un maximum de 1 200 heures pour tout ECE. Des restrictions sont également imposées concernant le nombre d'ECE qui peuvent être embauchés pour 210 et 1 200 heures, et une disposition stipule qu'aucun ECE ne peut travailler pour le programme EBB pendant plus de 12 mois.

La décision de remplacer l'utilisation d'une formule pour établir le financement des CA par le paiement des salaires et avantages sociaux des ECE embauchés par les CA, tout en contrôlant les heures et les mois pouvant être travaillés, a été prise à la fois pour assurer une meilleure reddition de comptes pour les sommes reçues (les feuilles de paie des employés fournissent des pistes de

vérification particulièrement utiles) et pour faire en sorte que le programme atteigne le plus grand nombre d'étudiants.

Ce changement, conjugué à d'autres mesures du rendement instituées simultanément, a causé des problèmes aux CA. Plusieurs ont subséquemment quitté le programme. Au moment où il a été apporté, ce changement était également perçu comme comportant plusieurs risques. Ces risques sont maintenant devenus des problèmes – des problèmes qui soulèvent des questions sur la viabilité du modèle de fonctionnement consistant à confier l'exécution du programme aux CA.

Les coordonnateurs des CA contactés lors de l'évaluation de 2004 du programme ont déclaré que l'utilisation d'un tarif uniforme pour tous les ECE pouvait se traduire, dans certaines régions, par un tarif disproportionné par rapport à ceux du marché du travail local. À l'époque, on craignait que le tarif horaire de 11,50 dollars soit trop élevé pour un ECE au premier échelon et sans expérience. À cette préoccupation, exprimée de nouveau par certains coordonnateurs, il faut en ajouter une nouvelle : dans les régions où l'économie est prospère, le tarif horaire de 11,50 dollars se compare défavorablement aux tarifs payés par le secteur privé pour un travail moins exigeant (mais, de l'aveu de tous, moins enrichissant). Dans certaines régions, le tarif du programme EBB ne se compare pas non plus favorablement avec les tarifs payés par d'autres ministères pour la main-d'œuvre qualifiée.

À cause du taux uniforme, il est plus difficile d'attirer des jeunes au programme EBB et de les maintenir dans le programme. À moins d'être payés grâce à un financement obtenu hors du cadre du programme, les jeunes hautement qualifiés et talentueux ne peuvent espérer un meilleur salaire. Ceux qui se traînent les pieds touchent la même rémunération que ceux dont le rendement est excellent, une situation qui peut engendrer des problèmes de gestion des ressources humaines pour le CA (et à laquelle le coordonnateur doit consacrer temps et énergie pour trouver une solutions).

Ces problèmes peuvent être surmontés en attirant l'attention des recrues éventuelles sur les autres avantages d'EBB : les avantages à long terme pour leur carrière, le caractère enrichissant du travail lui-même, la contribution qu'elles font à la collectivité locale et même le prestige d'une participation à un programme national. Il est cependant important de rappeler que peu de gens sont indifférents à l'argent, ce qui signifie que pour « vendre » le programme à une recrue éventuelle qui espère peut-être un travail mieux rémunéré, le coordonnateur doit investir temps et énergie.

Aucun des coordonnateurs contactés pour la présente évaluation n'a déclaré avoir été incapable de recruter son nombre cible d'ECE, mais bon nombre ont mentionné que le recrutement était un volet très chronovore de l'emploi, ce qui réduisait le temps disponible pour les activités de ventes et de marketing – des activités essentielles pour que le CA génère des recettes suffisantes pour pallier l'insuffisance du financement versé à l'établissement qui accepte d'accueillir le programme (cette question est analysée plus longuement à la prochaine sous-section).

Même s'il constitue une source de complications, le taux uniforme de rémunération n'a cependant pas eu un effet aussi marquant sur les CA que les restrictions introduites en 2004 en ce qui concerne le nombre d'heures et la durée du travail des ECE. La limitation à 12 mois de la participation des jeunes au programme EBB a été de loin le changement le plus important. Depuis l'adoption de cette mesure, le taux de roulement du personnel des CA frôle les 100 p. 100 à chaque trimestre. Le recrutement et la formation des ECE constituent désormais un coût important, quant au pourcentage du temps (et par conséquent un coût salarial) que les CA doivent leur consacrer. Certains tentent d'abaisser le taux de roulement de 100 p. 100 en échelonnant leur recrutement, mais cela peut signifier que dans un CA autorisé à embaucher 28 ECE, le coordonnateur peut avoir plus de 40 employés sous responsabilité directe. Parce que tous ces employés sont des jeunes, ils ne sont pas tous faciles à maintenir en poste, du point de vue de la gestion des ressources humaines, ce qui réduit encore davantage le temps qu'un CA peut consacrer au marketing et aux ventes.

Les coordonnateurs ont également exprimé des inquiétudes quant à leur capacité d'offrir de façon constante des services de formation de qualité aux PME dans le cadre d'un modèle de fonctionnement comportant un taux aussi élevé de roulement du personnel. En plus d'être accrédités pour offrir les produits de formation du programme EBB, les ECE pourraient devoir développer leur confiance en eux-mêmes et leur présence, et aussi améliorer leurs aptitudes à communiquer et leurs techniques de présentation, avant d'être en mesure d'interagir efficacement avec les PME. En attendant, ils doivent soit être jumelés à un autre ECE plus expérimenté soit être encadrés par le coordonnateur. Les deux options réduisent la productivité générale du CA.

Les effets négatifs des changements apportés aux paramètres opérationnels du programme sont ressentis plus fortement dans les centres de création plus récente – ceux qui ont adhéré au programme depuis 2003-2004. La majorité des coordonnateurs des

centres établis s'accommodent des changements, mais soulignent que ceux-ci leur ont grandement compliqué la tâche et qu'ils ne voudraient pas avoir à mettre un nouveau centre sur pied compte tenu des restrictions qu'impose le régime actuel.

Vus sous l'angle du modèle de fonctionnement, les changements apportés aux paramètres fonctionnels du programme posent manifestement des problèmes. Ils ont considérablement augmenté les coûts d'option liés à l'exploitation d'un CA. Ils produisent également des effets en cascade qui compromettent une hypothèse clé sous-jacente à la viabilité du modèle de fonctionnement, à savoir que les recettes de la vente des services de formation, qui sont conservées par l'établissement hôte, peuvent compenser le manque de fonds du programme ou les augmentations des coûts de fonctionnement. Ces recettes n'existent que s'il y a des ventes, ce qui nécessite des activités de marketing et une main-d'œuvre qualifiée pour offrir les services une fois la vente conclue. Les CA, qui sont les premiers instigateurs des ventes dans le cadre du programme, doivent parfois attendre plusieurs semaines, après le début de la période de participation, avant de disposer d'une main-d'œuvre qualifiée (lorsqu'ils pouvaient participer au programme pendant plus d'un an, les ECE avaient la possibilité de suivre une formation d'associés aux ventes durant leur première période de participation, puis de revenir pour une deuxième période, entièrement qualifiés et prêts à travailler dès leur embauche. Ceux qui n'avaient pas d'intérêt ou d'aptitude pour la vente pouvaient revenir comme formateurs au cours de la seconde année et des années suivantes. Eux aussi étaient prêts à travailler dès leur embauche). Le temps dont dispose les CA pour les activités de vente est maintenant comprimé par les exigences du programme en matière d'établissement de rapports ainsi que par leurs propres activités de recrutement, de formation, de gestion des ressources humaines et de prestation de services. Dans les nouveaux centres, le volume des ventes n'est pas suffisant pour générer les recettes nécessaires pour combler les lacunes du financement accordé dans le cadre des ententes de contribution. Ainsi, en 2004-2005, 70 p. 100 de toutes les recettes du programme ont été générés par six CA (et près d'un tiers par deux CA) qui tous ont adhéré au programme avant l'entrée en vigueur des restrictions imposées en 2003-2004 au nombre d'heures de travail et à la durée de participation des ECE.

Comme on l'a dit, ces problèmes sont plus aigus dans les centres de création plus récente, c'est-à-dire huit des 15 participants actuels, mais ces centres ne sont pas les seuls touchés. Un centre, qui participe au programme depuis la mise sur pied de ce dernier et

auquel les autres centres reconnaissent un potentiel énorme, lutte pour sa survie cette année, un fait que les autres centres jugent « déplorable ».

S'il est impossible de trouver des moyens d'améliorer le rendement des nouveaux CA et de maintenir celui des CA établis, il y a risque que les établissements hôtes décident que la contrainte de financement qui leur est imposée, le deuxième en importance des problèmes évoqués concernant le programme, est inacceptable, et se retirent d'EBB. Le nombre d'établissements d'enseignement participants serait alors trop faible pour que l'on puisse parler d'un programme national.

**Nombreux sont ceux qui estiment le financement insuffisant, un autre élément qui compromet la capacité du programme EBB de demeurer d'envergure nationale.**

En termes réels, le financement du programme n'a pas augmenté depuis sa création. De plus, même si l'Initiative emploi jeunesse (IEJ) a été renouvelée jusqu'en 2008, le financement d'EBB est réexaminé chaque année et ne peut être engagé pour une période plus longue qu'un exercice financier. En outre, comme on l'a mentionné antérieurement, le montant du financement accordé aux CA dans le cadre du programme EBB était habituellement établi à l'aide d'une formule, mais ce financement est maintenant fonction du nombre d'ECE employés. Ce changement, qui a réduit la souplesse des CA quant à la manière d'utiliser leurs fonds, est le résultat des modalités de l'IEJ.

Les problèmes que le financement restreint engendrent pour le programme avaient été signalés dans l'évaluation de 2004 du programme EBB :

- Certains établissements d'enseignement hésitent à participer ou à accorder un solide soutien à une initiative qui ne peut donner l'assurance d'un engagement à long terme;
- Il est difficile de recruter et de maintenir en poste des coordonnateurs de CA hautement qualifiés. Certaines des personnes les plus compétentes qui se sont jointes au programme EBB l'ont fait à titre d'expérience enrichissante et ont accepté des postes plus stables dès qu'elles en ont eu la possibilité;
- L'ACCC a trouvé difficile de constituer une équipe de base permanente pour appuyer l'initiative;
- Le niveau de financement signifie que le programme a une présence très limitée dans bon nombre de régions du Canada. Avec plus d'argent, il pourrait étendre ses services aux régions et groupes non desservis ou mal desservis (p. ex. les Autochtones). De plus, certains frais fixes liés à l'exécution du

programme sont assumés par l'ACCC. L'ACCC estime qu'elle pourrait desservir un plus grand nombre d'établissements d'enseignement sans hausse importante de ces frais fixes; c'est donc dire que, si un financement supplémentaire était disponible, il servirait en majeure partie à accroître la présence du programme dans les régions.

Certains de ces problèmes perdurent, bien que le passage à un financement par le biais d'une entente de contribution ait permis à l'ACCC de recruter et de mettre en place une équipe de base composée de cinq personnes à temps plein. L'ACCC a donc pu :

- fournir un appui aux coordonnateurs des CA, notamment en procédant à des examens et vérifications opérationnels afin de détecter les nouveaux problèmes et de monter des interventions;
- établir et maintenir un contact direct avec les dirigeants des établissements d'enseignement, en veillant à ce qu'ils comprennent les objectifs du programme EBB et les avantages qu'ils peuvent en retirer pour leur établissement.

L'ACCC demeure convaincue qu'un financement additionnel lui permettrait d'accroître sensiblement la portée du programme sans augmentations proportionnelle des frais généraux. Elle admet cependant que la question de financement la plus pressante est celle qui concerne la viabilité des centres actuels.

En plus de payer les salaires des ECE, le programme EBB fournit une allocation de 15 000 dollars pour couvrir le coût du salaire et des avantages sociaux du coordonnateur. Excepté un petit montant (750 dollars) qui est disponible pour les frais de promotion et de marketing, tous les autres coûts directs et indirects doivent être récupérés à même les recettes de formation ou les contributions en argent et en nature de l'établissement hôte.

Les montants fournis pour le salaire du coordinateur et le marketing local sont jugés insuffisants par presque tous les intervenants dans le programme. L'allocation ne servira pas à payer un coordonnateur à temps plein. Pourtant, pour que le programme ait une chance de réussite, la présence d'un coordonnateur à temps plein (ou d'une équipe de coordination) est requise. L'ACCC essaie d'insister sur ce point dans ses réunions avec les établissements hôtes, mais certains sont réticents à accepter ce conseil.

La combinaison de coûts d'exploitation élevés, comme ceux que nécessite le modèle de fonctionnement du programme EBB, et du

faible niveau de financement direct du programme établi dans l'entente de contribution pour la fonction de coordination et pour le marketing local, est devenue une menace sérieuse pour EBB. Cette situation a créé un déficit structurel qui, pour le moment, ne peut être surmonté que par les recettes de ventes ou les contributions en argent de l'établissement hôte. À l'exception de quelques établissements bien établis, les CA affirment que leurs recettes de ventes ne sont pas suffisantes.

Par exemple, en 2004-2005, seuls les établissements suivants, tous bien établis, ont atteint ou dépassé l'objectif « critique » de ventes, équivalant à 40 p. 100 du financement total qu'ils avaient reçu de l'ACCC : l'Université de Regina, le Collège Boréal, l'Université Wilfrid Laurier, l'École des Hautes Études Commerciales, le Cégep de Jonquière et le Cégep de Saint-Hyacinthe.

De plus, lorsque le pourcentage des heures que les ECE consacrent à la formation, par rapport au total de leurs heures de travail, est comparé année après année dans l'ensemble des établissements, une diminution annuelle d'environ 5 p. 100 est constatée. La tendance des ECE à faire de moins en moins de formation chaque année est évidente depuis 2001-2002. Bien entendu, la formation est la principale activité génératrice de revenus des ECE.

Aujourd'hui, aucun établissement n'est susceptible d'afficher un rendement élevé au cours de sa première année d'activités, mais ceux qui obtiennent de bons résultats participent au programme depuis plusieurs années et ont opté pour un modèle de fonctionnement différent. Il existe un risque que les huit nouveaux établissements, de même que les établissements établis dont le rendement laisse à désirer (l'un des six mentionnés ci-dessus a déclaré qu'il était maintenant déficitaire et ne pourrait peut-être pas maintenir sa participation au programme EBB), ne puissent soutenir la pression financière. Tout comme les deux établissements qui se sont retirés d'EBB, ces établissements hôtes pourraient décider que la situation est inacceptable et mettre fin à leur participation. Le nombre d'établissements participants serait alors trop faible pour que l'on puisse parler d'un programme national.

Autre possibilité, le programme est réduit à un noyau stable de CA établis et efficaces autour duquel gravitent des CA qui se joignent au programme pour une courte durée, puis se retirent parce qu'ils sont incapables de supporter la pression financière ou d'atteindre les points de repère et les objectifs du programme.

**Le budget de marketing du programme EBB est très limité. Les campagnes nationales de promotion d'EBB se sont révélées inefficaces. C'est pourquoi les responsables du programme EBB privilégient les approches en réseau et les approches locales, avec l'aide de l'ACCC et d'Industrie Canada. Ces approches exigent une main-d'œuvre abondante, mais elles sont efficaces, surtout dans les centres établis.**

Le financement actuel du programme EBB limite sa capacité de lancer d'importantes initiatives de marketing. Aucune campagne média nationale ne cible les PME ou les aînés et, mis à part les activités de promotion réalisées dans le cadre de la SEJ (p. ex. son site Web, la brochure *Expérience emploi été*), il n'existe pas non plus de campagnes nationales qui s'adressent aux jeunes. Résultat, les entreprises qui sont mises au courant de l'existence du programme EBB répondent généralement : « Pourquoi n'en avons-nous pas entendu parler avant? »

Les coordonnateurs des CA sont d'avis que l'absence de campagne nationale de marketing est un grave problème qui se traduit par une faible connaissance de l'image distinctive du programme EBB parmi les PME. Parce que cette image distinctive est peu connue, les coordonnateurs déclarent devoir dissiper les malentendus, attribuables au nom du programme, quant à la nature du programme et ce qu'il permet d'accomplir. Par exemple, les PME ont tendance à croire que le programme ne s'adresse même pas à elles parce que son nom ne contient aucune référence aux entreprises ou même aux TIC (sauf, peut-être, indirectement par le terme « branchés »). L'absence de marque distinctive claire et les malentendus qui en résultent au sujet du programme augmentent le temps et l'effort requis pour établir un contact avec les PME.

Malgré le fait que les coordonnateurs des CA souhaitent qu'un programme national de marketing soit mis sur pied, les gestionnaires du programme EBB rappellent l'inefficacité des campagnes média antérieures. C'est pourquoi les efforts actuels sont centrés sur des approches fondées sur l'établissement de réseaux et sur les initiatives locales. À l'échelon national, l'ACCC s'efforce de promouvoir EBB auprès des associations industrielles, des conseils sectoriels et des associations d'entreprises (p. ex. le Canadian Collision Industry Forum (CCIF), CARSTAR Automotive Canada, les chambres de commerce, les Centres de services aux entreprises du Canada (CSEC) et d'autres intermédiaires) et d'établir avec eux des relations qui peuvent ensuite être exploitées par les CA. Pour sa part, Industrie Canada a préparé des recueils d'expériences réussies et rédigé des bulletins d'information électroniques qui sont mis à la disposition des CA. Il a également placé des articles dans certaines revues spécialisées et périodiques professionnels (p. ex. *Canadian Collision Magazine*, *BodyShop Magazine*, *Enterprise Magazine*).

Les coordonnateurs des CA jouissent d'une liberté considérable quant au choix des moyens pour faire connaître le programme et pour tirer profit du soutien que leur accordent l'ACCC et IC. La

plupart d'entre eux utilisent différentes approches axées sur les ressources locales, en cherchant notamment à obtenir de la publicité « gratuite » dans la presse ou les médias locaux et en tablant sur leurs propres réseaux de contacts, ceux de l'établissement hôte ou ceux de l'ACCC à l'échelon national. Ce type de marketing en réseau peut être très efficace, surtout s'il est précédé ou s'accompagne de recommandations par bouche-à-oreille. Mais il nécessite une main-d'œuvre abondante : il faut passer beaucoup de temps à faire des appels ou des visites aux clients. Un CA a mis sur pied un programme de télémarketing qu'il a présenté à un autre CA. Plusieurs ont pu s'en servir pour accroître leur clientèle.

Dans les centres établis, les coordonnateurs peuvent miser sur le réseau de contacts qu'ils ont bâti au fil du temps pour joindre les clients éventuels et générer des ventes. Dans les nouveaux centres, le coordonnateur trouve difficilement le temps de bâtir le réseau, dans un premier temps, puis de l'exploiter pour réaliser des ventes, dans un deuxième temps. Il y a des limites à l'aide que l'ACCC ou IC peut apporter au coordonnateur pour accomplir la première tâche – le coordonnateur doit simplement y consacrer le temps nécessaire, ce qui est de plus en plus difficile aux termes des paramètres actuels de fonctionnement du programme. Compte tenu de tous les autres éléments du travail de coordonnateur de CA, qui est maintenant considérable, les coordonnateurs des nouveaux centres n'auront pas le temps de développer le réseau de contacts requis pour générer les recettes nécessaires en offrant des services de formation aux clients.

Les données réunies par les responsables du programme donnent à penser que c'est peut-être en train d'arriver. En 2004-2005, les CA qui avaient le mieux réussi à atteindre ou à dépasser le nombre repère de clients formés étaient tous des CA établis, sauf un (qui a maintenant quitté le programme), avant que les paramètres de fonctionnement ne soient modifiés. Les nouveaux centres n'ont pas atteint (et continuent de ne pas atteindre) l'objectif fixé.

**Les opinions sont partagées concernant la valeur de la contribution de l'ACCC à l'exécution du programme. Les nouveaux centres et les gestionnaires du programme d'Industrie Canada appuient l'ACCC, mais un nombre significatif de CA établis s'interrogent sur sa valeur ajoutée.**

Les gestionnaires du programme à Industrie Canada jugent profitable la participation de l'ACCC à l'exécution du programme. Cette opinion n'est pas partagée par tous : 42 p. 100 des personnes interrogées ont exprimé des doutes quant à la valeur de cette contribution. Les deux préoccupations qui revenaient le plus souvent concernaient l'incapacité de comprendre les « réalités » de l'exploitation d'un CA et le défaut de renouveler les produits. Les centres établis étaient plus enclins que les nouveaux à critiquer la contribution de l'ACCC. Dans les nouveaux centres, l'ACCC était louangée pour sa volonté de collaboration et ses efforts pour aider

les coordonnateurs des AC à surmonter leurs difficultés de démarrage.

**Les paramètres opérationnels du programme EBB et son niveau de financement ne sont pas ses seuls lacunes. Le débat persistant autour du nom du programme, qui porte à confusion pour certains clients, les difficultés qui peuvent surgir lorsque le CA n'est pas bien positionné à l'intérieur de son établissement hôte, le roulement du personnel des CA, la courte durée des contrats attribués dans le cadre du programme et la réticence perçue à partager sont autant d'éléments qui font obstacle à l'exécution du programme.**

Comme on l'a mentionné plus haut, plusieurs coordonnateurs ont affirmé que le nom du programme rendait sa promotion auprès des PME inutilement difficile; au départ, les PME ont généralement l'impression que le programme s'adresse exclusivement aux étudiants ou doutent de la compétence des étudiants en tant que formateurs ou conseillers pouvant être utiles à leurs entreprises. Le nom du programme semble particulièrement déroutant dans les régions francophones où il revêt une connotation négative bien involontaire. On nous a expliqué que l'expression « bien branché » est un peu perçue comme une moquerie au Québec parce que lorsque vous dites à quelqu'un « branche-toi! », c'est habituellement parce que vous considérez que la personne est à côté du sujet.

Plusieurs des CA établis ont surmonté ces problèmes, mais ceux-ci compliquent grandement la tâche aux nouveaux CA qui s'appêtent à lancer le produit et à en vanter les mérites aux PME.

Le roulement des CA est problématique. Lors du remplacement d'un CA, le nouveau CA a besoin d'un appui transitoire de l'ACCC pour l'aider à se mettre en route. Il faut habituellement plusieurs mois avant qu'un nouveau centre et son coordonnateur comprennent parfaitement le programme et soient en mesure de le mettre en œuvre, même sans appui soutenu de l'ACCC.

L'ACCC aide beaucoup les nouveaux coordonnateurs et CA, mais le temps qu'elle passe à les aider à s'établir est du temps qu'elle ne peut consacrer à d'autres activités telles que le marketing national et les démarches auprès des associations d'entreprises. Étant donné le taux de roulement élevé des CA, l'ACCC risque d'être confrontée, à l'échelon national, à un problème semblable à ceux que connaissent les CA à l'échelon local. En effet, tout comme les CA, l'ACCC doit consacrer tellement de temps à régler les problèmes urgents qu'elle n'a plus suffisamment de temps à consacrer aux activités nécessaires pour assurer l'avenir du programme.

L'ACCC tente de résoudre ce problème en jumelant les nouveaux coordonnateurs et CA à des coordonnateurs et CA établis afin que ces derniers puissent encadrer les premiers, en organisant des conférences téléphoniques annuelles au cours desquelles sont analysées, entre autres, les pratiques exemplaires, et en faisant la

promotion d'une culture de partage entre les CA qui participent au programme.

L'ACCC et certains coordonnateurs ont évoqué l'insuffisance des échanges en ce moment. Un aspect de la question a trait aux outils de formation élaborés localement; la question est de déterminer si ces outils sont des vulgarisations de produits existants du programme EBB ou de nouveaux produits.

Le contrat que l'ACCC demande aux CA de signer explique peut-être en partie la réticence des centres à mettre ces outils en commun. L'article traitant des droits de propriété non seulement attribue à l'ACCC tous les droits de tous les programmes, systèmes, données et matériel qu'elle a fournis aux CA, mais stipule également que tous les droits de tous les programmes, systèmes, données et matériel que les CA ont fournis à l'ACCC appartiennent à cette dernière. Certains centres refusent de céder leur propriété intellectuelle sur cette base.

Le fait que chaque contrat se termine dans les 12 mois suivant sa conclusion, contienne une clause autorisant l'ACCC à mettre fin au contrat lorsque le CA ne parvient pas, après neuf mois, à atteindre un minimum de 50 p. 100 des objectifs énoncés dans le contrat, et impose les mêmes objectifs à tous les CA, que ceux-ci viennent tout juste d'adhérer au programme ou y participent depuis sa création, peut aussi encourager les CA à se considérer eux-mêmes comme des entrepreneurs indépendants plutôt que comme « partenaires » dans une entreprise nationale.

**Les produits désuets sont un autre risque qui menace la capacité du programme de demeurer d'envergure nationale.**

Le cadre de vérification fondé sur les risques (CVFR) de 2004 du programme EBB fait observer que le programme EBB offre des services de formation dans un secteur industriel très instable qui évolue rapidement, les technologies de l'information et des communications (TIC), et qu'il serait difficile de s'assurer que ses produits, ses services et son matériel de soutien demeurent pertinents et appréciés par ses clients dans un tel environnement. Le CVFR de 2004 faisait donc état du risque que les produits et services de formation offerts dans le cadre du programme deviennent désuets et considérait qu'il s'agissait là d'un risque important qu'il fallait gérer.

L'entente de contribution confie clairement à l'ACCC la responsabilité de développer de nouveaux produits. Elle fait référence à une combinaison de méthodes pour assurer la pertinence et la qualité des produits dont l'ACCC est responsable. Ces

méthodes comprennent des négociations avec les CA au sujet des produits nouveaux ou améliorés dont ils ont besoin, la mise en commun du contenu des produits dans les différents CA, des accords contractuels avec les CA pour le développement des produits et des ententes relatives aux contributions non financières de spécialistes des technologies de l'information, de l'intérieur ou de l'extérieur du programme EBB, au développement et à la mise à jour des produits et à l'assurance de la qualité de ces produits.

L'ACCC a déclaré que le développement de produits est coûteux et qu'elle ne dispose pas de fonds suffisants pour renouveler les produits comme elle le faisait dans le passé en raison de la récente diminution des commandites provenant du secteur privé. Par exemple, il y a environ deux ans et demi, l'ACCC a sous-traité le renouvellement des produits à des CA. Un nouveau module de sécurité Internet a été créé en 2004, les modules des plans directeurs du commerce électronique, de la planification des sites Web et de l'évaluation des sites Web ont été regroupés, et celui de la promotion en ligne a été mis à jour de manière à consolider le module initial avec ceux de la vente sur Internet et de la diffusion des bulletins d'information électroniques. Toutefois, les autres modules sur l'initiation au commerce électronique (p. ex. *Le commerce électronique – première étape*), les présentations de groupe et la formation Internet de base (à l'intention des entreprises et des aînés) n'ont pas été modifiés. Plus récemment, d'autres mises à jour ont été effectuées (p. ex. en mars 2005, l'ACCC a créé le module *Recherche en direct sur les entreprises*), mais de nombreux coordonnateurs ont affirmé que le fait de devoir offrir des produits désuets, difficiles à vendre, était l'un de leurs plus gros problèmes (le troisième problème le plus souvent mentionné par les coordonnateurs des CA).

Industrie Canada et l'ACCC reconnaissent tous les deux que le succès du programme dépend beaucoup de la qualité de ses produits et que les produits présentement disponibles dans le cadre du programme EBB devaient être améliorés. L'ACCC a donc élaboré une stratégie de développement de produits qui, espère-t-elle, répondra aux préoccupations des coordonnateurs des CA. Deux éléments clés de la stratégie sont l'amélioration des produits distribués dans les CA et les contributions en nature d'entreprises partenaires qui procéderont à l'assurance de la qualité des produits mis au point à l'intérieur des CA.

La première partie de la stratégie est mise en œuvre grâce à l'introduction d'un nouveau système d'apprentissage électronique (eLearning System), provenant du logiciel Thinkingcap. Ce

système, qui remplace une plate-forme de formation et d'accréditation, périmée et coûteuse, comprend deux produits (Studio – pour la création de contenus, et Campus – pour la prestation de cours d'apprentissage en ligne aux apprenants et pour le suivi de la performance des apprenants et des classes). L'ACCC a l'intention d'utiliser ces produits pour diffuser les contenus et les mettre à jour, pour former les ECE et, à terme, pour évaluer et certifier la compétence des ECE en ce qui a trait aux modules du programme EBB.

Les CA sont en train d'apprendre à utiliser les produits Thinkingcap. En parallèle, les modules d'EBB sont divisés en leçons indépendantes de durée variable (disons de 15 minutes à deux heures). Ces leçons seront téléchargées dans Studio et distribuées aux CA. Ces derniers peuvent utiliser les leçons comme bon leur semble – ils peuvent les agencer, les prolonger, augmenter leur contenu, les adapter afin qu'elles répondent mieux aux besoins locaux, et tout cela à l'aide de Studio. Ils peuvent ensuite mettre les résultats ainsi obtenus à la disposition de la collectivité du programme EBB qui peut les utiliser et les réutiliser en les téléchargeant.

Parce que les CA ne sont pas des spécialistes des TIC, tout le matériel qu'ils auront développé dans Studio devra être soumis à un processus d'examen de l'assurance de la qualité avant d'être mis à la disposition de la collectivité du programme EBB. Un tel processus est nécessaire pour s'assurer que les modules ne contiennent pas d'hypothèses non fondées au sujet des connaissances de l'apprenant, et afin d'éviter les erreurs et les ambiguïtés dans le matériel de formation, comme ceux trouvés dans le module sur la planification d'un site Web. L'ACCC n'a pas de spécialistes des TIC à son service. Elle espère donc obtenir un soutien contractuel ou non financier du corps professoral et des entreprises partenaires qui voudront bien faire ce travail en son nom.

**La stratégie de renouvellement des produits de l'ACCC n'a pas encore fait ses preuves.**

L'ACCC a adopté cette stratégie de renouvellement en partie parce qu'elle savait que certains CA étaient en train de développer ou avaient déjà développé des produits pour leur usage propre. La stratégie cherche à tirer profit de ce phénomène.

Pour l'instant, la stratégie comporte certains risques :

- D'abord, les CA doivent être désireux et capables de maîtriser et d'utiliser les produits de Thinkingcap. Sur son site Web,

cette société vante la convivialité de ses produits, mais reste à savoir si les coordonnateurs, qui sont très occupés, seront du même avis et trouveront le temps de s'en servir;

- Il faudra offrir un soutien technique continu. Selon la société Thinkingcap, la présentation idéale du contenu n'est pas la même pour les créateurs de contenu et pour les étudiants. Le produit permet donc différentes formes de référence, celles destinées aux étudiants étant définies par un concepteur d'interface utilisateur. On ignore si l'actuel agent de recherche et développement et de formation de l'ACCC possède les connaissances spécialisées requises en conception d'interfaces utilisateur;
- La stratégie suppose que la question des droits de propriété peut être résolue et que les CA acceptent de transférer leur propriété intellectuelle à l'ACCC;
- Elle suppose également que les entreprises, établissements et corps professoraux partenaires acceptent de prendre en charge la fonction chronovore d'assurance de la qualité.

L'un ou l'autre de ces risques peut avoir une incidence sur la stratégie, ce qui retarderait de nouveau le renouvellement tant attendu des produits d'EBB. En l'absence de produits continuellement renouvelés, les principaux clients du programme, les PME, pourraient juger moins adaptés à leurs besoins les offres du programme EBB. Les CA auraient alors encore plus de difficultés à générer les ventes dont ils ont besoin pour résorber leurs déficits.

### 4.3 SYSTÈMES DE MESURE DU RENDEMENT

**Le programme EBB dispose de bons systèmes de mesure qui permettent de constituer un riche ensemble de données pour surveiller le rendement du programme.**

L'entente de contribution entre Industrie Canada et l'ACCC impose à cette dernière l'obligation de présenter à l'administration centrale du programme EBB, tous les mois et tous les trois mois, des rapports et aperçus du rendement et de la situation, dûment confirmés par les CA. Il y a également des conférences téléphoniques mensuelles ainsi que des rapports sur demande. De plus, chaque année, durant le premier trimestre de chaque exercice, Industrie Canada définit les attentes nationales en matière de rendement. Les rapports mensuels font état du rendement des CA en regard de ces attentes, et les résultats sont examinés lors des réunions nationales.

Les contrats que l'ACCC signe avec les CA ont pour effet de passer à ces derniers toutes les exigences en matière d'établissement de rapports définies dans l'entente de contribution. Chaque contrat s'accompagne d'un protocole des rapports qui décrit en détail les responsabilités des CA en matière d'établissement de rapports, y compris les dates limites de remise. L'ACCC emploie, à temps plein, un agent des finances et des contrats dont le mandat consiste à gérer, contrôler et soutenir les responsabilités des CA en matière d'établissement de rapports. Les CA ont indiqué que l'ACCC s'empressait de communiquer avec eux s'ils omettaient de présenter un rapport à temps ou s'il y avait une erreur ou une omission dans l'un des rapports soumis.

Il y a des objectifs fondamentaux et d'autres mesures, tous quantitatifs. Les objectifs fondamentaux sont utilisés pour suivre le progrès global, tandis que les autres mesures permettent aux gestionnaires du programme EBB d'évaluer la contribution de chaque CA à EBB. Les objectifs fondamentaux sont le nombre de clients à former et le nombre de jeunes à embaucher chaque année, en qualité d'ECE. Les autres mesures évoluent au fur et à mesure que les gestionnaires évaluent différents aspects des contributions des CA au programme EBB. Ces derniers temps, la plupart des autres mesures ont été des ratios. Par exemple, EBB a maintenant les points de repère suivants : au moins 35 p. 100 de tous les clients doivent recevoir une formation sur un produit de commerce en ligne et chaque CA doit générer des recettes de ventes correspondant à au moins 40 p. 100 de la contribution totale qu'il a reçue d'Industrie Canada.

En plus de la vérification des mesures quantitatives à la fin de chaque trimestre, deux sondages par année sont réalisés par Prairie Research Associates (PRA) auprès des jeunes qui ont été stagiaires

dans le cadre du programme EBB, ainsi qu'auprès des PME et des aînés qui ont reçu une formation sur les TIC grâce à EBB. Les sondages sont effectués par l'entremise de l'ACCC, et les résultats sont transmis à Industrie Canada.

**Outre les contrôles déjà prévus, l'ACCC a institué des vérifications tournantes des CA. Elle aimerait cependant compléter celles-ci par des contrôles ponctuels et des analyses formelles des leçons apprises, mais manque de financement pour le faire.**

Depuis 2004, l'ACCC a institué des vérifications tournantes des CA afin d'examiner leurs procédures, la qualité de leurs données et leur conformité aux politiques du gouvernement et aux politiques relatives au programme. Elle essaie d'effectuer deux vérifications par année. L'ACCC aimerait être en mesure de réaliser davantage de vérifications chaque année et aussi de vérifier ponctuellement les activités des CA afin de s'assurer que ceux-ci continuent de respecter le mandat du programme. Si elle avait plus de ressources, elle entreprendrait également des analyses formelles des pratiques exemplaires afin d'en tirer des leçons qui pourraient ensuite être échangées avec tous les CA, et aussi mener des évaluations approfondies auprès des clients des produits du programme EBB.

Au besoin, Industrie Canada effectue des vérifications auprès des CA bénéficiaires en utilisant une approche fondée sur les risques.

**Les processus d'assurance de la qualité des données, utilisés par l'ACCC et IC, sont complétés par des procédures locales.**

Conformément aux modalités du contrat que chaque CA signe avec l'ACCC, les rapports financiers sommaires et détaillés sur les contributions monétaires et non monétaires ainsi que les rapports de suivi des paiements présentés par les CA doivent tous être signés par un cadre supérieur de l'établissement hôte, habilité à signer des documents financiers, avant qu'un paiement ne soit effectué.

**Le programme EBB améliore périodiquement ses processus de mesure du rendement afin de s'assurer qu'ils continuent de générer des renseignements utiles sur le programme.**

Au printemps 2005, les sondages menés auprès des ECE, des PME et des aînés ont fait l'objet d'une analyse. Chacune des questions des sondages ont été mises en correspondance avec :

- les mesures du rendement dérivées des résultats immédiats, intermédiaires ou finaux décrits dans le CGRR du programme Étudiants bien branchés;
- les résultats du CGRR présentés dans le modèle logique.

Le rapport d'évaluation de 2004 du programme EBB a été examiné de manière à déterminer quelles questions des sondages avaient été mises en évidence dans cette évaluation.

L'analyse a montré que l'on pouvait considérablement améliorer les sondages en supprimant ou en remplaçant les questions n'ayant pas de lien direct avec la collecte des données facilitant les évaluations prévues d'EBB. Il a été recommandé de supprimer plusieurs

questions et de peaufiner les questions retenues afin de s'assurer qu'elles sont liées aux mesures du rendement et aux résultats du programme EBB. Les sondages ainsi remaniés, utilisés pour la première fois en septembre 2005, contenaient 25 p. 100 moins de questions et étaient mieux rattachés aux évaluations prévues d'EBB.

**Le cadre de vérification fondé sur les risques (CVFR) de 2004 a relevé l'existence de quatre risques principaux pour le programme EBB. Des mesures visant à atténuer ces risques sont en place, mais ne sont pas toutes efficaces. De plus, un nouveau risque, découlant des modifications apportées aux paramètres opérationnels du programme EBB, a surgi depuis, et il pourrait être difficile d'atténuer ce risque de manière efficace.**

Voici les principaux risques cernés dans le CVFR de 2004 :

- Le CA sélectionné par l'ACCC pourrait être incapable de satisfaire aux exigences relatives à l'exécution d'un programme gouvernemental (p. ex. la politique des langues officielles, la politique en matière de protection de la vie privée, le Programme de coordination de l'image de marque);
- Le CA sélectionné par l'ACCC pourrait embaucher des jeunes qui ne sont pas admissibles aux postes d'ECE;
- Le CA sélectionné par l'ACCC pourrait être incapable d'atteindre les objectifs et points de repère quantitatifs en matière de rendement, établis par le programme EBB;
- Les produits et services de formation d'EBB, dans le secteur des TIC, pourraient être désuets, c'est-à-dire ne plus être adaptés aux besoins de la clientèle cible d'EBB et ne plus être appréciés par celle-ci.

Le premier risque est atténué grâce à la surveillance constante exercée par Industrie Canada et par l'ACCC, ainsi que par la tenue de réunions nationales visant à s'assurer que tous les CA sont conscients des répercussions pratiques des exigences du programme.

Les formulaires de renseignements sur les participants, qui décrivent de manière détaillée les critères de participation au programme et qui exigent une signature confirmant que le jeune satisfait aux critères, permettent de s'assurer de l'admissibilité des jeunes embauchés pour devenir ECE.

Le protocole des rapports du programme EBB, qui prévoit l'établissement de rapports mensuels, trimestriels et annuels, permet de vérifier la capacité des CA à atteindre les objectifs et points de repère quantitatifs en matière de rendement. L'incapacité d'un CA d'atteindre un ou plusieurs objectifs devient vite évidente et, lorsque c'est le cas, l'ACCC intervient directement auprès du centre concerné afin de lui prodiguer aide et conseils. Les problèmes communs relativement aux points de repère sont également discutés lors des conférences téléphoniques mensuelles. Récemment, l'ACCC a jumelé de nouveaux centres avec des centres établis afin que ces derniers puissent encadrer et aider les premiers qui sont

généralement ceux qui ont le plus de difficulté à atteindre les objectifs et points de repère.

Si toutes ces mesures échouent, le contrat avec l'ACCC autorise celle-ci à mettre fin au contrat du CA lorsque ce dernier n'a pas atteint, après neuf mois, un minimum de 50 p. 100 de l'un ou l'autre des objectifs fixés. L'ACCC nous a confié que cette clause n'est habituellement pas invoquée au cours de la première année d'activités d'un CA – comme nous l'avons vu antérieurement, c'est une pratique qui vise à aider les CA à corriger leurs problèmes de rendement. Pourtant, les CA naissent et disparaissent (huit des 15 CA actuels ne participaient pas au programme EBB lorsque celui-ci a été évalué il y a deux ans), à la fois parce que l'ACCC ne renouvelle pas certains contrats et parce que certains établissements hôtes décident de se retirer du programme.

Le risque que les produits et services de formation deviennent désuets devait être atténué en créant un comité de développement des produits, dans lequel les CA sont représentés et qui se réunit périodiquement, et en confiant à des employés à temps plein de l'ACCC la responsabilité de développer des produits. Ces mesures n'ont pas atténué le risque. Elles ont confirmé la nécessité de développer de nouveaux produits, mais le développement de nouveaux produits s'est arrêté, et le risque que les produits et services de formation deviennent désuets est maintenant un problème. La réaction de l'ACCC au problème a été analysée ci-dessus, tout comme les risques inhérents à cette réaction.

Le nouveau risque découle des restrictions que les modalités de la SEJ ont imposées concernant les heures de travail et la durée de l'emploi des ECE. Industrie Canada nous a indiqué que le renouvellement de la SEJ avait eu lieu très tard en 2003 et laissait très peu de souplesse, ce qui complique la conception d'un modèle opérationnel qui donnerait aux CA la souplesse qu'ils avaient à l'époque où leur financement était établi en fonction des clients formés dans le cadre d'EBB.

Le modèle actuel a été élaboré en tenant compte des commentaires des CA, et des changements ont été apportés (au départ, chaque ECE devait être employé pour un nombre d'heures fixe, et il n'existait aucune souplesse pour augmenter ou diminuer le nombre d'heures déterminé). En dépit de ces changements, le roulement constant de personnel que nécessitent les modalités de la SEJ impose des coûts administratifs élevés aux CA. À ces coûts doivent être ajoutés les coûts liés à la préparation des rapports exigés ainsi que les coûts de vente et de marketing. La plupart de ces coûts sont

des coûts directs de main-d'œuvre assumés personnellement par le coordonnateur du CA, dont la tâche est devenue imposante. Les problèmes que cette situation crée pour les nouveaux CA, et les risques que ces problèmes font courir à EBB à titre de programme national, ont été analysés plus haut.

Une façon d'aborder ces problèmes consisterait à tenter de restreindre l'ampleur de la tâche du coordonnateur. Pour y parvenir, on pourrait notamment réduire les exigences en matière d'établissement de rapports et veiller à développer le plus rapidement possible de nouveaux produits plus faciles à vendre. Il serait également important de repenser les pratiques en matière de ressources humaines de manière à réduire le taux de roulement du personnel. Il pourrait aussi être utile de se demander si un nouveau CA doit avoir les mêmes objectifs que les CA établis, ou plutôt pousser ceux-ci plus loin. La flexibilité des taux de rémunération des ECE, liée aux conditions du marché du travail local, pourrait aussi donner des résultats intéressants.

Pour le moment, mis à part la réduction des exigences en matière d'établissement de rapports et l'introduction d'objectifs progressifs et de taux de rémunération flexibles, il faut se demander quelles autres mesures les responsables du programme EBB pourraient prendre pour régler les problèmes susmentionnés. Il ne sera peut-être pas possible d'obtenir du financement supplémentaire pour réduire les pressions liées au coût sur les CA et pour accélérer le développement des produits. Il faudra peut-être attendre le renouvellement de la Stratégie emploi jeunesse, dans deux ans, pour obtenir un assouplissement des modalités qui régissent l'embauche de jeunes dans le programme.

## 5.0 CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Le programme Étudiants bien branchés (EBB) est une initiative unique qui est jugée très positivement par ses participants et bénéficiaires cibles. Parce qu'il est exécuté par Industrie Canada, mais financé dans le cadre de la Stratégie emploi jeunesse, le programme EBB doit établir un équilibre entre la formation pertinente et pratique offerte aux PME et aux aînés dans le domaine des technologies de l'information et des communications (TIC) et le fait d'offrir aux jeunes la possibilité de vivre des expériences de travail valables qui augmentent leur employabilité. Les modifications apportées récemment aux paramètres opérationnels du programme, conjuguées à l'existence de produits et services de formation désuets, compromettent cet équilibre. Ces éléments menacent également la capacité du programme de demeurer d'envergure nationale. Les responsables du programme EBB doivent prendre des mesures pour régler ces problèmes, entre autres les suivantes :

- Élaborer un plan d'urgence pour le renouvellement des produits au cas où la stratégie actuelle de l'ACCC échouerait;
- Examiner les options pour obtenir du financement additionnel et avoir une souplesse accrue dans les dispositions régissant l'embauche de jeunes dans le programme;
- Examiner les exigences en matière d'établissement de rapports afin de déterminer si le fardeau lié à l'établissement des rapports imposé aux CA, qui a augmenté lorsque EBB a commencé à être mis en œuvre par l'entremise d'une entente de contribution, peut être allégé;
- Examiner les options permettant d'atténuer les pressions auxquelles sont confrontés les nouveaux CA lorsqu'ils se joignent au programme et qu'ils doivent s'établir sur les marchés locaux pour vendre les produits et services d'EBB.