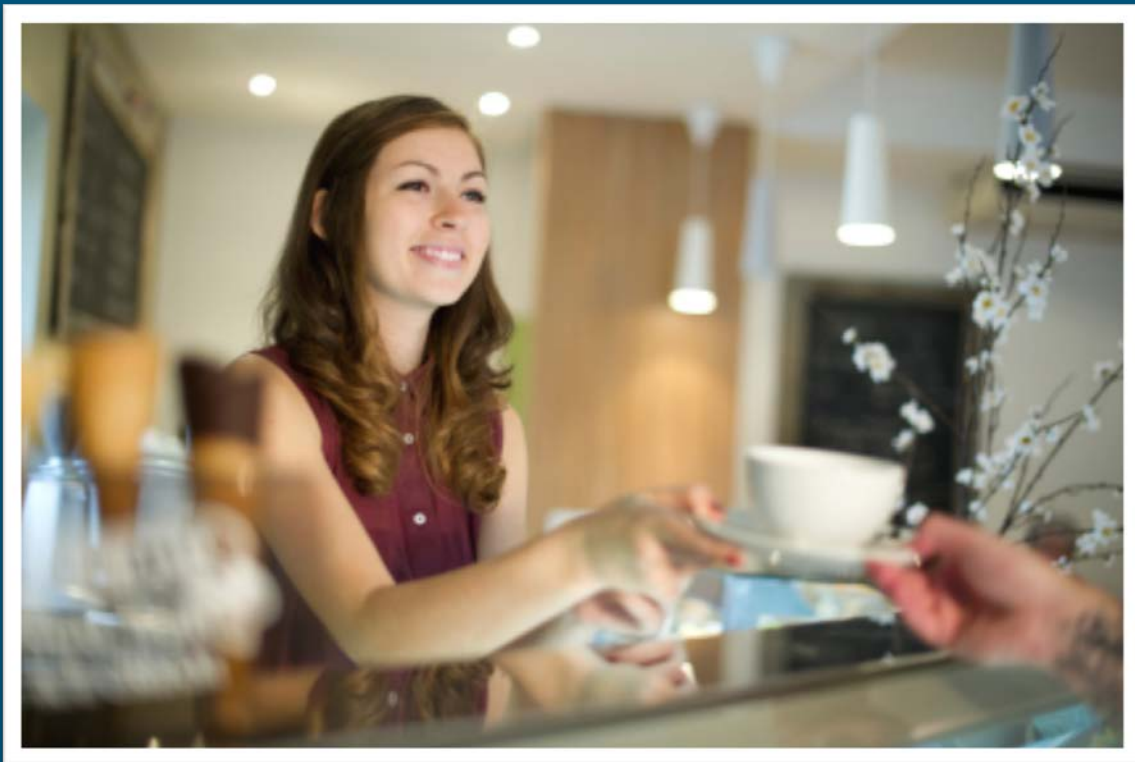


# **RÉSEAU RÉUSSITE MONTRÉAL : ÉVALUATION DE LA MISE EN ŒUVRE ET DES EFFETS DE CERTAINES ACTIONS**

## **TOME III**

### **L'ÉVALUATION DE LA MISE EN ŒUVRE ET DES EFFETS DU PROGRAMME DE CONCILIATION ÉTUDES- TRAVAIL – ÉQUI T-É – VOLET EMPLOYEUR**





## CRÉDITS

### **Direction de l'évaluation**

Michel Janosz, Ph.D.

### **Rédaction**

Jonathan Lévesque, M.Sc.

Isabelle Sanchez, M.Sc.

François Royer, B.Sc.

Sophie Pascal, M.Sc.

### **Analyses**

Gilles Roy, M.Sc.

### **Remerciements**

L'équipe d'Évalécole, inc. tient à remercier ceux et celles qui ont contribué à l'évaluation de la mise en œuvre et des effets du programme Équi T-É – volet employeur : l'équipe de Réseau réussite Montréal (et plus particulièrement Andrée Mayer-Périard, Bineta Ba, Benoit Landry et Ariane Kubat), pour la confiance accordée à notre équipe et leur regard critique, ainsi que les participants à l'évaluation, autant les employeurs que les agentes de sensibilisation des Carrefours jeunesse-emploi (CJE).

Ce document est le troisième tome d'un rapport préparé pour Réseau réussite Montréal en vertu d'un mandat d'évaluation accordé à Évalécole, inc. pour l'évaluation de la mobilisation au sein de Réseau réussite Montréal ainsi que l'évaluation d'actions mises en place au niveau local. Ce troisième tome porte sur l'évaluation de la mise en œuvre et des effets du programme de conciliation études-travail Équi T-É, plus spécifiquement sur le volet employeur. Les points de vue qui y sont exprimés ne représentent pas nécessairement ceux de Réseau réussite Montréal.

L'autorisation de reproduire ce rapport en tout ou en partie est accordée. Bien qu'il ne soit pas nécessaire de demander une autorisation pour reproduire cette publication, il convient d'en citer la source. Nous proposons de citer ce document ainsi :

Lévesque, Sanchez, Royer, Pascal & Janosz (2014). Réseau réussite Montréal : évaluation de sa mobilisation et d'actions mises en œuvre dans les quartiers ciblés. Tome III – Évaluation de la mise en œuvre et des effets du programme de conciliation études-travail Équi T-É – volet employeur. Montréal, Québec : Évalécole, inc.

©Évalécole, Inc. (juin 2015)

## TABLE DES MATIÈRES

CRÉDITS	2
TABLE DES MATIÈRES	3
LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX	4
SOMMAIRE	5
INTRODUCTION	8
DESCRIPTION ET CONTEXTE DE DÉPLOIEMENT DU PROGRAMME	11
MÉTHODE	17
RÉSULTATS	21
DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS	40
ANNEXE 1 – MODÈLE LOGIQUE DU PROGRAMME ÉQUI T-É – VOLET EMPLOYEUR	45
ANNEXE 2 – QUESTIONNAIRE AUX EMPLOYEURS CERTIFIÉS ÉQUI T-É	46
ANNEXE 3 – ENTREVUE AUX EMPLOYEURS EN VOIE DE CERTIFICATION ÉQUI T-É	50

## LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

<i>Figure 1 - Les types de certification Équi T-É</i>	12
<i>Figure 2 - Activités du volet employeur</i>	12
<i>Figure 3 - Liste des CJE porteurs et des territoires associés</i>	14
<i>Figure 4 - Localisation géographique des territoires</i>	14
<i>Tableau 1 - Caractéristiques des répondants et des entreprises – volets rétrospectif et prospectif</i>	32
<i>Tableau 2 – État de la certification Équi T-É – volet rétrospectif</i>	33
<i>Figure 5 – Connaissance de la mission et des objectifs du programme Équi T-É – volet rétrospectif</i>	34
<i>Figure 6 – Bénéfices perçus à la certification Équi T-É – volet rétrospectif</i>	34
<i>Figure 7 – Importance perçue de certaines pratiques organisationnelles – volet rétrospectif</i>	35
<i>Figure 8 – Importance perçue de certaines pratiques organisationnelles au pré-test et au post-test – volet prospectif</i>	36
<i>Figure 9 – Application des critères Équi T-É – Avant et après la certification – volet rétrospectif</i>	38
<i>Figure 10 – Application des critères Équi T-É – Avant et après la certification – volet prospectif</i>	38

## SOMMAIRE

Ce rapport d'évaluation a pour objectif de documenter la mise en œuvre et les effets de l'implantation du programme Équi T-É – volet employeur porté localement par trois carrefours jeunesse-emploi (CJE) de Montréal et coordonné au niveau régional par Réseau réussite Montréal (RRM). Il comporte quatre sections : une description du programme Équi T-É, une présentation de la méthode d'évaluation de sa mise en œuvre et de ses effets, une section portant sur les résultats pour chacun de ces deux volets ainsi qu'une discussion, incluant quelques pistes de réflexion et recommandations.

Élaboré à l'origine en 2006 par les Partenaires pour la Réussite Éducative des Laurentides (PREL), le programme Équi T-É répond aux préoccupations de la prévention du décrochage scolaire et de la conciliation études-travail (CET) en cherchant à aider les jeunes en situation d'emploi à concilier le travail et les études. Fruit d'une collaboration entre l'école secondaire Mgr-Richard et le CJE de Verdun, un projet pilote s'est déployé dans ce territoire dès 2008. Suite à sa dissémination dans les quartiers avoisinants et dans les premiers quartiers ciblés de RRM, ce dernier a rapidement décidé de « régionaliser » le programme Équi T-É afin de répondre à la demande croissante, permettant ainsi d'assurer une synergie et une cohérence dans les moyens mis en œuvre sur l'île de Montréal. Ainsi, actuellement trois CJE porteurs s'assurent de l'implantation des actions au niveau local (Marquette, Pointe-aux-Trembles et Sud-Ouest). Ce sont les actions menées au sein de ces trois CJE dans le cadre du programme Équi T-É que la firme Evalécole a eu comme mandat d'évaluer.

Cette évaluation vise, d'une part, à documenter la mise en œuvre des activités de sensibilisation et de reconnaissance, tant sur le plan de la conformité avec la planification initiale que sur le plan des processus d'implantation, en particulier en regard des conditions qui facilitent ou entravent le déploiement de ces activités. Pour répondre à cet objectif, une série d'entrevues ont été réalisées auprès de personnes clés du programme (les agentes de sensibilisation, la coordonnatrice régionale et des employeurs). L'analyse de la base de données des employeurs certifiés Équi-T-É et les rapports d'activité annuels de chacun des trois CJE ont aussi permis d'apporter des éléments de réponse aux questions d'évaluation.

Cette évaluation vise, d'autre part, à examiner si le programme Équi T-É permet d'amener des changements d'attitudes et de pratiques organisationnelles favorisant la conciliation études-travail chez les employés fréquentant l'école secondaire. Ce deuxième objectif se divisait lui-même en deux volets, un volet rétrospectif et un volet prospectif. Pour répondre au volet rétrospectif, les entreprises certifiées ont été invitées à répondre à un questionnaire en ligne. Quant au volet prospectif, des questionnaires étaient remis aux entreprises avant leur certification et après leur certification afin de documenter plus objectivement les changements liés au programme Équi T-É.

Les résultats en regard de l'analyse d'implantation font état des principaux facilitateurs et entraves au déploiement du programme et à l'atteinte des objectifs. Les répondants affirment pouvoir compter sur certains facteurs qui facilitent la mise en œuvre. Parmi ces facteurs, on retrouve l'image du programme qui prône la CET et souhaite contrer le décrochage scolaire, la débrouillardise et l'attitude des agentes de sensibilisation, le dynamisme du milieu des affaires à mobiliser (plus particulièrement les entreprises locales), une relation préalablement établie entre les agentes et les entreprises ainsi que la qualité des partenariats déjà existants dans le secteur qui, lorsque présents et efficaces, sont des atouts de taille pour implanter le programme. Cependant, ces facilitateurs ne suffisent malheureusement pas à dépasser les trop nombreux obstacles identifiés par l'ensemble

des répondants. Par exemple, ils mentionnent que la certification des grandes bannières, principaux employeurs d'élèves fréquentant l'école secondaire est ardue, le difficile accès aux syndicats et aux sièges sociaux des entreprises étant ici principalement mis en cause. Le second obstacle majeur identifié est relié à une question de visibilité et de rayonnement du programme dans la région de Montréal, celui-ci étant perçu comme ayant peu à offrir aux entreprises « en contrepartie » de leur certification. Enfin, en réponse aux cibles fixées par RRM, le nombre grandissant d'entreprises certifiées engendre un accroissement de la charge de travail des agentes, contexte dans lequel le suivi et l'accompagnement des entreprises certifiées apparaissent impossibles à assurer, en fonction des ressources humaines disponibles.

Quant aux données recueillies dans le cadre des volets rétrospectif et prospectif auprès des employeurs, elles témoignent d'une bonne connaissance par les employeurs de la mission et des objectifs du programme, bien que ceux-ci affirment ne pas percevoir de bénéfices importants à la certification Équi T-É. D'ailleurs, les entreprises répondantes démontraient déjà, avant le début du processus de certification, des attitudes très positives face à l'importance des pratiques organisationnelles promues par Équi T-É. On observe donc peu de changement dans les pratiques organisationnelles suite à la certification. Les données prospectives mènent aux mêmes conclusions. Les activités de sensibilisation effectuées par les agentes Équi T-É et menant à la certification ne semblent pas avoir provoqué de grandes réflexions au sein de l'entreprise en lien avec les critères du programme. On suppose que les répondants au questionnaire étaient déjà des « convertis » à la cause. Ces résultats sont toutefois à interpréter avec prudence, considérant les faibles taux de réponse obtenus (17%). Nous proposons néanmoins quelques pistes de réflexion et recommandations, sur la base des principaux constats.

La première recommandation consiste à « Être plus et mieux visibles », afin d'améliorer le rayonnement, faciliter le recrutement et assurer la communication et la mobilisation suite à la certification. Celle-ci implique la mise en place de campagnes publicitaires locales et régionale, la révision du format/contenu des outils et matériel promotionnels ainsi que le mode de distribution/diffusion de ces outils afin de les rendre plus pertinents et efficaces. Elle implique aussi, auprès des entreprises certifiées, la mise en place d'un système de reconnaissance systématisée ainsi que la création d'outils facilitant l'opération de renouvellement, qui pourrait prendre l'allure d'une campagne annuelle de sensibilisation.

La seconde recommandation vise à « Optimiser le suivi et l'accompagnement des entreprises certifiées ». L'établissement par RRM de cibles en termes de nombre de certifications à atteindre a eu comme conséquence de reléguer au second plan le suivi et l'accompagnement des entreprises certifiées, affectant l'essence même du programme. Cette recommandation propose 1) d'augmenter les ressources humaines dévolues à l'établissement d'une relation personnalisée avec l'employeur, au suivi et à l'accompagnement « sur mesure » des entreprises certifiées et 2) de développer des outils de suivi des critères de certification, et mettre en place un mécanisme de suivi du respect des critères de certification auprès des entreprises certifiées.

La troisième recommandation touche la « Restructuration - revoir qui fait quoi » et consiste en la création d'une action concertée, sous le leadership de RRM, regroupant les différents acteurs de la CET au Québec afin de 1) favoriser le recrutement des grandes bannières et 2) développer des outils promotionnels et mettre en place une campagne provinciale de sensibilisation.

Enfin, une quatrième recommandation propose de mieux démontrer la plus-value de la certification Équi T-É auprès des entreprises à recruter en identifiant avec plus de clarté et en publicisant les avantages liés à la certification.



## INTRODUCTION

Ce rapport, intitulé « Évaluation de la mise en œuvre et des effets du programme de conciliation études-travail Équi T-É – volet employeur », constitue le troisième tome d'un rapport plus large. Il s'inscrit dans une démarche d'évaluation entreprise par Réseau réussite Montréal (RRM), démarche en plusieurs volets s'intéressant aux processus de mobilisation régionale et locale ainsi qu'à la mise en œuvre et aux effets de certaines actions financées par RRM. L'évaluation des démarches de mobilisation régionale et locale a été présentée dans deux tomes précédemment déposés à RRM<sup>12</sup>. Ce troisième tome se centre sur une évaluation du programme Équi T-É – volet employeur. Deux autres programmes, soit des activités de Fusion jeunesse et les agents de concertation centrés sur la transition scolaire, feront également l'objet d'évaluations de mise en œuvre et d'effets. Des rapports distincts seront déposés ultérieurement.

### Le rôle de la conciliation études-travail dans la persévérance scolaire

La persévérance scolaire est l'une des grandes préoccupations des sociétés occidentales. Au Québec, plusieurs initiatives ont été déployées dans les dernières années afin de diminuer le taux de décrochage, initiatives provenant autant du milieu scolaire (par ex., la stratégie d'intervention *Agir autrement* du MELS) que du milieu philanthropique (le financement du fonds d'investissement Réunir Réussir par la fondation Lucie et André Chagnon) et communautaire (par ex., les *instances régionales de concertation* telles que Réseau réussite Montréal). Plus spécifiquement sur l'île de Montréal, le taux de diplomation (avant l'âge de 20 ans) était de 72,5% en 2012, la cible étant d'augmenter ce taux à 77% en 2020 (RRM, 2013)<sup>3</sup>.

Le décrochage représente un coût important, non seulement pour le jeune qui décroche, mais également pour toute la société. Ainsi, il semble que les jeunes non-diplômés, une fois sur le marché du travail, occupent des emplois moins bien rémunérés et offrant moins de possibilités d'avancement professionnel (Molgat & Vultur, 2009)<sup>4</sup>. Bien que des facteurs scolaires et familiaux soient aux premières lignes en termes d'efforts de prévention, le fait pour un élève d'occuper un emploi constitue un facteur susceptible d'influencer sa persévérance scolaire. Selon l'Institut de la statistique du Québec (2013)<sup>5</sup>, 43% de l'ensemble des jeunes du secondaire occupent un emploi et cette proportion croît à mesure qu'un élève chemine dans son parcours scolaire. Par ailleurs, Motte et Schwartz (2009)<sup>6</sup>, se basant sur des données de *l'Enquête auprès des jeunes en transition*, rapportent un taux de décrochage plus important pour les élèves travaillant plus de 20 heures par semaine. À la lumière de ces considérations, il importe de mettre en place des initiatives qui

<sup>1</sup> Roy, G., Pascal, S., Lévesque, J., & Janosz, M. (2014). *Réseau réussite Montréal : évaluation de sa mobilisation et d'actions mises en œuvre dans les quartiers ciblés. Tome I : Évolution et état de la mobilisation régionale*. Montréal, Québec : Évalécole, inc.

<sup>2</sup> Pascal, S., Roy, G., Lévesque, J., & Janosz, M. (2015). *Réseau réussite Montréal : évaluation de sa mobilisation et d'actions mises en œuvre dans les quartiers ciblés. Tome II : La mobilisation locale autour du processus d'élaboration des plans d'action locaux : état de situation et conditions de réussite*. Montréal, Québec : Évalécole, inc.

<sup>3</sup> Réseau réussite Montréal (2013). *Persévérance et réussite scolaires : la situation à Montréal*. Document interne.

<sup>4</sup> Molgat, M. & Vultur, M. (2009). L'insertion professionnelle des jeunes Québécois diplômés et non diplômés de l'école secondaire. Quel rôle joue la famille? *Recherche sociographique*, 50, 41-66.

<sup>5</sup> Gauthier, M-A. & Labrie, M-P. (2013). *Conciliation études-travail : les étudiants québécois s'investissent davantage dans un emploi rémunéré pendant leurs études que l'ensemble de leurs homologues canadiens*. Données sociodémographiques en bref : Institut de la statistique du Québec.

<sup>6</sup> Motte, A. & Schwartz, S. (2009). *Are student employment and academic success linked?* Note de recherche no 9, Bourse d'études du millénaire: Fondation canadienne des bourses du millénaire.

favorisent la conciliation études-travail afin que les élèves qui font le choix de travailler aient accès à des conditions leur permettant de continuer à s'engager dans leurs études et d'obtenir leur diplôme d'études secondaires.

Le programme Équi T-É, élaboré à l'origine en 2006 par les *Partenaires pour la Réussite Éducative des Laurentides* (PREL), répond à ces préoccupations en cherchant à aider les jeunes en situation d'emploi à concilier le travail et les études. Inspiré du projet mené dans les Laurentides par le PREL, un projet pilote s'est déployé à Verdun dès 2008, fruit d'un partenariat entre l'école secondaire Mgr-Richard et le Carrefour jeunesse-emploi de Verdun. Le programme s'est par la suite étendu dans les quartiers avoisinants, prenant également de l'ampleur dans les premiers quartiers ciblés de Réseau réussite Montréal (RRM). Devant la demande croissante, RRM a rapidement décidé de « régionaliser » Équi T-É; on en trouve trace dès la deuxième assemblée générale de l'organisme, tenue en octobre 2009. L'«*Entente spécifique*» signée par les différents partenaires financiers de RRM à l'été 2012 témoigne également de l'importance du programme pour l'organisme :

*Apporter un soutien financier à l'action de RRM pour la réalisation de son plan stratégique et de ses plans d'action annuels, ainsi que des projets suivants : (...) « La réalisation d'une opération de conciliation études-travail à l'échelle de la région de Montréal afin de sensibiliser les jeunes et les employeurs aux défis que pose cet enjeu et aux meilleures stratégies à développer de part et d'autre afin d'y répondre adéquatement ». (Entente spécifique, 2012, point 4.1.6).*

Coordonné au niveau régional par RRM, le programme Équi T-É comporte deux volets principaux : le volet *employeur* et le volet *jeune*. Dans le premier volet, des entreprises sont sensibilisées à l'importance de la CET et sont invitées à se certifier, moyennant la mise en place de certaines pratiques organisationnelles favorisant cette conciliation. Ce volet est porté par trois carrefours jeunesse-emploi, responsables du déploiement sur le territoire de l'île de Montréal. Quant au volet jeune, il implique des interventions et des ateliers offerts dans le cadre scolaire à des élèves dont la condition d'emploi favorise peu la CET, ce qui les met à risque d'échec et d'abandon scolaires. L'ensemble des CJE sont responsables de l'implantation de ce volet dans leur territoire respectif.

Dans le cadre d'un mandat d'évaluation plus large<sup>7</sup> attribué par Réseau réussite Montréal à la firme Évalécole, cette dernière a entrepris l'évaluation de la mise en œuvre et des effets du **volet employeur** du programme Équi T-É. Une première rencontre s'est tenue le 17 mars 2014 réunissant les gestionnaires et les agentes de sensibilisation d'Équi T-É Montréal (provenant des trois carrefours jeunesse-emploi responsables du déploiement du programme), deux membres du personnel de RRM de même que trois membres de l'équipe d'évaluation. Suite à cette rencontre, l'équipe d'évaluation a rédigé et déposé un devis présentant les modalités d'évaluation des processus de mise en œuvre et des effets (volet rétrospectif et volet prospectif).

Le présent rapport vise à documenter l'implantation des différentes composantes du programme par les agentes de sensibilisation (à savoir le réseautage, la sensibilisation, la certification et la reconnaissance) ainsi qu'à examiner les effets du programme sur les pratiques organisationnelles

<sup>7</sup> Le mandat comporte trois volets d'évaluation soient celles 1- de la mobilisation régionale; 2- de la mobilisation locale et 3- de la mise en œuvre et des effets de trois actions sélectionnées par RRM. Ces trois actions sont les programmes Équi T-É – volet employeur, Fusion jeunesse et le programme des agents de concertation intervenant sur la transition primaire-secondaire.

des entreprises afin de favoriser la conciliation études-travail. Par le fait même, nous examinerons les principaux facilitateurs et entraves au déploiement du programme et à l'atteinte des objectifs. Un rapport préliminaire a été déposé en février 2015, portant uniquement sur le volet rétrospectif de l'évaluation des effets. Le présent rapport vient compléter le précédent en y incluant les résultats de mise en œuvre et de processus ainsi que le volet prospectif de l'évaluation des effets.

Ce rapport comporte quatre sections. La première introduit le programme Équi T-É par une description du programme et de ses composantes, son historique, son contexte de déploiement ainsi que les objectifs visés. La deuxième section expose la méthodologie de l'évaluation. Les résultats sont présentés dans la troisième section alors que la dernière propose une discussion, des pistes de réflexion et des recommandations.

## DESCRIPTION ET CONTEXTE DE DÉPLOIEMENT DU PROGRAMME

Cette première section vise à présenter une brève description du programme et de son contexte de déploiement sur l'île de Montréal. Nous concluons cette section par la présentation des questions d'évaluation.

### Description du programme

Le but du programme Équi T-É est de «créer, dans la communauté, des attitudes et des comportements favorables à la persévérance scolaire, à la réussite et à la diplomation chez les jeunes en formation académique dans une institution d'enseignement reconnue, et qui ont un emploi rémunéré, pour faciliter une intégration socioprofessionnelle de qualité»<sup>8</sup>.

Équi T-É comporte deux volets : un volet jeune et un volet employeur. C'est ce dernier volet que notre équipe a été mandatée pour évaluer. Essentiellement, l'action du volet employeur d'Équi T-É se traduit par la sensibilisation des entreprises aux enjeux reliés à la conciliation études-travail et par leur mobilisation dans l'adoption de pratiques organisationnelles favorisant la persévérance et la réussite scolaires. Notons que les activités du volet jeune visent à offrir des ateliers de sensibilisation à la question de la conciliation études-travail ainsi qu'à offrir du soutien personnalisé à des élèves dont la situation d'emploi les met à risque de décrochage scolaire afin qu'ils puissent mieux concilier leurs études et leur travail.

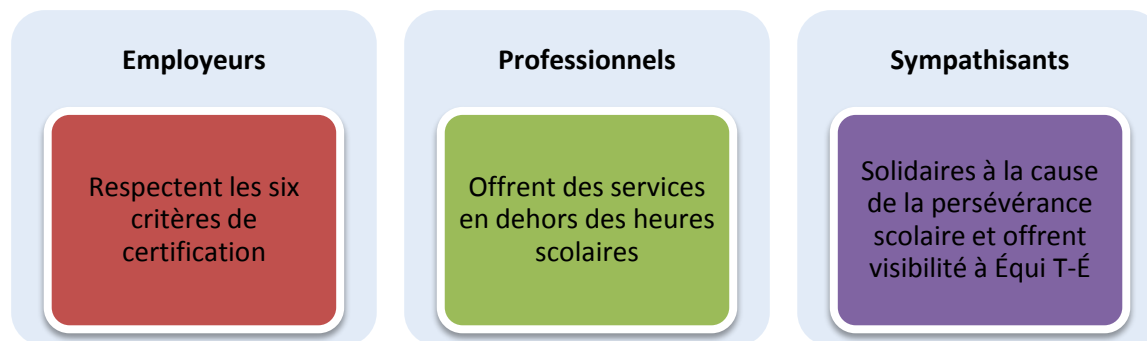
Afin de démontrer concrètement leur soutien à la persévérance scolaire des élèves, les entreprises employant des élèves fréquentant l'école secondaire sont appelées à se « certifier Équi T-É ». Les critères de certification sont les suivants :

- Offrir, pendant l'année scolaire, un horaire de 20 heures/semaine au maximum;
- Exclure le quart de travail de nuit;
- Offrir un maximum de deux quarts de travail se terminant au plus tard à 22 h, si l'élève a un cours le lendemain;
- Faire preuve de souplesse dans les horaires de travail pendant les périodes de fin d'étape et d'examens;
- Valoriser les études en s'informant régulièrement des résultats et travaux scolaires tout en encourageant l'effort et la persévérance;
- Être une référence pour ses employés-élèves.

Outre cette certification aux entreprises qui emploient des élèves de niveau secondaire, il existe deux autres types de certification. Les **professionnels Équi T-É** (dentistes, médecins, etc.) s'engagent à offrir des services aux jeunes en dehors des heures scolaires. L'idée est ici d'éviter l'absentéisme pour cause de rendez-vous chez un professionnel. Les **sympathisants Équi T-É** sont des entreprises qui n'embauchent pas d'élèves du secondaire, mais qui sont solidaires à la cause de la persévérance scolaire et qui désirent étendre la visibilité d'Équi T-É dans la région de Montréal. La figure 1 résume les trois types de certifications possibles.

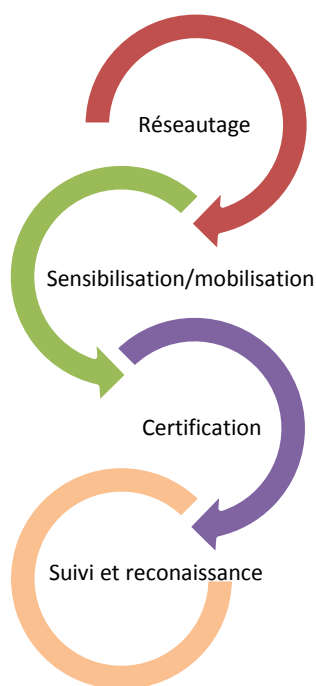
<sup>8</sup> Présentation faite aux membres de RRM lors de l'Assemblée générale du 15 mars 2012.

Figure 1 - Les types de certification Équi T-É



Dans le cas de la certification des employeurs, une démarche en quatre étapes prend place afin de recruter les entreprises et de favoriser le maintien de leur participation à long terme (voir figure 2). Celles-ci sont menées par une agente de sensibilisation dans chacun des CJE porteurs.

Figure 2 - Activités du volet employeur



La première activité de ce volet destiné aux employeurs, soit le **réseautage**, vise à créer des liens et des contacts avec la communauté d'affaires et les dirigeants d'entreprises de l'île de Montréal. Pour ce faire, les agentes de sensibilisation participent à différentes activités organisées par les Chambres de commerce sectorielles et/ou locales de l'île de Montréal ou encore les associations professionnelles (déjeuners-causeries, tournois de golf, événements regroupant des employeurs, etc.). Ces activités constituent des occasions pour transmettre des informations sur le programme Équi T-É, verbalement et par la remise de documentation.

La deuxième activité, soit celle de **sensibilisation/mobilisation**, vise à promouvoir, auprès des entreprises et des gens d'affaires, les facteurs et conditions qui contribuent à la réussite et à la persévérance scolaires des adolescents qui cherchent à concilier études et travail. Cette intervention vise, à terme, à amener l'entreprise à adopter des pratiques organisationnelles qui favorisent cette conciliation études-travail. Habituellement, cette activité se fait dans le cadre d'un appel téléphonique à un employeur rencontré lors d'une activité de réseautage. Toutefois, il se peut que la sensibilisation/mobilisation se fasse directement dans le cadre de l'activité de réseautage. Cette sensibilisation devrait par la suite amener les employeurs à « se mobiliser », c'est-à-dire à tout le moins réfléchir concrètement à la possibilité d'aménager des conditions de travail pour les étudiants qu'ils emploient afin de favoriser la conciliation études-travail (CET) et, éventuellement, à apporter des modifications aux pratiques organisationnelles de l'entreprise.

La troisième activité, soit la **certification**, est la suite logique de la précédente. Elle officialise, par la signature d'une entente formelle, l'engagement d'un employeur à offrir des conditions de travail à ses étudiants-employés qui respectent les pratiques organisationnelles favorisant la conciliation études-travail.

Enfin, l'activité de **suivi et reconnaissance** est assurée essentiellement par la mise en œuvre d'activités de valorisation auprès des employeurs certifiés. Chaque CJE déploie l'activité qui lui convient. Cela peut, par exemple, prendre la forme d'un gala annuel où sont primées les entreprises ayant implanté des pratiques organisationnelles novatrices pour favoriser la CET. Cette reconnaissance poursuit deux objectifs : 1- valoriser les entreprises certifiées et y favoriser le maintien du programme et 2- inciter d'autres entreprises à se certifier en regard des bénéficiaires et de la reconnaissance sociale à participer à un tel programme.

Une campagne de renouvellement est lancée sur une base annuelle afin de s'assurer que les entreprises certifiées désirent maintenir leur certification. Généralement, le renouvellement de la certification se fait par envoi postal. Des relances téléphoniques sont effectuées quand les entreprises ne retournent pas le bulletin de renouvellement. Notons toutefois que les stratégies de renouvellement ont été mises sur la glace à partir de l'été 2014 étant donné le contexte d'incertitude pour l'octroi du financement à l'automne 2014.

À court terme, les activités menées dans le cadre du programme Équi T-É volet employeur devraient amener des changements dans les attitudes des employeurs face à la CET ainsi que dans leurs pratiques organisationnelles en faveur de cette conciliation. Les activités de réseautage/sensibilisation et celles de certification se font en continu durant l'année. Seules les activités de suivi et reconnaissance et de renouvellement se font une fois par année. Le modèle logique détaillé des activités et processus du programme est présenté à l'annexe 1.

### **Déploiement du programme sur l'île de Montréal**

Sous la coordination de RRM, le programme est déployé sur l'ensemble du territoire montréalais<sup>9</sup>. Trois carrefours jeunesse-emploi (CJE) porteurs s'assurent de l'implantation des actions au niveau local (les figures 3 et 4 présentent la répartition du territoire pour chacun des CJE<sup>10</sup>). La prochaine partie du texte décrit un peu plus en détail l'historique de déploiement du programme.

---

<sup>9</sup> Le financement du programme provient essentiellement d'Emploi Québec, du Forum Jeunesse de l'île de Montréal et de RRM.

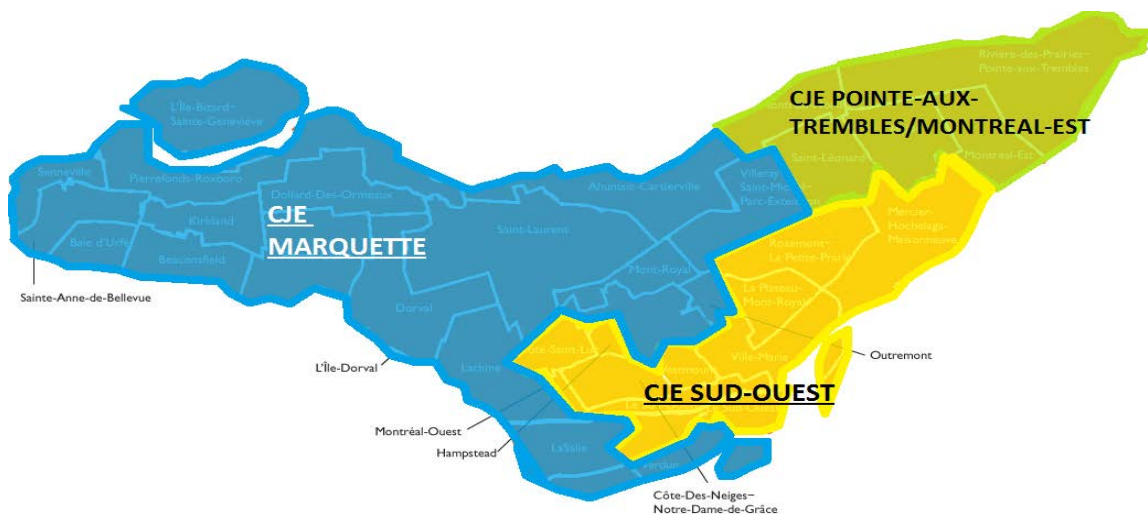
<sup>10</sup> Rapport final, entente de financement pour le programme Équi T-É, 1<sup>er</sup> juillet 2012 au 30 juin 2013.

Figure 3 - Liste des CJE porteurs et des territoires associés

CJE Marquette	CJE P-A-T / Viger/Jeanne-Mance*	CJE Sud-Ouest
<ul style="list-style-type: none"> <li>•CJE Ahuntsic-Bordeaux-Cartierville</li> <li>•CJE de Marquette</li> <li>•CJE LaSalle</li> <li>•CJE Ouest-de-l'Île</li> <li>•CJE Saint-Laurent</li> <li>•CJE Verdun</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•CJE Anjou/Saint-Justin</li> <li>•CJE Bourassa-Sauvé</li> <li>•CJE Pointe-aux-Trembles/Montréal-Est</li> <li>•CJE Rivière-des-Prairies</li> <li>•CJE Viger/Jeanne-Mance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•CJE Centre-Sud/Plateau/Mile-End</li> <li>•CJE Rosemont</li> <li>•CJE Hochelaga-Maisonneuve</li> <li>•CJE Mercier</li> <li>•CJE Notre-Dame-de-Grâce</li> <li>•CJE Sud-Ouest</li> </ul>

\* Le CJE P-A-T a été porteur du programme jusqu'en juin 2014, le CJE Viger/Jeanne-Mance ayant pris la relève en octobre 2014

Figure 4 - Localisation géographique des territoires



### CJE Marquette

Suite au projet pilote implanté à Verdun en 2008, un partenariat entre cinq carrefours jeunesse-emploi, la commission scolaire Marguerite-Bourgeoys et la commission scolaire Lester-B.-Pearson a permis de déployer Équi T-É dans tout l'ouest de l'île de Montréal en 2010<sup>11</sup>. Les arrondissements de Verdun, LaSalle et Lachine présentent des opportunités de déploiement élargies par rapport au reste du territoire du CJE Marquette. Ainsi, des regroupements d'affaires y ont lieu tous les deux mois (CCISOM/JCCOSOM), en plus du périodique Sud-Ouest Affaires qui permet à Équi T-É de maintenir une présence au cœur de la communauté d'affaires. En juin 2013, un partenariat avec Radio LaSalle a permis la diffusion de capsules Équi T-É quatre fois par jour. Ces capsules présentent des témoignages d'entreprises certifiées du territoire<sup>12</sup>. Malgré ces opportunités, certains défis sont

<sup>11</sup> Rapport d'activités final du CJE Marquette 2011-2012.

<sup>12</sup> Rapport d'activités CJE Marquette 2012-2013.

présents, notamment la forte concentration d'entreprises anglophones dans le secteur obligeant l'adaptation et la traduction du programme pour répondre aux besoins de la population anglophone.

#### *CJE Pointe-Aux-Trembles/Montréal-Est et CJE Viger/Jeanne-Mance*

Le programme Équi T-É est implanté dans ce secteur depuis le 26 avril 2011, secteur caractérisé par un fort bassin d'entreprises industrielles et d'entreprises familiales associées à la présence de communautés ethniques cloisonnées, ce qui constitue un terrain particulier pour les efforts de sensibilisation à la conciliation études-travail<sup>13</sup>. Parmi les défis rencontrés dans ce secteur, on note une grande mobilité du personnel affecté au programme Équi T-É. Ainsi, en 2012-2013, le départ d'une agente ainsi qu'un changement de direction au CJE a ralenti le déploiement d'Équi T-É et aucune activité Équi-T-É n'était inscrite au rapport de mi-étape à l'année 2013-2014. En juin 2014, le CJE PAT a annoncé son désir de ne pas renouveler avec RRM sa participation de porteur de projet, ce qui a amené l'abolition du poste d'agent. En octobre 2014, le CJE Viger/Jeanne-Mance signait une entente avec RRM afin de devenir le nouveau porteur du dossier. L'organisme a de fait même embauché l'agente du CJE PAT qui avait perdu son emploi, ce qui a facilité la transition des dossiers et la poursuite sans délai du travail sur le terrain.

#### *CJE Sud-Ouest*

Le programme y est implanté depuis la fin décembre 2011 et est principalement mis œuvre dans l'arrondissement du Sud-Ouest de Montréal et dans la zone de persévérance scolaire d'Hochelaga-Maisonneuve. Le rapport d'activités 2011-2012 souligne que nombre d'entreprises du secteur sont déjà sollicitées par le milieu communautaire et que cela pose non seulement un défi dans la réponse des employeurs, mais engendre le problème du dédoublement possible des efforts. Il est essentiel dans ce territoire d'être à l'affût des autres démarches communautaires visant la persévérance scolaire<sup>14</sup>. Notons également un contexte d'instabilité des ressources humaines dédiées au programme en 2014-2015 où trois personnes se sont succédé au poste d'agente de sensibilisation dans l'espace de sept mois.

### **Questions d'évaluation**

Le devis d'évaluation déposé à RRM en mai 2014<sup>15</sup> et élaboré avec la collaboration des agentes de sensibilisation, des directions des trois CJE porteurs et de RRM (plus particulièrement la coordonnatrice régionale et la directrice, Valorisation et mobilisation) comporte deux objectifs : 1- documenter la mise en œuvre des activités de sensibilisation et de reconnaissance tant sur le plan de la conformité avec la planification initiale que sur le plan des processus d'implantation, en particulier en regard des conditions qui facilitent ou entravent le déploiement de ces activités et 2- examiner si le programme Équi T-É contribue à des changements d'attitudes et de pratiques organisationnelles favorisant la CET chez les employés fréquentant l'école secondaire. Ce deuxième objectif se divisait lui-même en deux volets, un volet rétrospectif et un volet prospectif.

<sup>13</sup> Rapport du programme Équi T-É du 1er septembre 2011 au 30 juin 2012.

<sup>14</sup> Rapport d'activités du CJE Sud-Ouest 2011-2012.

<sup>15</sup> Royer, Lévesque, Roy et Janosz (2014). Devis d'évaluation du programme Équi T-É volet employeur.



L'évaluation de la mise en œuvre et des effets du volet employeur du programme Équi T-É vise à répondre aux questions suivantes :

*Évaluation de la mise en œuvre*

Questions d'évaluation en lien avec les activités de réseautage, de sensibilisation et de reconnaissance

En regard des activités de réseautage, de sensibilisation et de reconnaissance

1. Jusqu'à quel point les activités de réseautage, de sensibilisation et de reconnaissance prévues en 2013-2014 ont-elles été réalisées?
2. Quels sont les facteurs qui ont favorisé ou entravé le déploiement de ces activités ?

En regard de facteurs contributifs

3. Quels sont les bénéfices concrets expérimentés par les entreprises suite à la certification Équi T-É?

*Évaluation des effets*

1. Est-ce que les activités de sensibilisation mènent les entreprises à prendre conscience des effets potentiellement néfastes sur la persévérance scolaire de certaines pratiques organisationnelles en lien avec l'embauche d'étudiants ?
2. Est-ce que les activités de sensibilisation mènent les entreprises à se questionner sur leurs pratiques organisationnelles en matière d'embauche des étudiants ?
3. Est-ce que les activités de sensibilisation mènent les entreprises à modifier leurs pratiques organisationnelles afin d'offrir des conditions de travail qui favorisent la conciliation travail-études (soit les six critères Équi T-É)?

## MÉTHODE

### ÉVALUATION DE LA MISE EN OEUVRE

#### Procédures

Pour l'évaluation de la mise en œuvre du volet employeurs du programme Équi T-É, l'équipe d'évaluation a eu recours aux rapports d'activités ainsi qu'à des entrevues auprès des agentes de sensibilisation, de la coordonnatrice régionale du programme et d'employeurs certifiés Équi T-É.

Afin de vérifier la conformité des activités réalisées selon la planification initiale, il était prévu d'effectuer une comparaison entre la planification des agentes de sensibilisation et les rapports d'activités. Or, nous avons appris en cours de processus que les agentes ne planifiaient pas leurs activités. Nous avons donc opté pour une analyse documentaire des rapports d'activités 2013-2014 afin de décrire l'étendue des activités menées dans trois des quatre volets du programme (réseautage, sensibilisation et reconnaissance)<sup>16</sup>. L'analyse des rapports d'activités a également fourni certaines informations sur les facilitateurs, mais surtout, les problèmes rencontrés dans la mise en œuvre du programme.

Pour documenter plus en profondeur les facilitateurs et entraves au déploiement des activités du programme, des entrevues semi-dirigées ont été menées auprès des agentes de sensibilisation et de la coordonnatrice régionale du programme<sup>17</sup>. Les entrevues ont eu lieu en juillet 2014 et le temps de passation approximatif pour chacune des entrevues était de 40 minutes. Afin de faciliter l'analyse des données d'entrevues, des verbatims ont été rédigés.

Finalement, des entrevues ont également été menées auprès d'employeurs certifiés Équi T-É. La sélection et le recrutement des employeurs intéressés à participer à l'entrevue se sont déroulés du 8 juillet au 30 août. Des rendez-vous ont été pris par l'intervieweur et les entrevues ont eu lieu en septembre 2014. Elles avaient une durée approximative de 30 minutes. Ici encore, des verbatims des entrevues ont été rédigés.

#### Participants

Concernant les entrevues auprès des agentes de sensibilisation, celles-ci avaient été avisées de la démarche dans nos rencontres préparatoires et avaient donné leur accord. Les quatre agentes de sensibilisation et la coordonnatrice régionale du programme ont participé aux entrevues (100% des participants visés).

La sélection et le recrutement des employeurs pour les entrevues se sont faits à partir de la liste de ceux qui avaient complété le questionnaire dans le cadre du volet rétrospectif de l'évaluation des effets du programme (soit 70 employeurs; voir prochaine section). Si nous avions prévu recruter un

<sup>16</sup> Il n'y a pas d'évaluation de la mise en œuvre du volet « certification », car l'activité est décrite comme la signature de l'engagement. On parle alors de cible à atteindre plutôt que d'activités à proprement parler.

<sup>17</sup> Dans le devis d'évaluation, il n'était pas prévu faire d'entrevue auprès de la coordonnatrice régionale. Toutefois, de nombreux commentaires des agentes renvoyaient à la coordination du projet, il nous est apparu important d'aller chercher le point de vue de cette coordination afin de pouvoir apporter les nuances nécessaires au besoin.

échantillon de 10 à 15 entreprises se divisant dans les principaux secteurs d'activités, la réalité fut un peu différente. Dans un premier temps, une sélection aléatoire des entreprises selon le secteur d'activités a été effectuée. Toutefois, devant la difficulté à rejoindre les employeurs (très peu de réponses), nous avons décidé de sélectionner toutes les personnes intéressées, peu importe le secteur d'activités<sup>18</sup>. Au total, nous avons été en mesure de recruter sept employeurs.

### Sources et instruments de mesure

L'analyse descriptive des activités effectuées par les agentes de sensibilisation dans le cadre du programme Équi T-É se base sur les rapports d'activités de chacun des CJE porteurs pour l'année 2013-2014 ainsi que sur le rapport d'activités global rédigé par RRM et déposé à Emploi-Québec.

Les entrevues auprès des agents de sensibilisation et de la chargée de projet (RRM) visent essentiellement à documenter les facilitateurs et les obstacles à l'implantation des activités de sensibilisation et de reconnaissance en privilégiant les aspects suivants : 1- la réceptivité des entreprises aux activités de réseautage, de sensibilisation et de reconnaissance (qualité du contact, réticences des employeurs, qualité du suivi); 2- le choix des activités en fonction des contextes propres aux CJE et des employeurs ciblés; 3- les bénéfices concrets pour un employeur de se certifier Équi T-É et 4- les améliorations proposées.

Pour leur part, les entrevues aux entreprises visent à documenter les indicateurs suivants : 1- la pertinence perçue des activités de sensibilisation et de reconnaissance en regard des besoins des entreprises (visibilité, stabilité du personnel, reconnaissance sociale, etc.); 2- les facilitateurs et les entraves à des changements de pratiques organisationnelles (critères Équi T-É) dans l'entreprise; 3- les améliorations proposées sur les activités de sensibilisation et de reconnaissance, s'il y a lieu.

### Traitement des données

Les entrevues ont tout d'abord été retranscrites en format Word (verbatim). Une matrice a été créée dans le logiciel Excel afin de classer le contenu abordé dans le cadre des entrevues en fonction des grands thèmes abordés. Le classement des entrevues dans cette matrice a permis de dégager les points de convergences et de divergences entre les répondants.

## ÉVALUATION DES EFFETS

### Devis et procédures

Étant donné les difficultés à joindre les entreprises ainsi que le court laps de temps imparti aux collectes de données, l'évaluation des effets du volet employeurs du programme Équi T-É repose sur une combinaison de deux devis. Dans le **devis longitudinal rétrospectif**, un courriel d'introduction à la démarche évaluative a été envoyé le 7 juillet 2014 par l'équipe d'évaluation aux employeurs certifiés se trouvant dans la base de données d'Équi T-É. Dans ce courriel, les employeurs étaient invités à compléter un court questionnaire Web en cliquant sur un hyperlien qui leur était fourni. La collecte s'est étalée jusqu'au 8 septembre 2014, période durant laquelle trois relances par courriel ont été effectuées (le 21 juillet, le 7 et 26 août 2014).

---

<sup>18</sup> On suppose que les résultats seront biaisés à la positive, car les participants volontaires sont souvent les plus motivés et engagés.

Afin de pallier les limites d'une étude rétrospective, un volet **prospectif longitudinal** a été également déployé. Pour faciliter la procédure de collecte de données, la collecte de données prétest a été confiée aux agentes de sensibilisation qui, dans le cadre de leur échange de premier contact avec les nouvelles entreprises à certifier, devaient poser les sept questions du questionnaire d'évaluation. Étant donné que l'activité de certification se fait en continu, nous avons délimité la période du 1<sup>er</sup> juillet 2014 au 1<sup>er</sup> septembre 2014 pour la collecte de données prétest. La collecte de données post-test a eu lieu quelques mois plus tard, soit en janvier et février 2015. Un assistant de recherche a alors contacté les entreprises qui avaient répondu au premier questionnaire afin de l'administrer de nouveau, sous forme d'entrevue téléphonique.

### Participants

Volet rétrospectif. À partir de la liste des entreprises certifiées Équi T-É depuis 2012, 435 employeurs ont été contactés et invités à compléter le *Questionnaire aux employeurs certifiés Équi T-É*<sup>19</sup>. Sur ce nombre, 31 entreprises n'avaient pas d'adresse courriel valide et ont ainsi dû être exclues. Au total, ce sont donc 404 employeurs qui ont reçu le courriel les invitant à répondre au questionnaire en ligne. Parmi ceux-ci, 70 d'entre eux ont complété le questionnaire (taux de réponse : 17%)<sup>20</sup>.

Volet prospectif. Seule l'agente de sensibilisation du CJE Marquette nous a remis des questionnaires prétest complétés lors de ses contacts avec de nouvelles entreprises. Le CJE PAT n'a rien fourni, car son mandat à titre de porteur a pris fin le 30 juin 2014 (le CJE l'ayant remplacé n'a pris ses fonctions qu'à la mi-octobre) alors que le CJE Sud-Ouest dit n'avoir effectué aucune certification durant la période visée. Nous avons donc reçu un total de 16 questionnaires complétés au prétest. De ce nombre, sept participants ont été impossibles à rejoindre au post-test. Les raisons de cette attrition sont dans un cas, un numéro de téléphone inactif et, dans les autres cas, le non-retour d'appels malgré de multiples messages laissés à l'entreprise. Au final, nous disposons de données prospectives (pré-certification et post-certification) que pour neuf participants. Rappelons que la cible initiale était de rejoindre une quarantaine de répondants.

### Sources et instruments de mesure

Volet rétrospectif. Le *Questionnaire aux employeurs certifiés Équi T-É* (QEC, annexe 2) est composé de 16 items portant sur les dimensions suivantes : 1- les caractéristiques du répondant et de l'entreprise (quatre items : poste occupé, nombre total d'employés, nombre d'employés étudiants, secteur d'activité); 2- l'état de la certification, la connaissance du programme et les bénéfices perçus (sept items : nombre d'années de certification, renouvellement de la certification, contacts avec l'agent Équi T-É, contexte de certification, connaissances de la mission et des objectifs du programme, bénéfices perçus à la certification); 3- la perception de l'importance de certaines pratiques organisationnelles et l'influence des activités de sensibilisation (trois items) et 4- les changements de pratiques organisationnelles de l'entreprise (deux items : le respect des critères de certification).

<sup>19</sup> 159 entreprises inscrites à la liste ont été exclues, car elles constituaient des franchises de propriétaires qui apparaissaient déjà dans la liste (doublons).

<sup>20</sup> Rappelons que parmi ces 70 participants, 7 ont participé à l'entrevue pour l'évaluation de la mise en œuvre.

Volet prospectif. L'Entrevue aux employeurs en voie de certification Équi T-É (QEVC, annexe 3) est en fait un questionnaire aux réponses fermées, mais qui est administré à l'oral dans le cadre d'un contact téléphonique entre l'employeur et l'agente de sensibilisation (au prétest) ou l'assistant de recherche (au post-test). Le questionnaire de sept énoncés évalue les dimensions suivantes : 1- les caractéristiques du répondant et de l'entreprise (trois items : poste occupé, nombre total d'employés, nombre d'employés étudiants); 2- le contexte dans lequel le contact s'est établi avec l'agente de sensibilisation (un item); 3- les attitudes face à la conciliation études-travail (un item) et 3- les processus et les pratiques organisationnelles concernant les conditions d'emploi des étudiants (deux items).

### **Traitement des données**

Considérant le faible nombre de répondants et le manque de représentativité de l'échantillon, tant au volet rétrospectif que prospectif, des analyses de natures descriptives (fréquences, nombre de répondants) ont été effectuées. Toutefois, en lien avec les changements d'attitudes face à la CET et les modifications dans les pratiques organisationnelles afin de favoriser la CET, des tests-t et des tests non-paramétriques de Wilcoxon (échantillons appariés) sont effectués afin de détecter des changements suite à l'exposition au programme.

### **Limites méthodologiques**

La limite la plus importante découle des très faibles taux de répondants autant au niveau des entrevues pour l'évaluation de la mise en œuvre que des questionnaires pour l'évaluation des effets. Ces faibles taux de participation laissent croire que seuls des « champions » de la conciliation études-travail, soit les employeurs particulièrement sensibilisés à la cause ou ayant déjà mis en place des pratiques organisationnelles favorisant la CET, ont répondu aux volets rétrospectif comme prospectif. Bref, les résultats seront à interpréter avec extrême prudence puisqu'ils ne représentent pas l'ensemble des employeurs approchés. Enfin, comme les participants étaient très difficiles à rejoindre, nous n'avons pas pu assurer une représentativité par secteur d'activité ni par taille de l'entreprise.

## RÉSULTATS

Cette section se décline en deux parties. Dans la première, nous ferons état des résultats en lien avec l'évaluation de la mise en œuvre, soit la présentation des activités réalisées par les agentes de sensibilisation durant l'année 2013-2014 ainsi que les facilitateurs et les entraves au déploiement du programme, autant du point de vue des « donneurs de services » (les agentes et la coordonnatrice) que de celui des « receveurs » (les employeurs). Dans la deuxième partie, nous analyserons les données d'évaluation des effets du programme, en contrastant celles des volets rétrospectif et prospectif, plus particulièrement concernant les attitudes des employeurs face à la CET et les pratiques organisationnelles favorisant la CET.

### ÉVALUATION DE LA MISE EN ŒUVRE

#### Activités réalisées en 2013-2014

Réseau réussite Montréal (RRM) a donné aux trois CJE porteurs de dossier l'objectif de recueillir globalement 230 nouvelles adhésions en 2013-2014. Pour rejoindre cet objectif, les rapports d'activités des trois CJE font état d'événements ponctuels, d'actions qui reviennent de façon récurrente tout au long de l'année, d'activités initiées par les CJE et d'implications dans des activités organisées par des partenaires. Dans tous les cas, ces activités sont des opportunités pour les agentes de promouvoir le programme. Dans cette section, nous décrirons brièvement les activités de réseautage, de sensibilisation et de reconnaissance mises en place pour favoriser les adhésions en mettant en lumière les différences entre les trois CJE, à partir des informations présentées dans les rapports d'activités<sup>21</sup>.

#### *Les activités de réseautage*

Tous les CJE rapportent avoir été actifs pour créer des liens avec la communauté d'affaires et les dirigeants d'entreprises de leurs milieux locaux respectifs. Alors que le rapport du CJE du Sud-Ouest mentionne avoir approché au moins 150 entreprises pour leur présenter le programme, le CJE Marquette, sans nommer de chiffres précis dans son rapport, énumère les nombreuses activités qui ont permis de sensibiliser les entreprises de leur territoire. Enfin, le CJE Pointe-aux-Trembles énumère pas moins de 16 activités de réseautage afin de certifier des entreprises, tels des petits déjeuners ou des cocktails de réseautage. De nombreuses activités de réseautage sont organisées par l'entremise des chambres de commerce. Comme le souligne un CJE, Équi T-É rayonne davantage dans ces territoires où l'implication du milieu est très forte envers le projet :

*Le projet jouit d'un accueil satisfaisant auprès des communautés de l'ensemble du territoire composé des 7 arrondissements. En effet, Équi T-É s'est créé une place à part entière dans différentes chambres de commerce et regroupements économiques. Toutefois, fort est de reconnaître que l'effervescence de la Chambre de Commerce des Industries du Sud-Ouest (CCISOM) en collaboration avec l'aile jeunesse de la Chambre de Commerce des Industries du Sud-Ouest (AJCCISOM) favorise les activités de réseautage et de sensibilisation auprès des entreprises de cette région. (CJE Marquette)*

<sup>21</sup> Étant donné que les rapports d'activité d'un CJE à l'autre ne contenaient pas la même information, il nous a été impossible de quantifier « également » l'ensemble des activités d'un site à l'autre. Vous trouverez en annexe la description de ces activités pour les 2 sites qui l'ont détaillé (sites Marquette et P-A-T).

Ainsi, les trois CJE ont participé à différentes activités organisées par les chambres de commerce du secteur et/ou locales de l'île de Montréal ou encore les associations professionnelles (déjeuners-causeries, tournois de golf, événements regroupant des employeurs, etc.). De son côté, RRM souligne dans son rapport la visibilité d'Équi T-É dans les activités suivantes : la remise de bourse du Regroupement Affaires de Lachine, le tournoi de golf des Aigles d'Or de l'école secondaire Dalbé-Viau, le tournoi de golf de la Chambre de commerce et d'industrie de l'Ouest de Montréal, la foire à l'emploi du Carrefour jeunesse-emploi LaSalle et le 5@7 de la Chambre de commerce de Montréal-Nord. Celles-ci ont été des occasions pour faire connaître le programme Équi T-É, verbalement et par la remise de documentation.

### *Les activités de sensibilisation*

Les agentes de sensibilisation ont également été actives dans leur territoire respectif pour faire connaître le programme dans leur communauté. Si certaines activités étaient clairement dédiées à la sensibilisation (telle la tournée des artères commerciales ou des centres commerciaux), les activités de réseautage ont souvent aussi été l'occasion de sensibiliser les entreprises aux facteurs et conditions qui contribuent à la réussite et à la persévérance scolaires des adolescents qui cherchent à concilier études et travail (kiosques d'informations lors d'événements des Sociétés de Développement Commerciales (SDC), présence lors d'événements sportifs tels les tournois de golf). La participation des CJE aux Journées de la persévérance scolaire ont aussi permis de sensibiliser à la mission d'Équi T-É et d'établir des contacts avec des acteurs de la conciliation études-travail.

Parallèlement à ces activités de sensibilisation, les CJE ont travaillé à faire connaître Équi T-É et sa mission via les médias et des communications électroniques. En effet, les trois CJE bénéficient d'une bonne visibilité à travers le Web, les radios et les journaux de distribution locale, sous forme d'articles et de communiqués de presse. Le CJE Marquette se démarque des autres dans le partenariat développé avec une radio locale qui lui offre une tribune pour diffuser des capsules promotionnelles (témoignages d'employeurs diffusés durant un mois à différents moments de la journée). Cette collaboration engendrerait des retombées positives en termes de visibilité du programme, de valorisation des entreprises certifiées et de sensibilisation aux défis de la conciliation études-travail. La visibilité passe aussi par la mise à jour du site web d'Équi T-É Montréal ([www.equitemontreal.ca](http://www.equitemontreal.ca)), pour lequel les trois CJE participent à l'actualisation des données (entreprises certifiées) et alimentent la section « actualités », ainsi que la page Facebook du programme. Chaque CJE publie également des bulletins électroniques qui sont envoyés aux entreprises à une fréquence variable d'un CJE à l'autre<sup>22</sup>.

Enfin, les activités de sensibilisation font l'objet d'une concertation entre les trois CJE, puisque des rencontres parfois formelles (telle la rencontre annuelle des agentes Équi T-É), parfois informelles, prennent place pour discuter des moyens de sensibilisation ou de promotion. Les CJE ont aussi fait le point et discuté de l'optimisation des outils développés et du processus de renouvellement lors de rencontres entre les agents et RRM.

---

<sup>22</sup> Pour l'année de référence, alors que le site Sud-Ouest a envoyé un seul bulletin, Marquette en a envoyé six et le CJE Pointe-aux-Trembles a envoyé cinq bulletins.

### Les activités de reconnaissance

Quant aux activités de reconnaissance, deux CJE porteurs d'Équi T-É ont organisé des activités pour souligner les efforts des entreprises ayant implanté des pratiques organisationnelles novatrices pour favoriser la CET. Ces activités ont pris place dans le cadre des Journées de la persévérance scolaire et s'adressait à toutes les entreprises se trouvant sur leurs territoires (qui comprend plusieurs CJE) : on note ainsi le concours « Entreprises Équi T-É de l'année » pour Marquette et le concours « Mon employeur, c'est le meilleur » pour le Sud-Ouest, qui se sont tenu dans le cadre du 4<sup>e</sup> gala des gens d'affaires de la Zone de persévérance scolaire Hochelaga-Maisonneuve.

### Les facilitateurs au déploiement du programme Équi T-É

L'analyse des entrevues avec les différents acteurs impliqués dans le processus de mise en œuvre d'Équi T-É (agentes de sensibilisation, coordonnatrice régionale d'Équi T-É et employeurs) fait état de quelques forces du programme et nous permet d'identifier trois conditions facilitantes pour sa mise en œuvre. Ces trois conditions gagnantes sont décrites ci-dessous.

#### 1. La mission du programme : on ne peut pas être contre la vertu !

En premier lieu, qu'il s'agisse d'activités de réseautage ou de sensibilisation, il semble que le cœur du message porté par Équi-T-É soit une force qui permet une large mobilisation. Ce point est unanimement partagé par les agentes de sensibilisation et par la coordinatrice régionale dans les entrevues. En effet, cette dernière mentionne que, dans le cadre de réseautage, l'essence du programme est un atout pour intéresser les acteurs économiques. La qualité du message porté par Équi-T-É, soit de favoriser la persévérance scolaire et de contribuer à la qualité de la main d'œuvre de demain, est un avantage indiscutable dans leurs activités. Les agentes confirment elles aussi que les entreprises « *accueillent le projet vraiment avec enthousiasme* », au stade du réseautage ou de la sensibilisation, accueil qu'elles associent à la mission d'Équi T-É, qui est vue « *d'un bon œil* » (Agente 3). Pour l'une des agentes, parler des « jeunes et du décrochage scolaire » a pour effet de sensibiliser la plupart des entreprises :

*[...] Un des arguments vraiment qui les sensibilise beaucoup c'est le côté « jeune » c'est le côté quand on leur parle de jeunes, quand on leur parle de persévérance scolaire, quand on emploie ces termes-là quand on leur dit que c'est pour vraiment éviter le décrochage, que c'est pour permettre d'avoir une main-d'œuvre qualifiée demain matin [...]. C'est un enjeu important en fait pour la plupart des gens, les gestionnaires qui embauchent ou qui n'embauchent pas donc la vocation qui est attachée à ça, la mission sociale d'aider les jeunes à persévérer d'un point de vue scolaire ça, ça les allume. (Agente 3)*

D'ailleurs, les répondants rapportent unanimement que la principale source de motivation des entreprises à se certifier est l' « engagement moral pour la cause ». En ce sens, le fait d'être perçus comme « responsables » sur le plan de la conciliation études-travail et d'être reconnus pour leur souci de prévenir le décrochage scolaire en facilitant à leurs employés la conciliation études-travail, constitue le premier bénéfice associé à leur certification.

*Mais je pense que la première c'est qu'ils le font par un engagement moral parce qu'ils y croient. C'est un principe, c'est : « on y croit, on le fait. (Agente 3)*



Par contre, et nous y reviendrons, les bénéfices réels de cet engagement sont minimes : les trois agentes rapportent que les avantages « concrets » pour les entreprises sont faibles. En effet, la notoriété du programme Équi-T-É n'est pas suffisante pour que les prix de reconnaissance qu'il accorde soient considérés comme une plus-value par les entreprises.

## 2. La qualité du contact entre les agentes de sensibilisation et les employeurs

Les agentes de sensibilisation considèrent que leurs qualités personnelles constituent un atout important pour l'implantation du programme et des activités de réseautage et de sensibilisation fructueuses. Selon elles, il est primordial qu'elles sachent maintenir une présence active dans les activités du territoire. Parmi les termes nommés lors des entrevues on retrouve l' « *autonomie* », la « *débrouillardise* » ou encore l'importance que les agentes trouvent « *les bons mots* », ou adoptent « *la bonne attitude* » pour capter et garder l'attention des partenaires présents aux événements. Elles doivent posséder des capacités personnelles et communicationnelles permettant de créer une relation et exposer leur propos de façon claire et succincte. Elles ont comme défi de rendre le contenu du message attrayant, vendeur et le plus efficace possible.

*Je pense dans l'attitude de la façon de présenter les choses [...] de ne pas être magistrale, d'être humaine.* (Agente 1)

Les agentes de sensibilisation affirment aussi disposer d'une latitude qui leur permet de créer des liens selon des contacts préétablis et investir des lieux et événements qui leur paraissent significatifs et porteurs:

*Cette espèce de liberté qu'on a quand même de pouvoir choisir dans quel organisme on va réseauter donc [...] c'est déjà un point qui est important pis cette latitude qu'on a aussi de pouvoir établir des partenariats avec les organismes qui organisent ce réseautage-là ça c'est quelque chose de vraiment très intéressant.* (Agente 3)

De plus, toutes les répondantes confirment qu'un contact en vis-à-vis (plutôt que par téléphone) est plus fructueux et est donc à privilégier pour susciter l'adhésion des employeurs au programme Équi T-É. En effet, plus la relation établie est personnalisée et respectueuse, plus elle aura tendance à se maintenir dans le temps. Dans la même veine, les agentes mentionnent que plus grande est l'exposition des employeurs à des activités Équi T-É (reconnaissance, visibilité, rayonnement) plus grandes sont les chances qu'ils demeurent en lien avec le programme.

## 3. Les caractéristiques du milieu à investir

Les agentes de sensibilisation ainsi que la coordonnatrice soulignent également l'influence des caractéristiques du milieu approché sur le succès de leurs activités de réseautage et de sensibilisation. Toutes décrivent que le dynamisme du milieu, les liens préétablis entre les entreprises (assemblées, tables de concertations, etc.) ou encore la qualité des partenariats déjà présents dans le secteur, sont des facteurs facilitant ces activités. La coordonnatrice régionale soutient ce point en affirmant que « *plus les partenaires sont dynamiques, plus il est facile pour les agentes de terrain de s'y intégrer* ». La mobilisation des partenaires territoriaux (en assemblées, tables de concertation ou événements locaux) offre une opportunité aux agentes et facilite leur travail de recrutement.

La proximité et la disponibilité des employeurs sont également mentionnées par les agentes de sensibilisation et la coordonnatrice comme des atouts pour une mise en œuvre réussie des activités de réseautage et de sensibilisation. À l'inverse des sièges sociaux souvent difficiles à contacter ou à approcher, les entreprises locales offrent la possibilité de créer un contact rapide. L'ancrage des entreprises dans leur milieu contribue donc à une implantation réussie du programme Équi T-É. Les agentes s'accordent aussi pour dire que le déploiement des activités de sensibilisation sera favorisé par le fait d'être hébergé au sein d'un carrefour jeunesse-emploi (CJE). Ainsi, plus le CJE sera actif et dynamique sur son territoire et favorisera la diffusion de la mission et des valeurs d'Équi T-É, plus les démarches des agentes du programme seront facilitées.

*Un facteur qui est positif ça va être par exemple que la communauté, du secteur, du quartier [...] est derrière le projet. Selon moi c'est un facteur qui est important. Après ça, c'est que le programme aussi c'est ça tombe pas de nulle part, qu'il soit intégré à quelque chose qui fasse partie prenante d'un mouvement dans le quartier. (Agente 2)*

Notons enfin que le programme rayonne davantage dans des territoires où l'implication du milieu est forte. À titre illustratif, 2013-2014 marque l'implication de la CDEC Centre-Nord au sein d'Équi T-É, ce qui a contribué de façon importante aux activités de sensibilisation poursuivies par Équi T-É dans Villeray-Saint-Michel-Parc-Extension, tel que le décrit le rapport final de RRM :

*Au cours des dernières années, seulement quelques entreprises de ce territoire avaient signé les engagements Équi T-É. En 2013-2014, la CDEC Centre-Nord s'est intéressée au programme et s'implique activement depuis. Au mois de mars 2014, un lancement a été organisé pour faire connaître davantage Équi T-É sur ce territoire. Lors cet événement, les convives ont pu entendre des témoignages de représentants de la TOHU et du CSSS de la Montagne. Cet événement a connu un vif succès et sept entreprises ont signé les engagements Équi T-É après y avoir assisté. (Rapport final 2013-2014, RRM)*

Ainsi, parce que cette dynamique est différente d'un milieu à l'autre, les activités de sensibilisation et de réseautage s'y déploient différemment d'un site à l'autre, chacun y allant avec les forces du milieu combinées à leurs forces personnelles :

*Mais je vous dirais, chacun fait un peu comme il veut sur son territoire donc il se trouve que elles [les agentes de sensibilisation], leur gestionnaire, en tout cas le directeur du carrefour a beaucoup de relations avec les gens du milieu des affaires, nous on en a un petit peu moins et les moyens financiers sont différents aussi donc du coup on s'investit pas autant. (Agente 3)*

### **Les entraves au déploiement du programme Équi T-É**

Si les agentes de sensibilisation et la coordonnatrice peuvent compter sur un certain nombre d'éléments favorables à la mise en œuvre du programme, les entrevues réalisées auprès des différents acteurs ainsi que les rapports d'activités (2011-2014) font aussi état de nombreux obstacles et défis dans leur travail quotidien. Trois principales difficultés ont ainsi été identifiées, et celles-ci sont en lien avec: 1- la certification à grande échelle; 2- la plus-value associée à la certification et 3- le suivi avec les employeurs. Ces entraves s'avèrent être des préoccupations récurrentes communes aux différents acteurs rencontrés (agentes de sensibilisation, coordonnatrice et employeurs certifiés). Quelques obstacles plus spécifiques à chaque CJE ont aussi été identifiés : nous les présenterons succinctement par la suite.

## 1. La difficile certification à grande échelle

À la question portant sur les éléments ayant entravé la bonne marche du programme, tous les répondants s'accordent pour dire combien il est difficile de procéder à la certification à grande échelle des entreprises. Le problème ne se pose pas pour les commerces de proximité, avec qui le contact est direct, ce qui permet souvent une certification facilitée. Cependant, la visée de la certification à grande échelle exige d'aller plus loin que le commerce de proximité. Or, dès que l'on sort du « local », la tâche est ardue : l'accès aux sièges sociaux devient laborieux et la barrière des syndicats est difficile à contourner. Ces aspects sont considérés comme une limite à l'adhésion de certains principes du programme Équi-T-É comme le résume une agente :

*L'approche est différente entre une grosse compagnie et une petite compagnie. [...] Ce qui a bien fonctionné nous dans le recrutement, c'est par exemple faire une tournée des artères commerciales. On est parti deux personnes [...] on arrive, on cogne, le gérant est là, on lui parle, on lui fait signer le truc, y'est d'accord, c'est super. [...] Pis dans les plus grosses entreprises, bin c'est plus compliqué avoir accès au patron. Souvent quand on a accès au patron y nous dit oui, mais là on peut pas à cause de notre syndicat, etc., etc. [...] Pis souvent c'est des démarches qui vont un peu avorter. (Agente 2)*

Les autres agentes soulignent aussi cet aspect et le considèrent comme une entrave de taille pour leur travail.

*Au niveau des entraves c'est que y'a beaucoup de sièges sociaux qui sont hors de Montréal, qui sont en Ontario ou autre là, donc à ce moment-là qu'on peut pas aller chercher que c'est très difficile donc ça peut être une entrave à ce niveau-là, si on parle de signature. (Agente 1)*

La coordinatrice est du même avis : il est difficile de cibler « la bonne personne » et d'identifier qui pourrait être le meilleur interlocuteur au sein des sièges sociaux. Étant donné que certains sièges sociaux fonctionnent selon des politiques nationales et, comme Équi-T-É est limité à la région de Montréal, il est difficile de communiquer avec les personnes clés des sièges sociaux qui ont une perspective beaucoup plus large. Pour elle, cela reste le «*principal défi*».

*Donc la principale difficulté c'est de leur dire bin écoutez-moi je peux seulement vous parler pour Montréal je ne peux pas vous parler pour Laval, pour Longueuil, va falloir parler à mes collègues. Donc eux comme ce sont des entreprises souvent nationales ou québécoises ou pancanadienne, ils disent bin moi quand je m'implique dans quelque chose il faut que je le fasse partout donc c'est des résistances à chaque fois que je parle avec eux. (Coordonnatrice)*

Cet enjeu n'est pas nouveau. Les premiers rapports d'activités des CJE en faisaient déjà mention. En effet, le CJE du Sud-Ouest reconnaissait en 2011-2012 la difficile adhésion de certains commerces d'alimentation, puisque la majorité de ce type d'établissements ont un syndicat dont la convention collective empêche l'adhésion à certains principes Équi-T-É. La même année, le rapport du CJE Marquette faisait état de préoccupations similaires et soulignait que beaucoup d'entreprises de leur secteur sont soumises aux décisions de leur siège social ou sont contraintes par leur syndicat. On souligne encore une fois qu'il est difficile d'atteindre les personnes clés qui travaillent dans ces sièges sociaux et que certains employeurs ne sont pas autorisés à signer l'engagement sans l'accord du siège social de l'entreprise. Les années suivantes, ces deux CJE rapportaient que cet obstacle

persistait et l'un d'eux rapporte qu'il rencontre « toujours un obstacle majeur auprès de certains employeurs de chaînes d'entreprises qui manifestent un intérêt envers le projet, mais qui affirment que la décision d'adhésion revient à leur siège social » (CJE Marquette-2012-2013) et ce, malgré des démarches entreprises en 2012-2013 par RRM auprès de sièges sociaux et de syndicats.

Pour les agentes de sensibilisation, RRM ne facilite pas la tâche des agentes en ce qui concerne la certification à grande échelle. Dans plusieurs entrevues, l'organisme est identifié comme ne menant pas ou peu de publicité visant à faire connaître le programme à plus large échelle. Cette fonction incombe donc aux agentes, ce qui alourdit leur tâche, d'autant plus qu'elles ne se sentent pas toujours à la hauteur pour assumer ces responsabilités, comme le souligne l'une d'elles : « Je me sens comme un chien dans un jeu de quilles dans le sens qu'on a l'air un peu d'imposteurs. On n'est pas des gens du milieu des affaires. On n'est pas nécessairement invités non plus pour être des gens du milieu des affaires. » (Agente 2). D'ailleurs même les employeurs reconnaissent que cette tâche ne devrait pas revenir aux agentes :

*Comme je disais moi je pense que ça se joue au niveau politique là, faut pas que ça soit des agents du CJE qui contactent ces grandes entreprises là... j'pense faut vraiment que ça soit une volonté, que ça vienne plus haut de RRM, [...] que ça soit une politique nationale là... le travail sur le terrain est fait, mais là si on veut pousser plus loin faut que ça soit au niveau national. (Entreprise X)*

Les agentes sont perçues comme faisant un travail de titan sur le terrain. Toutefois, pour atteindre les cibles fixées par RRM auprès des grandes enseignes, il est nécessaire que le contact soit initié par des instances plus « politiques » ou « plus haut placées » qui bénéficieront d'une crédibilité accrue, plutôt que par les agentes de sensibilisation.

## 2. L'absence de plus-value perçue

Le second point entravant la mise en œuvre d'Équi T-É et qui émerge de l'ensemble des documents (rapports d'activités et entrevues) à l'étude est en lien avec la plus-value associée à la certification. En effet, une fois la certification obtenue, les agentes disent avoir peu d'arguments pour fidéliser les entreprises : trop peu d'avantages ou de plus-values sont associés à la certification. Dès la première année de mise en œuvre (2011-2012), le CJE Sud-Ouest mentionnait que plusieurs employeurs se questionnent sur la visibilité et les avantages que pourrait leur apporter la participation au programme, ce qui est confirmé en entrevue par les agentes de sensibilisation.

*Aussi, la grande question demeure toujours : « qu'est-ce que ce programme peut m'apporter ? ». L'adhésion à la cause de la persévérance scolaire est une réponse valable, mais souvent insuffisante pour motiver les employeurs à adhérer et à motiver leurs pratiques. Selon eux, la visibilité qui leur est offerte est bien, mais elle devrait être accrue afin d'assurer une meilleure participation de leur part. (Rapport d'activités 2012-2013, CJE Sud-Ouest)*

*Au niveau de la visibilité qui est offerte, des outils qui peuvent être donnés, pour l'instant y'en a pas beaucoup d'avantages à ce niveau-là, je pense que c'est vraiment une implication personnelle, bin personnelle... d'affaires. (Agente 2)*

Les agentes mises sur le fait que la certification Équi T-É d'une entreprise soit vu comme attrayant par les élèves en recherche d'emploi, comme un avantage à travailler pour cette entreprise. Cet

attirait constituerait donc un avantage pour les entreprises, tant au niveau du recrutement que de la rétention d'employés. Comme le souligne une agente : « ...un employé qui est bien traité y va rester plus longtemps, y a moins de roulement, y'a moins de besoins d'investissement en formation donc c'est sûr que pour eux autres, bin financièrement c'est positif. Donc ils gardent leurs employés plus longtemps. ».

Toutefois, certaines entreprises n'ont pas besoin de cette « visibilité » pour recruter des élèves-employés, plus particulièrement les « grandes enseignes » pour qui la notoriété est suffisante pour combler leurs postes. Par exemple, la chaîne McDonald's est reconnue comme un important employeur d'élèves fréquentant l'école secondaire, tout en vantant les avantages qu'elle offre à ses employés (par ex., bourses d'études, possibilités d'avancement, etc.).

*Au stade actuel du programme malheureusement on n'offre pas beaucoup de choses qui pourraient vraiment les sensibiliser un peu mieux ou les approcher surtout qu'on parle de visibilité oui, mais vous avez des entreprises qui n'ont pas besoin énormément de visibilité, des grandes enseignes ou ce genre de choses là c'est pas un enjeu pour elles. (Agente 3)*

La question de la plus-value associée à la certification est aussi soulevée par les employeurs, pour qui la visibilité ne semble pas être, dans la forme actuelle du programme, un argument de poids favorisant l'adhésion: ceux-ci admettent suivre principalement les principes Équi T-É pour « la bonne cause » ou parce que ces principes sont alignés avec leur philosophie organisationnelle. Toutefois, un employeur s'est déclaré satisfait du rayonnement que lui offre Équi T-É : ses clients peuvent ainsi voir qu'il est impliqué dans la réussite scolaire de ses employés-élèves.

Plus important encore, l'ensemble des employeurs sondés assure qu'ils respectaient déjà, avant même d'être approchés par Équi T-É, les critères de certification proposés. Aucun cas de « conversion » des idées ou encore de changements dans les pratiques professionnelles n'a été répertorié dans le cadre des entrevues. Ainsi, les employeurs interrogés font peu état des avantages à adhérer à Équi T-É. Les employeurs rapportent d'ailleurs majoritairement que les critères Équi T-É sont faciles à mettre en place et souvent alignés avec les politiques organisationnelles déjà existantes. Comme le souligne l'un d'entre eux : « [les principes d'Équi T-É] font partie de notre cahier de ressources humaines, de notre mission, c'est notre ADN. On a été créés pour ça. » Ou encore que : « c'est sûr que pour moi, l'impact de la certification a été moindre parce qu'on était déjà tellement dans le bain. » (Entreprise Y). Pour ce dernier employeur, le recrutement d'Équi T-É a peut-être même « raté » sa cible ou du moins devrait se consacrer à diversifier ses cibles et se tourner vers des grosses enseignes.

*« En fait ce projet-là a beaucoup fonctionné auprès d'organismes comme le mien qui est déjà très sensibilisé, mais je pense que la cible qui devait être choisie c'est comme des grosses compagnies, les McDo de ce monde [...] Donc c'est ça je trouve ça un peu dommage que ça soit pas rendu... ou la cible devait être là pis ça a été difficile je pense. (Entreprise X)*

Au sujet de la visibilité, les deux derniers rapports annuels du CJE Marquette rapportent pour leur part que les entreprises qui s'engagent réellement pour la cause de la CET sont « noyées » dans une longue liste d'entreprises qui ne s'y investissent pas concrètement. Le rapport d'activités stipule que les entreprises plus impliquées dans la cause devraient se distinguer et obtenir une visibilité plus importante. Encore une fois, l'adhésion à la cause apparaît valable, mais pas suffisante pour motiver les entreprises à adhérer au programme et à modifier leurs pratiques (*Rapport de mi-étape 2013-*

2014, CJE Marquette). L'analyse des entrevues auprès des agentes met l'accent sur le fait que le programme aurait été en quelque sorte victime de son propre succès. Au commencement d'Équi T-É, il était plus facile d'offrir une réelle visibilité aux quelques entreprises certifiées. Avec maintenant plus de 800 entreprises certifiées, les moyens qui étaient fonctionnels au début du programme doivent être révisés. Les agentes rapportent aussi que les moyens mis en place comme le site web et les infolettres sont limités pour faire rayonner le programme à l'échelle de la région de Montréal.

### 3. La difficulté d'offrir un suivi de qualité aux employeurs - Certifier plus ou certifier mieux

Le troisième obstacle recensé dans l'ensemble des rapports d'activités des CJE ainsi qu'au cours des entrevues est lié au difficile suivi des employeurs certifiés. Là encore, le programme est en quelque sorte victime de son propre succès. Considérant le nombre grandissant d'entreprises certifiées, les rapports d'activités dénotent une surcharge de travail qui engendre une faiblesse au niveau du suivi offert aux entreprises. Comme le souligne une agente : « *On n'a pas les ressources nécessaires humaines pour sensibiliser puis maintenir cette sensibilisation-là à long terme sur mille entreprises* » (Agente 2). Les agentes rapportent aussi que certaines certifications ont été obtenues à l'arraché, ce qui ne favorise guère la reprise de contact avec les entreprises.

Devant ce défi, plusieurs répondants souhaiteraient revoir les objectifs en redéfinissant un bon dosage entre la quantité et la qualité : certifier plus ou certifier mieux ? Un CJE a relevé cette question dès la première année d'implantation dans leur secteur.

*Nous croyons également qu'il faudrait revoir nos objectifs globaux et faire un choix en ce qui concerne la quantité versus la qualité : est-ce que nous désirons signer toujours plus d'entreprises et maintenir un suivi plus léger ou limiter le nombre d'entreprises adhérentes afin de nous assurer qu'elles respectent adéquatement leur engagement ? (Rapport d'activités 2011-2012, CJE Marquette)*

Les agentes de sensibilisation contestent les politiques des bailleurs de fonds, qu'elles considèrent inadéquates à la réalité du terrain. Le succès et la pérennité du programme nécessitent la présence d'une valeur ajoutée à la certification pour les employeurs, ce qui passe par un suivi de qualité auprès des entreprises, rapidement après la certification. Les agentes sont d'avis qu'un suivi plus en profondeur pourrait permettre des effets plus marqués dans les pratiques des employeurs, en plus d'assurer que les entreprises respectent leurs engagements en matière de CET. Or, RRM insiste sur la certification d'un grand nombre d'entreprises, avec des cibles annuelles qui avoisinent une centaine d'entreprises selon le secteur. Dans ce contexte, offrir un suivi personnalisé est souhaitable, mais utopique, avec seulement trois agentes sur le terrain. Cette situation soulève des questions quant au mandat d'Équi T-É : les agentes trouvent « *ridicule* » de devoir répondre à des quotas et avoir un nombre d'entreprises à certifier.

*Moi, nous on- notre gros challenge, c'est toujours est-ce qu'on veut de la quantité ou de la qualité? Est-ce qu'on veut avoir plein plein plein d'entreprises certifiées ou on veut s'assurer d'en avoir un bassin peut-être un peu plus petit, mais qu'on est certaines de ce qui se passe dans l'entreprise, pis que c'est vraiment des entreprises qui s'impliquent auprès des jeunes... c'est toujours ça la question [...] Rendu au stade où on est, la qualité devrait primer là selon moi on devrait s'assurer que les entreprises qui sont certifiées Équi-T-É le sachent, s'en rappellent. (Agente 1)*

La coordonnatrice, bien que comprenant les impératifs de la certification de qualité, est aussi d'avis que le nombre d'entreprises « possiblement certifiables » doit respecter le nombre d'entreprises sur le territoire.

*[...] Moi j'suis un peu d'avis que oui il faut que la certification se fasse bien, se fasse en profondeur, s'assurer que ça soit bien décrit dans l'entreprise qui ait un peu de suivi. Mais je suis aussi d'avis qu'il faut qu'il y ait quand même un bon nombre qui le fasse chaque année. Je sais qu'il y en a c'est ça, probablement que vous avez entendu... Y'en a que c'est plus le petit nombre, travailler plus ensemble, mais à l'échelle de Montréal c'est pas quelque chose qui est possible je pense il faut y aller dans un plus grand nombre et peut-être trouver d'autres moyens pour les accompagner pour faire un suivi, mais c'est sûr que sur un territoire... (Coordonnatrice)*

Aux dires d'une agente, cette question d' « objectifs » quantitatifs aurait même tendance à « discréditer l'idée même » du programme. Avouant ne pas avoir un réel impact sur les entreprises dans ce contexte, il ressort aussi des entrevues beaucoup d'émotion de la part des agentes de sensibilisation, qui rapportent avoir fait valoir de nombreuses fois leurs recommandations sans qu'aucun changement ne se produise.

*Ça fait longtemps qu'on fait des recommandations. Après recommandations. Après recommandations. Parce qu'on sent que les projets y'a des lacunes pis on a des idées pour les régler ces lacunes-là. Mais on se sent jamais écoutées, ça va jamais plus loin, on a beau remettre des documents, on a beau le dire, y'a jamais rien qui se passe. Je sais pas où ça bloque personnellement je ne sais pas pourquoi ça avance pas, mais je trouve ça dommage parce que moi présentement de la façon que je perçois le programme il est amené à s'éteindre [...] Donc nous on s'est dit « bon ok si y veulent pas. Si personne ne veut nous écouter peut-être qui vont vous écouter vous... Mais on espère sincèrement que ça va faire avancer les choses pis qui va y avoir des mesures qui vont être prises... (Agente 1)*

Cette dichotomie entre quantité et qualité devient plus flagrante encore au regard des taux de renouvellement de la certification. Par exemple, le CJE PAT a atteint un taux de renouvellement de seulement 63% et ce, malgré les nombreuses démarches, incitatifs et autres relances pour motiver les entreprises à poursuivre. Le CJE Marquette lui aussi reconnaît le difficile renouvellement des entreprises malgré les efforts déployés. Les campagnes de renouvellement des années précédentes s'étant soldées par des faibles taux de participation, malgré les efforts dévolus, les résultats sont encore considérés comme « décevants » tel qu'en rend compte le rapport de Marquette :

*Bien que ce taux ait augmenté de 21%, Il demeura extrêmement difficile d'entrer en contact avec les entreprises et de renouveler leur adhésion. Nous sommes convaincus que la difficulté de maintenir des liens privilégiés avec les entreprises y est pour beaucoup. Dans ces conditions, nous n'avons pu atteindre les objectifs fixés. Nous avons pourtant consacré plusieurs semaines à tenter de les rejoindre par téléphone et par courriel, mais, malgré toutes ces heures investies en appels et en suivis, le taux de réponse est demeuré faible, à notre grande déception. » (CJE Marquette 2013-2014)*

Ces faibles taux de renouvellement, associés aux difficultés de rejoindre les employeurs, laissent suggérer que la certification de masse n'est peut-être pas la voie à privilégier pour provoquer des changements de pratiques durables dans les entreprises. Le programme a besoin de s'adapter à la

réalité de l'ampleur qu'il a prise : « *Le programme a changé, la réalité a changé, le programme, la région a grossie, moi quand j'ai commencé on était juste 4 arrondissements dans le programme, maintenant, c'est toute l'île de Montréal, pis on dirait que la phase 2 a jamais été faite.* » Il apparaît donc, à leurs yeux, indispensable qu' « *un plan d'action soit fait avec la réalité de ce que l'on vit [sur le terrain] et la réalité du programme à Montréal.* » (Agente 1)

#### 4. Et aussi, des obstacles plus contextuels

D'autres entraves à la mise en œuvre sont identifiées dans les différents documents analysés. Ils relèvent de spécificités ou d'évènements propres à l'un ou l'autre des CJE. À ce titre, notons l'impact du roulement de personnel sur la performance d'un CJE à certifier des entreprises (au CJE PAT, en 2012-2013). Notons aussi la présence d'obstacles liés aux valeurs culturelles et religieuses ou au milieu socioéconomique dans certains milieux. Dans Pointe-aux-Trembles, par exemple, les entreprises familiales, dirigées par des membres de communautés culturelles ou religieuses et valorisant le travail au détriment des études, semblent moins sensibles à la mission d'Équi T-É. De même, il arrive que des élèves en situation de précarité économique doivent contribuer à subvenir aux besoins de leur famille : ces derniers sont prêts à travailler sans restrictions et peu réceptifs aux mesures proposées par Équi T-É. Notons aussi que le programme a plus de mal à s'implanter en milieux anglophones : la forte proportion anglophone dans l'ouest de l'île constitue une limite au déploiement du programme, entre autres parce que le titre du programme apparaît difficilement exportable en anglais. Enfin, plusieurs mentionnent aussi que certaines périodes, telles les périodes estivales ou la période des Fêtes, sont peu propices aux activités de sensibilisation ou de certification, parce que les dirigeants sont absents ou peu disponibles.

En résumé, le programme Équi T-É apparaît plus facile à implanter auprès des employeurs locaux, alors qu'il est particulièrement ardu de recueillir l'adhésion des grandes entreprises disposant d'un siège social, car les bannières doivent se plier à des politiques nationales et/ou syndicales et ont peu de marge de manœuvre pour signer des ententes sur une base individuelle. Par ailleurs, ces grandes entreprises emploient bon nombre d'étudiants. À ce titre, il serait urgent, selon les agentes, de développer une procédure plus efficace, en s'adressant aux décideurs appropriés, pour recueillir leur certification de manière à influencer leurs pratiques en matière de CET. Par ailleurs, il semble que la chasse à une « quantité » de certifications se fasse au détriment de la qualité de l'accompagnement que peuvent offrir les agentes. De leur aveu, non seulement certaines ententes sont-elles signées dans « le cadre de porte », mais elles ne sont pas en mesure d'offrir le soutien approprié pour s'assurer que les entreprises certifiées respectent leurs engagements. De ce fait, la certification a peu de poids et peu de sens, ce qui se ressent dans les campagnes de renouvellement, qui ne parviennent pas à atteindre les cibles fixées par les bailleurs de fonds. Enfin, la plus-value associée à la certification est mal définie et peu convaincante : les activités de reconnaissance visent une valorisation qui est malheureusement mal connue et reconnue. Sur la base de ces constats mitigés, quels effets peut-on espérer observer en termes de prise de conscience à la problématique de la CET ou encore au changement de pratiques organisationnelles? La prochaine section s'attarde à examiner les résultats de l'évaluation des effets du programme Équi T-É.



## ÉVALUATION DES EFFETS

Cette partie du rapport présente les résultats aux volets rétrospectif et prospectif de l'évaluation. Rappelons que le volet prospectif ne repose que sur les réponses de neuf participants (qui ont répondu aux deux temps de mesure). Les résultats du volet rétrospectif permettront de soutenir ou de nuancer les résultats obtenus au volet prospectif.

### Caractéristiques des répondants

Les répondants aux questionnaires rétrospectif et prospectif occupent en grande majorité des postes d'autorité au sein de leur entreprise (propriétaires, PDG, responsable RH) alors qu'une minorité exerce un rôle davantage de supervision (gérant, voir tableau 1). Ce patron de réponse est conforme à ce qui était souhaité, puisque ces répondants occupent des fonctions où ils sont aptes à rendre compte des modalités organisationnelles en cours dans leur entreprise.

Par ailleurs, pour le volet rétrospectif, nous remarquons une certaine diversité dans les types d'entreprises qui ont complété le questionnaire. D'une part, bien qu'on retrouve en plus grand nombre des répondants œuvrant dans le secteur du commerce de détail (35%), tous les secteurs sont représentés. Un peu plus du tiers des entreprises comptent 25 employés et moins (37%), alors que près des deux tiers des entreprises comptent plus de 25 employés (63%). Toutefois, on remarque que la majorité des entreprises disent compter tout au plus 5 employés étudiants de moins de 18 ans (60%), bien qu'une entreprise sur cinq dit en compter plus de 20.

Au niveau prospectif, malgré le faible taux de répondants, il existe quand même une certaine diversité. Toutefois, la majorité des participants embauchent peu d'étudiants de moins de 18 ans.

**Tableau 1** - Caractéristiques des répondants et des entreprises – volets rétrospectif et prospectif

Caractéristiques	Volet rétrospectif		Volet prospectif	
	N (répondants)	%	N (répondants)	%
<i>Poste occupé</i>				
Responsable ressources humaines	27	39%	2	22%
Propriétaire	16	23%	5	56%
PDG	17	25%	-	-
Gérant	9	13%	1	11%
Coordonnateur	-	-	-	-
Autre	-	-	1	11%
<i>Secteur d'activité de l'entreprise</i>				
Restauration	8	12%	1	11%
Commerce de détail	24	35%	3	33%
Alimentation	6	9%	4	44%
Services sociaux et communautaires	5	7%	1	11%
Santé	3	4%	-	-
Loisirs	5	7%	-	-
Autres	17	25%	-	-

Caractéristiques	Volet rétrospectif		Volet prospectif	
	N (répondants)	%	N (répondants)	%
<i>Nombre total d'employés au sein de l'entreprise</i>				
10 et moins	16	23%	4	44%
11-25	10	14%	1	11%
26-50	19	27%	2	22%
Plus de 50	24	34%	2	22%
Ne sait pas	1	1%	-	-
<i>Nombre d'employés-étudiants (moins de 18 ans) au sein de l'entreprise</i>				
5 et moins	41	60%	6	67%
6-10	10	15%	1	11%
11-20	3	4%	1	11%
Plus de 20	13	19%	1	11%
Ne sait pas	1	1%	-	-

### État de la certification, connaissance du programme et bénéfices perçus

Au niveau rétrospectif, quand on demande aux répondants depuis combien de temps leur entreprise détient la certification Équi T-É, 33% répondent depuis 1 an, 26% depuis 2 ans et 20% depuis 3 ans ou plus. Par ailleurs, 17% des répondants mentionnent ne pas savoir depuis combien de temps leur entreprise est certifiée et trois répondants affirment même ne pas être certifiés (voir tableau 2). De plus, la moitié des répondants disent ne pas avoir renouvelé leur certification dans la dernière année. Ceci peut probablement s'expliquer par le fait que l'opération de renouvellement devait être lancée durant la même période que la collecte de données : certaines entreprises n'avaient peut-être pas reçu encore leur formulaire de renouvellement. Finalement, 13% des répondants disent ne pas vouloir renouveler leur certification.

**Tableau 2 – État de la certification Équi T-É – volet rétrospectif**

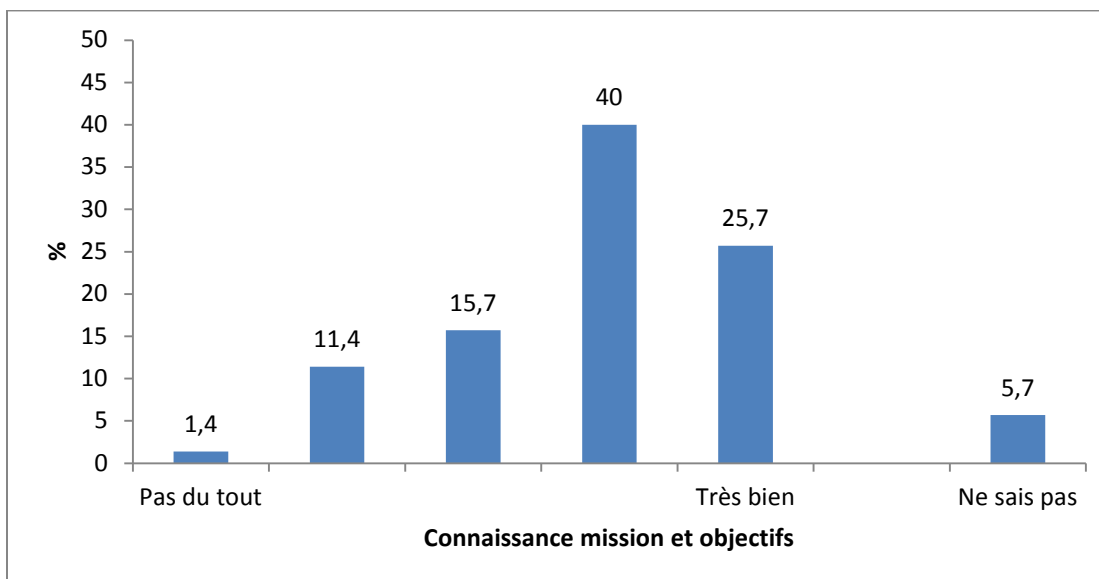
Caractéristiques	N (répondants)	%
<i>Nombre d'années certifié</i>		
1 an	23	33%
2 ans	18	26%
3 ans ou plus	14	20%
Ne sait pas	12	17%
Pas certifié Équi T-É	3	4%
<i>Renouvellement au cours de la dernière année</i>		
Oui	33	49%
Non	35	52%
<i>Intention de renouveler la certification</i>		
Oui	61	87%
Non	9	13%

Si 68% (46) des répondants mentionnent que leur certification résulte d'un contact individualisé avec un agent de sensibilisation (en personne ou par téléphone), 32% de ceux-ci affirment avoir été

certifiés lors d'activités qui devaient de prime abord servir à sensibiliser les entreprises en vue d'une prise de contact pour la certification. Par ailleurs, pour 73% des répondants, le contact avec l'agent d'Équi T-É menant à la certification a duré moins d'une heure. Au niveau prospectif, la totalité des répondants mentionne que le contact avec l'agente de sensibilisation s'est effectué dans le cadre d'un appel téléphonique initié par cette dernière.

Au niveau rétrospectif, l'examen de la figure 5 révèle que les deux tiers des répondants (66%) disent avoir une bonne ou une très bonne connaissance de la mission et des objectifs d'Équi T-É. Ceci laisse supposer que les activités de réseautage et de sensibilisation ont été relativement efficaces à communiquer la mission et les objectifs du programme Équi T-É.

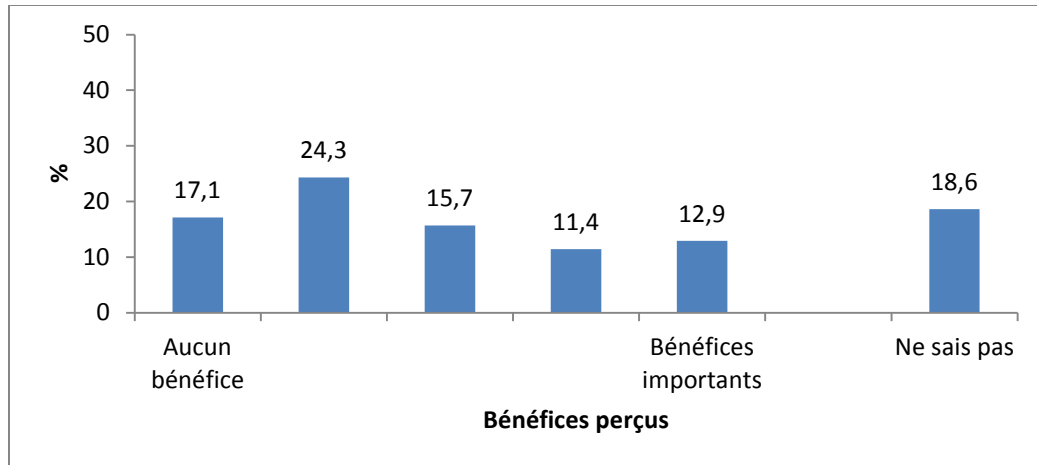
**Figure 5 – Connaissance de la mission et des objectifs du programme Équi T-É – volet rétrospectif**



Cependant, la figure 6 révèle que peu de répondants voient des bénéfices importants à la certification Équi T-É, ce qui est cohérent avec ce qui a été révélé en entrevue. On observe même que près d'un répondant sur cinq (19%) s'avère incapable de reconnaître si la certification Équi T-É procure des bénéfices à son organisation. Ceci laisse supposer, en l'absence de bénéfices réels ou perçus, que les employeurs perçoivent peu d'incitatifs à opérer des changements organisationnels afin de faciliter la conciliation études-travail.

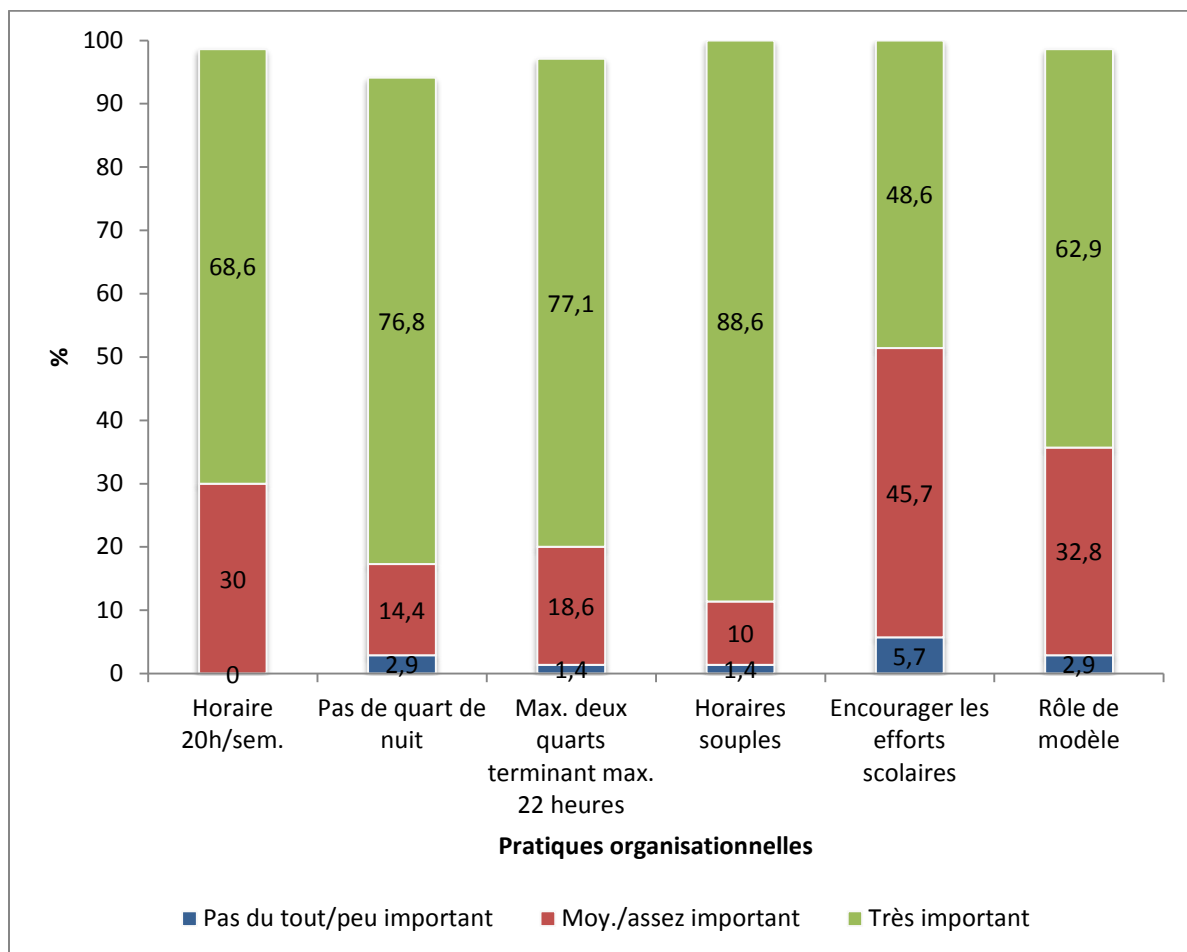
Il est particulièrement intéressant de noter que les bénéfices mentionnés par les répondants sont moins de nature « marketing social », ou se donner une bonne image auprès de la communauté, même si cela fait partie des bénéfices potentiels nommés, mais davantage de nature « humaine », soit la cohérence entre leurs valeurs et les pratiques de leur entreprise ainsi que la fierté/satisfaction des employés et dirigeants à soutenir la persévérance scolaire chez les élèves. L'adhésion au programme semble davantage liée au besoin de soutenir les jeunes que d'obtenir une reconnaissance sociale.

**Figure 6 – Bénéfices perçus à la certification Équi T-É – volet rétrospectif**



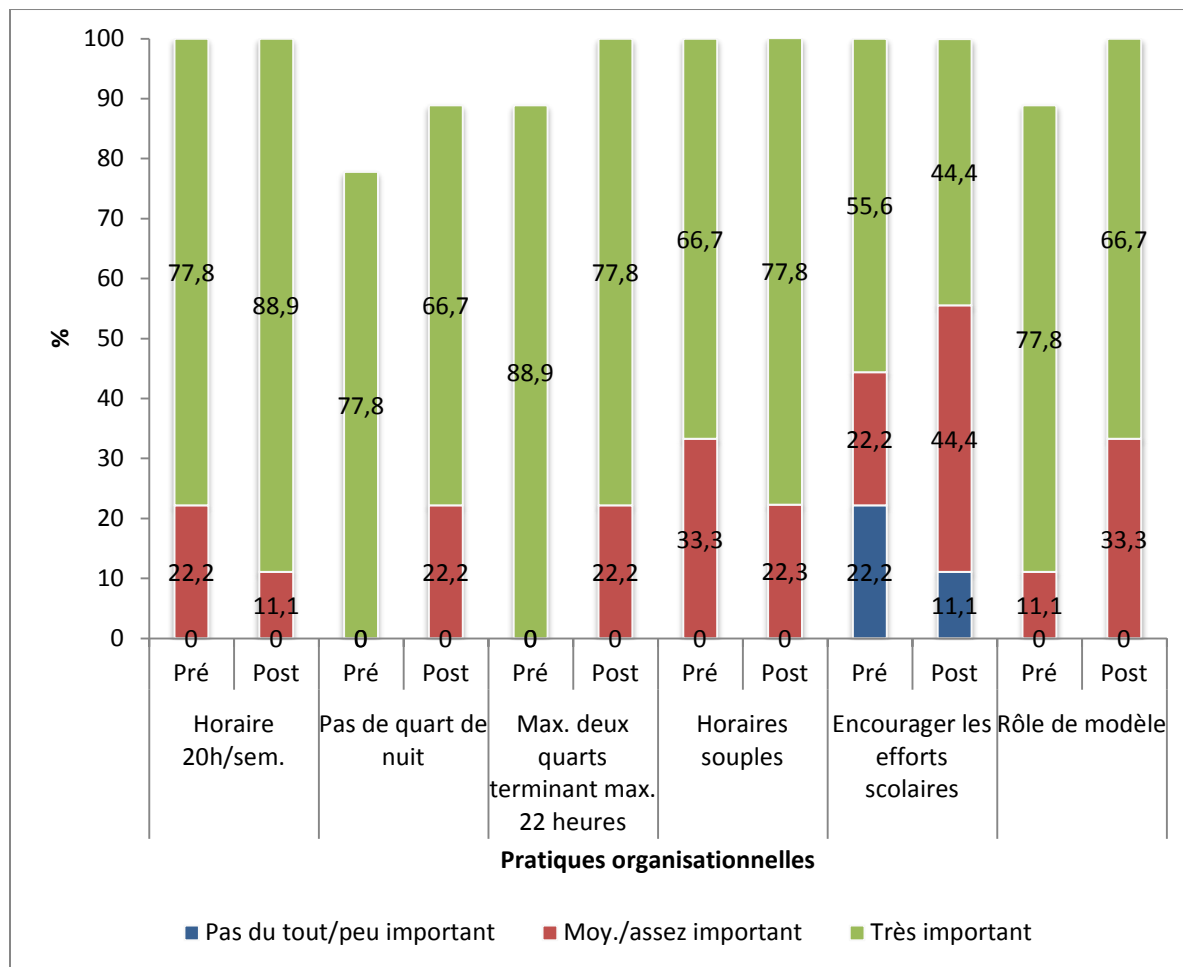
**Perception de l'importance de certaines pratiques organisationnelles et influence des activités de sensibilisation**

**Figure 7 – Importance perçue de certaines pratiques organisationnelles – volet rétrospectif**



Lorsqu'interrogés sur l'importance de certaines pratiques organisationnelles pour soutenir la persévérance scolaire d'employés-étudiants, une très grande majorité des répondants considèrent comme assez et même très important chacune des pratiques énoncées (voir figure 7)<sup>23</sup>. Puisque nous interrogeons des gens qui sont déjà certifiés et qui devrait déjà adhérer à ces pratiques, nous leur avons également demandé à quel point les activités de sensibilisation des agents Équi T-É avaient influencé leur perception de l'importance de ces pratiques sur le soutien à la persévérance scolaire. À cet effet, seulement un peu plus du quart des répondants (27%) disent que ces activités ont eu une grande influence, alors que la même proportion (26%) affirme que cela n'a pas eu d'influence. Le tiers des répondants (33%) dit que les activités de sensibilisation ont eu moyennement d'influence. Par ailleurs, aucune relation significative n'est observée entre l'influence des activités de sensibilisation d'Équi T-É et l'importance accordée aux pratiques organisationnelles soutenant la persévérance scolaire. En effet, autour de 32% des répondants qui accordent une importance aux pratiques organisationnelles soutenant la persévérance scolaire l'attribuent aux activités de sensibilisation d'Équi T-É, alors qu'une proportion à peine inférieure ne l'attribue pas aux activités d'Équi T-É (29%).

**Figure 8** – Importance perçue de certaines pratiques organisationnelles au prétest et au post-test – volet prospectif



<sup>23</sup> Veuillez noter que les pourcentages dans la figure 7 n'arrivent pas à 100%, car nous n'avons pas inclus dans la figure la réponse « Je ne sais pas », assez marginale. Cela est aussi vrai pour les figures suivantes.

Au niveau prospectif, le test non-paramétrique de Wilcoxon ne démontre aucun changement statistiquement significatif sur les attitudes des employeurs pour aucun des critères ( $z_s > -1,41$ ;  $p_s > ,16$ ), ce que l'examen visuel de la figure 8 laisse deviner. Bref, il semble que les entreprises démontraient déjà des attitudes très positives face à l'importance des pratiques organisationnelles promues par Équi T-É et ce, même avant le début du processus de certification. Il n'y a donc pas place à l'amélioration de cette perception. Autrement dit, les répondants au questionnaire étaient déjà des « convertis » à la cause.

### Modification des pratiques organisationnelles

Les activités de sensibilisation effectuées par les agents Équi T-É et menant à la certification ne semblent pas avoir provoqué de grandes réflexions au sein de l'entreprise en lien avec les critères du programme. En effet, 62% des répondants n'ont pas tenu de rencontre des responsables ou du personnel sur les enjeux de la conciliation études-travail (29% ont tenu une ou deux rencontres) et 46% disent ne pas avoir tenu de rencontres avec les membres du personnel afin de discuter des améliorations possibles dans les pratiques de l'entreprise quant à la conciliation études-travail (41% ont tenu une ou deux rencontres, ce qui est quand même intéressant). Cela se voit également au niveau prospectif où la majorité n'a pas tenu de telles rencontres, alors que quelques-uns disent avoir tenu une ou deux rencontres.

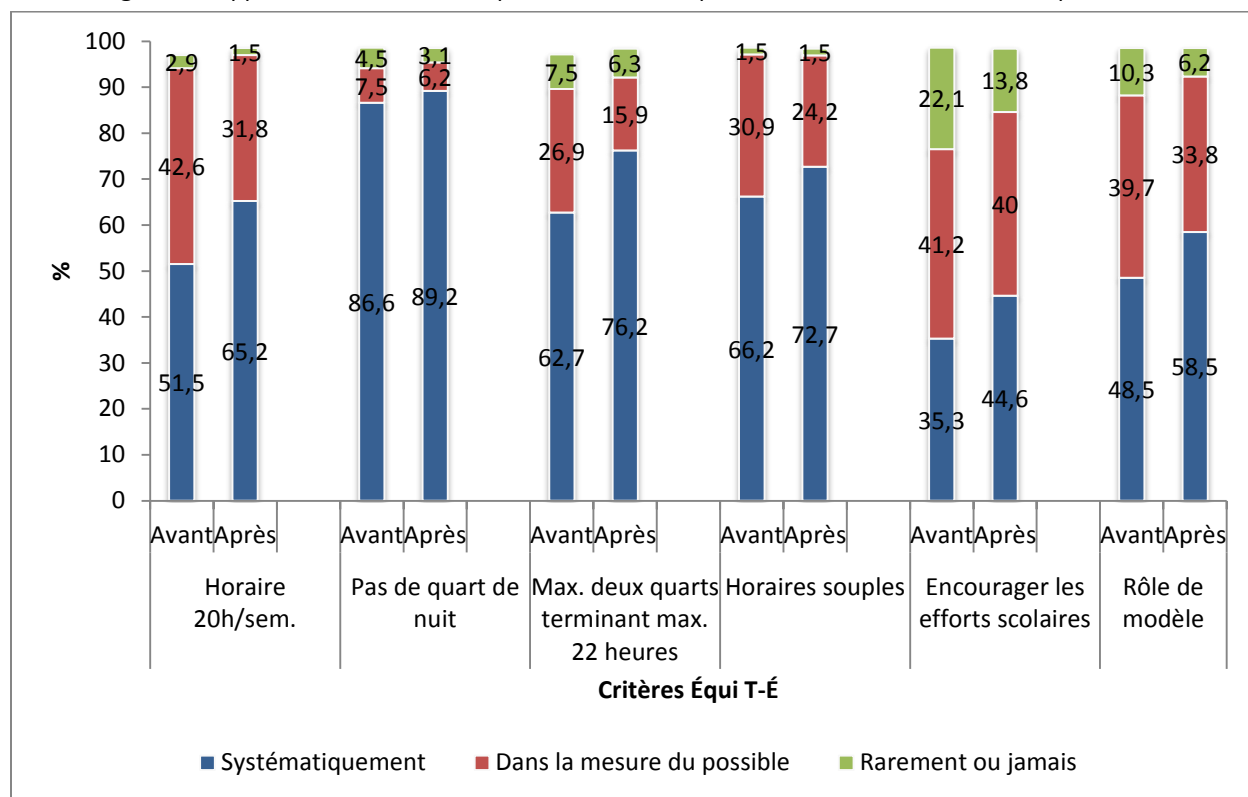
Par ailleurs, même si on ne remarque pas de changements dans les attitudes (les gens étaient déjà positifs à ce niveau) et qu'il ne semble pas y avoir eu une grande mobilisation de ressources afin de discuter de la CET dans l'entreprise et voir s'il y avait moyen de faire des améliorations dans les pratiques organisationnelles, les analyses statistiques démontrent des changements de pratique du moment que les employeurs ont pris part au programme Équi T-É.

Au niveau rétrospectif, le test-t pour échantillons appariés démontrent que les **employeurs rapportent, suite à leur exposition au programme, avoir davantage mis en place les pratiques organisationnelles suivantes** : offrir, pendant l'année scolaire un horaire de travail de 20 heures/semaine maximum ( $t(63) = 2,86$ ,  $p < ,01$ ); offrir au maximum deux quarts de travail se terminant au plus tard à 22 heures si l'élève à un cours le lendemain ( $t(60) = 3,04$ ,  $p < ,01$ ); s'informer régulièrement des résultats scolaires et encourager la persévérance ( $t(63) = 3,21$ ,  $p < ,01$ ) et être une référence pour ses employés-élèves ( $t(63) = 2,41$ ,  $p < ,05$ ). Qui plus est, on remarque un effet marginalement significatif (donc un changement positif) pour le fait d'offrir de la souplesse dans l'horaire lors des périodes d'examens ( $t(64) = 1,69$ ,  $p = ,10$ ). Il n'y a que le fait d'exclure le quart de nuit pour lequel il n'y a pas de différence statistiquement significative, donc pas de changement entre ce qui se faisait avant et après Équi T-É. Or l'examen de la figure 9 démontre que ce critère était déjà appliqué par la grande majorité des entreprises.

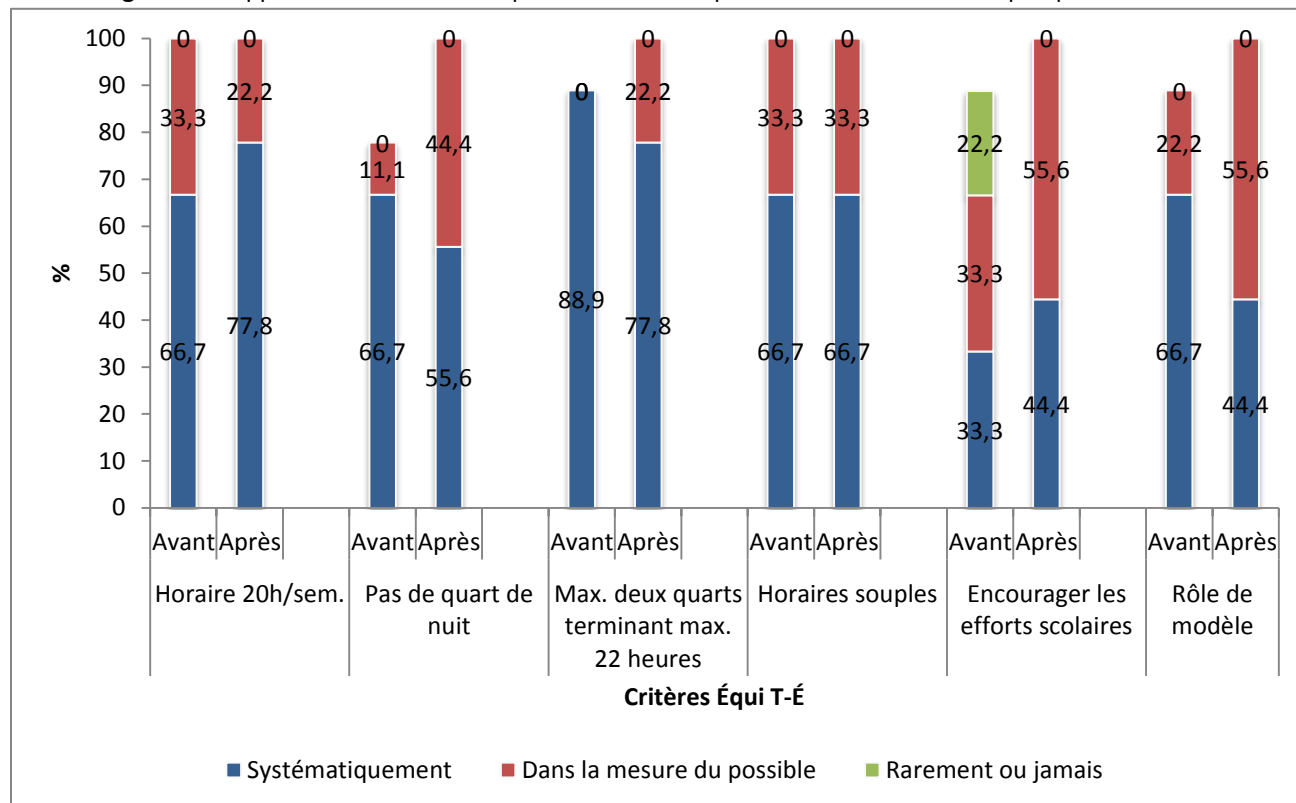
Toutefois, au niveau prospectif, le test de Wilcoxon ne laisse voir qu'une différence marginalement significative que pour le fait de s'informer régulièrement des résultats scolaires et encourager la persévérance ( $z = -1,67$ ;  $p = ,10$ ). La figure 10 permet de voir la distribution de réponses.

Bref, même si une majorité de répondants affirmait déjà répondre aux critères Équi T-É avant de connaître le programme, les activités de sensibilisation et la certification semblent avoir permis de systématiser l'application des pratiques organisationnelles prônées par Équi T-É au niveau des répondants du volet rétrospectif, ce qui ne se remarque pas auprès des participants du volet prospectif.

**Figure 9** – Application des critères Équi T-É – Avant et après la certification – volet rétrospectif



**Figure 10** – Application des critères Équi T-É – Avant et après la certification – volet prospectif



Par ailleurs, dans le déploiement du programme au sein de l'entreprise, notons qu'une forte proportion de répondants indiquent que les critères du programme Équi T-É sont faciles à appliquer (80%) et que l'application de ces critères cause peu ou pas de tensions avec les employés non-élèves (80%) ni avec les employés-élèves (81%).

Pour conclure, les activités de reconnaissance proposées par chacun des CJE porteurs d'Équi T-É dans leur territoire ne semblent pas atteindre leur objectif de valorisation et de maintien de la certification, 25% des répondants affirmant que cela les encourage pas du tout ou peu à maintenir les pratiques organisationnelles favorisant la persévérance scolaire, 18% disant que cela les encourage moyennement alors que seulement 34% affirme que cela les encourage assez ou beaucoup. À l'inverse, on peut émettre l'hypothèse que ces activités ne sont pas nécessairement une condition importante au maintien de la certification, mais que, comme nous l'avons vu auparavant, les valeurs de l'entreprise sont mises de l'avant dans le désir de continuer dans cette voie.



## DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS

Cette section se divise en deux sous-sections. La première revoit brièvement les limites méthodologiques de cette enquête, alors que la deuxième s'intéresse aux principaux constats et recommandations qui émergent de l'analyse des résultats et ouvre sur des pistes de réflexion.

### Considérations d'ordre méthodologique

La principale limite méthodologique de cette étude relève du très faible taux de répondants chez les employeurs, autant au niveau des entrevues pour l'évaluation de la mise en œuvre qu'au niveau des questionnaires pour l'évaluation des effets. Rappelons en effet que dans le cadre du volet rétrospectif de l'évaluation des effets, seulement 70 entreprises certifiées sur les 404 contactées (soit 17%) ont répondu au questionnaire, et ce, malgré plusieurs relances. En ce qui concerne le volet prospectif, seulement neuf employeurs ont complété les questionnaires (administrés lors d'un contact téléphonique) au prétest et au post-test, alors qu'une quarantaine d'entreprises étaient visées pour ce volet. De même pour les entrevues, auxquelles seulement sept employeurs ont répondu (nous en visions de 10 à 15) après plusieurs relances et même après avoir fait un compromis quant à l'échantillonnage. Si celui-ci se voulait représentatif (par secteur d'activité), sur la base des répondants au volet rétrospectif (n=70), nous avons finalement été contraints d'effectuer un appel à tous et à sonder les employeurs volontaires.

Ces difficultés à rejoindre les employeurs des entreprises certifiées Équi T-É ne sont pas sans impacts sur les données analysées dans ce rapport. Nous sommes d'avis qu'il est fort probable que les employeurs rejoints sont des « champions » de la conciliation études-travail, ou en d'autres mots des employeurs particulièrement sensibilisés et novateurs en matière de CET. En effet, il est fort à parier que les entreprises qui connaissaient moins le programme ou qui n'y voyaient pas d'intérêt particulier ont été moins portées à prendre le temps de répondre à une entrevue sur le sujet<sup>24</sup>. Pour cette raison, les résultats rapportés sont potentiellement plus positifs que ce qui aurait été observé au sein d'un échantillon d'employeurs plus vaste ou plus représentatif. Ainsi, si les entrevues auprès des employeurs ont cherché à documenter leur réalité et à ouvrir sur des pistes d'amélioration pour le programme, ces résultats sont à interpréter avec extrême prudence puisque rien ne nous permet d'affirmer que les employeurs qui ont répondu soient représentatifs de l'ensemble des employeurs certifiés par Équi T-É.

Notons aussi que les employeurs rejoints au moyen des entrevues affirment qu'ils mettaient en place des pratiques organisationnelles favorisant la CET avant même de connaître le programme et d'acquiescer leur certification. En ce sens, les entrevues n'ont pas permis de documenter le changement organisationnel associé au programme Équi T-É, ni même les barrières qui y sont associées. Enfin, rappelons que l'absence de groupe de comparaison ou de groupe témoin ne permet pas d'attribuer les changements observés à l'intervention d'Équi T-É.

---

<sup>24</sup> En appui à cette affirmation, mentionnons que les agentes de sensibilisation n'arrivent pas à atteindre leurs cibles chiffrées de renouvellement de la certification Équi T-É, notamment par les difficultés à rejoindre les employeurs. Bref, si plusieurs employeurs ne prennent pas la peine de continuer à adhérer à un programme qui n'a pas de contraintes, on peut comprendre leur manque d'intérêt à participer à un processus d'évaluation.

## Principaux constats, recommandations et pistes de réflexion

Le premier constat concerne la faible « intensité » de l'intervention. Cette faible intensité transparaît dans les données recueillies auprès des employeurs, qui sont nombreux (73%) à affirmer avoir été en contact avec l'agent Équi T-É moins d'une heure durant leur processus de certification, certains seulement dans le cadre d'une conversation téléphonique. Les agentes de sensibilisation soulèvent aussi cette difficulté, qu'elles attribuent au trop grand nombre d'entreprises sur leur territoire et à leur faible effectif pour atteindre les objectifs attendus de certification. Il semble d'ailleurs exister très peu de mécanismes de suivi permettant 1- l'établissement d'un lien significatif entre l'employeur et l'agente Équi T-É; 2- le suivi de la mise en place des critères de certification et 3- l'accompagnement dans le changement de pratiques organisationnelles favorisant la CET. En l'absence de suivi et d'accompagnement, une entreprise peut être certifiée pendant des années sans mettre en place les critères Équi T-É. Ce constat est préoccupant : au-delà de la certification « sur papier », les mesures mises en place par Équi T-É pour amener les employeurs à offrir des conditions de travail favorisant la conciliation études-travail semblent insuffisantes.

D'ailleurs, le second constat touche le manque de reconnaissance et de bénéfices associés à la certification. En effet, une proportion importante de répondants (40%) perçoivent peu de bénéfices à détenir la certification Équi T-É. Les activités de reconnaissance, outil privilégié par Équi T-É pour valoriser les entreprises appliquant les principes promus et maintenir leur engagement, ne semblent pas atteindre leur objectif, puisque les répondants ne se sentent pas « encouragés » par ces activités. Il semble que la motivation des entreprises à se certifier relève davantage d'un simple prolongement de ce qu'ils faisaient déjà, en cohérence avec leurs valeurs, plutôt que d'une démarche axée sur l'amélioration de leurs pratiques ou de leur image. Il apparaît d'ailleurs que les agentes de sensibilisation rencontrent des difficultés à amener les entreprises à renouveler leur certification, n'ayant que peu à offrir aux entreprises en termes de visibilité et de plus-value.

Enfin, le troisième constat tend à proposer que la conscientisation à la CET était bien souvent présente au sein des entreprises consultées avant l'entrée en scène des agents Équi T-É : rétrospectivement, les répondants révèlent que les pratiques prônées par le programme étaient en place dans leur entreprise avant leur certification. Ce constat soulève les questions suivantes : le programme Équi T-É prêche-t-il à des convertis, soit parce que les critères correspondent à ce qu'ils mettaient déjà en place, ou encore parce que plusieurs des critères proposés ne s'appliquent pas à la réalité de l'entreprise (p.ex. : absence de quart de nuit ou fermeture de l'entreprise avant 22h)? Dans quelle mesure le programme Équi T-É arrive à rejoindre les entreprises dont les pratiques mériteraient d'être bonifiés ? Le programme Équi T-É constitue-t-il une simple attestation s'adressant à des entreprises exemplaires ou dont les défis sont inexistantes, ou cherche-t-il à être un vecteur de changement? Ces questions sont bien entendu intimement reliées aux deux premiers constats touchant l'« intensité » de l'intervention proposée et les bénéfices associés à la certification. Ceci étant dit, notons toutefois que les agents semblent avoir eu une influence significative auprès des entreprises consultées, puisque celles-ci rapportent avoir systématisé l'application, au sein de leur entreprise, des pratiques organisationnelles prônées par Équi T-É.

Face à ces constats, l'essence même du programme et sa pérennité paraissent être un enjeu de taille dans un contexte où les obstacles semblent majeurs et persistants. À la question de savoir comment le programme peut passer en « deuxième vitesse » et contourner les entraves relevées, de nombreuses recommandations sont proposées par l'ensemble des acteurs. Car, malgré la qualité du travail des agentes sur le terrain, la collaboration des différents acteurs ou encore l'importante

mission sociale du programme, les acteurs mentionnent clairement que le programme, tel qu'il est déployé actuellement, a perdu beaucoup de son sens.

L'augmentation de la visibilité, l'optimisation des suivis et des renouvellements ainsi que la restructuration des rôles de chacun selon les volets et les objectifs à atteindre sont autant d'éléments susceptibles de permettre de mieux répondre aux défis relevés sur le terrain. Les recommandations que nous présentons ici sont liées aux constats et sont issues des données recueillies auprès des employeurs, des agentes de sensibilisation et de la coordonnatrice.

### **Recommandation 1 : Être plus et mieux visibles**

Les différents interlocuteurs l'ont confirmé : la visibilité du programme Équi T-É fait réellement défaut, tant aux yeux des employeurs que des agentes de sensibilisation. Ainsi, la première recommandation propose de miser sur ce qui peut « captiver » ou « allumer » les employeurs, et cela passe par la création d'outils promotionnels et de communication mieux adaptés à la mission du programme et aux entreprises ciblées. Ce changement permettrait d'améliorer le rayonnement, de faciliter le recrutement et d'assurer la communication et la mobilisation suite à la certification. Voici quelques exemples qui permettraient d'augmenter cette visibilité.

#### Améliorer le rayonnement et faciliter le recrutement :

- Mettre en place des campagnes publicitaires locales et régionale pour faire connaître le programme aux employeurs (parents et élèves), au grand public.
- Éditer et distribuer des documents informatifs destinés aux entreprises et favorisant la communication de la mission du programme.
- Réviser le format/contenu des outils promotionnels personnalisés destinés aux entreprises (affiche, bannières, publicités, etc.) afin de les rendre plus performants et revoir les modes de distribution.

#### Assurer la communication et la mobilisation suite à la certification :

- Mettre en place un système de reconnaissance systématisée en fonction du respect des critères de certification et reconnaître les initiatives novatrices (p.ex. programmes de bourses d'études offertes par l'employeur).
- Créer des outils facilitant l'opération de renouvellement de la certification (tel un formulaire PDF dynamique ou web).
- Maintenir la procédure de renouvellement consistant à renouveler l'engagement de toutes les entreprises à une échéance unique et profiter de l'occasion pour lancer une campagne publicitaire pour sensibiliser les entreprises à renouveler leur adhésion.

### **Recommandation 2 : Optimiser le suivi et l'accompagnement des entreprises certifiées**

Le dilemme de la dichotomie entre quantité et qualité a été au centre du discours des agentes de sensibilisation. Il semble que le choix de la quantité ait primé dans les dernières années, ce qui n'a pas été sans répercussions sur la capacité d'Équi T-É à offrir un suivi et un accompagnement aux entreprises certifiées. Or, cette orientation vers la « quantité » affecte l'essence même de la mission d'Équi T-É, qui tend à s'estomper en l'absence de suivi du respect des critères de certification. À la lumière de ces considérations, nous proposons les actions suivantes :

- Plutôt que de miser sur des cibles de nombre de certifications à atteindre (« quantité »), augmenter les ressources humaines dévolues à l'établissement d'une relation personnalisée avec l'employeur, au suivi et à l'accompagnement des entreprises certifiées.
- Ajuster le suivi, en nature et en intensité, aux défis de chaque entreprise, de manière à concentrer les ressources là où les besoins sont les plus criants. À titre d'exemple, un suivi plus intensif sera souhaité pour une entreprise plus réticente à adopter les critères de CET, ou encore pour une entreprise où les défis sont plus grands (tel un commerce ouvert 24h/24).
- Développer des mécanismes et des outils de suivi du respect des critères de certification auprès des entreprises certifiées. Ces outils de suivi pourraient inclure, par exemple, un portrait à jour de la répartition des élèves-employés dans les différents secteurs d'activités afin d'optimiser la répartition des ressources de suivi et d'accompagnement.

### **Recommandation 3 : Restructuration - revoir qui fait quoi**

Face à la difficulté de rejoindre les grandes bannières (entreprises détenant un siège social, entreprises franchisées), il serait avisé de créer des alliances avec les autres programmes de conciliation études-travail au Québec de manière à créer une action concertée et inciter ces entreprises à rejoindre le mouvement de la CET. Ainsi, nous proposons l'action suivante :

- Que RRM assure le leadership de la création d'une action concertée regroupant les différents acteurs de la CET au Québec afin 1) de recruter les grandes bannières et 2) de développer des outils promotionnels et mettre en place une campagne provinciale de sensibilisation.

### **Recommandation 4 : Démontrer la plus-value de la certification Équi T-É**

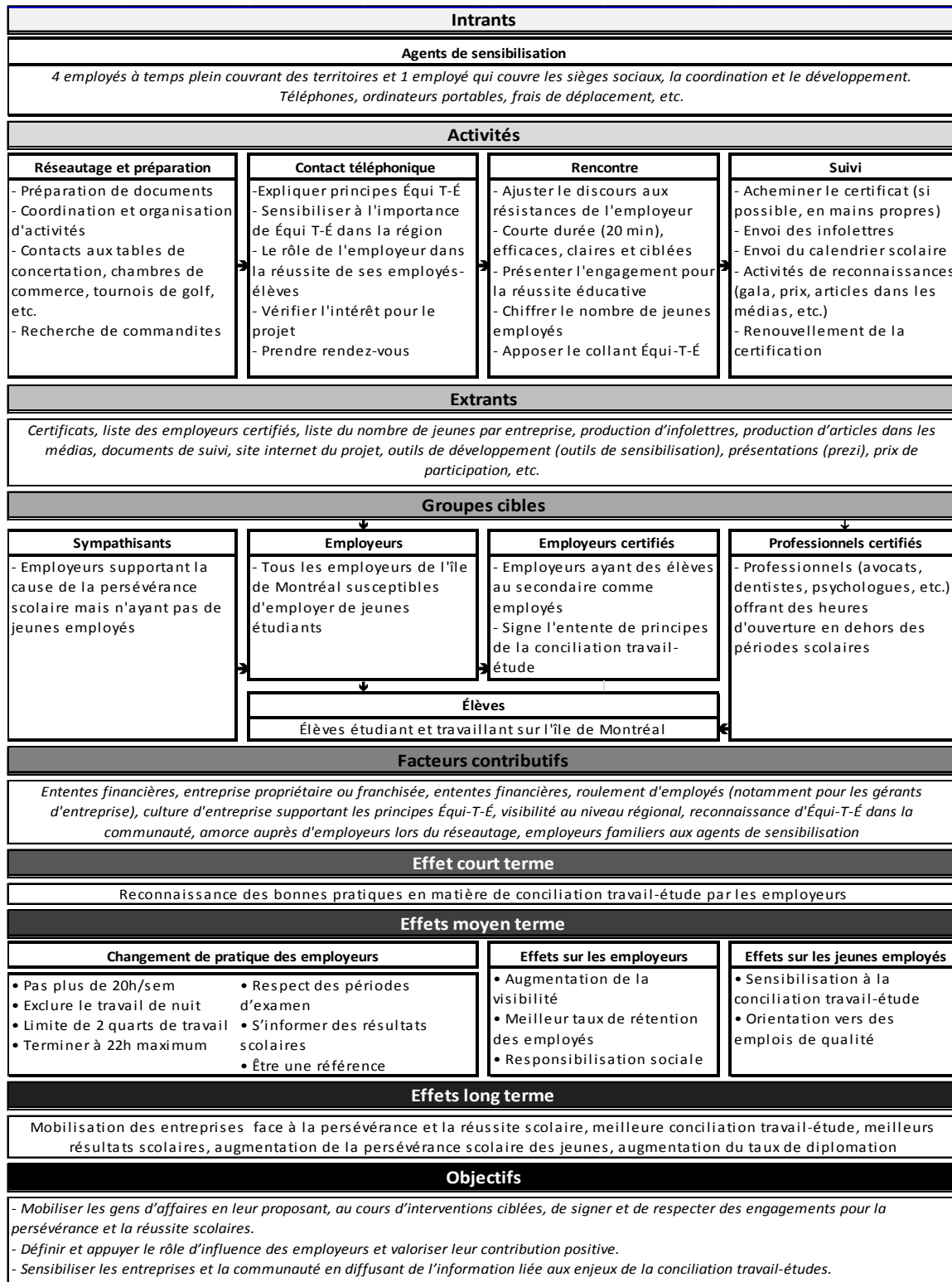
La plupart des entreprises qui ont répondu à l'enquête affirment s'être certifié pour la « cause de la persévérance scolaire » et que cela s'inscrivait dans leurs pratiques organisationnelles déjà en place. Elles voyaient donc peu d'avantages à la certification, outre que d'être de bons citoyens corporatifs. Or, on aurait tort de penser que toutes les entreprises possèdent cette conscience sociale, sinon le Équi T-É perdrait sa raison d'être. Donc, pour convaincre les entreprises à se certifier, celles-ci doivent voir que les efforts consentis à la CET ne sont pas seulement une « dépense », mais plutôt un investissement qui aura des apports positifs autant pour les élèves-employés que pour l'entreprise. Cette capacité n'est pas non plus indépendante des entreprises ciblées. Les effets du programme ne peuvent se réaliser que dans la mesure où il favorise le changement de pratiques dans des entreprises qui, pour diverses raisons, entravent sans le vouloir la scolarisation de leurs employés-élèves. Il apparaît donc primordial de mieux identifier et publiciser les avantages de la certification et, si ceux-ci sont peu nombreux ou insuffisamment attrayants, développer cet aspect qui dépasse la seule reconnaissance des bonnes pratiques déjà en vigueur. Il importe également de cibler en priorité les entreprises dont les pratiques de gestion des employés-élèves pourraient être améliorées.

### **Conclusion**

Le programme tel que mis en œuvre actuellement peut difficilement atteindre son but. Ce n'est que dans un effort conjoint important pour rectifier le tir que le programme Équi T-É pourra poursuivre sa mission et continuer à sensibiliser et encourager la persévérance scolaire à travers la conciliation études-travail. Une réflexion doit s'amorcer afin de réunir les conditions, telles qu'édictées dans nos pistes de réflexion et recommandations, afin que le programme soit reconnu auprès de la

communauté d'affaires, en tant que « programme par excellence en matière d'employabilité et de bonnes pratiques de gestion », pour lequel les entreprises seraient « emballées et fières d'y être associées » (RRM – rapport final).

## ANNEXE 1 – MODÈLE LOGIQUE DU PROGRAMME ÉQUI T-É – VOLET EMPLOYEUR



## ANNEXE 2 – QUESTIONNAIRE AUX EMPLOYEURS CERTIFIÉS ÉQUI T-É

### Identification

1. Poste occupé par le répondant :
  - Directeur/responsable des ressources humaines
  - Propriétaire
  - Président/directeur général
  - Gérant
  - Coordonnateur
  - Autre : \_\_\_\_\_
  
2. Quel est le nombre total d'employés dans votre entreprise?
  - 10 employés et moins
  - Entre 11-25
  - Entre 26-50
  - Plus de 50
  - Ne sait pas
  
3. Quel est le nombre d'étudiants (de moins de 18 ans) employés dans votre entreprise?
  - 5 et moins
  - Entre 6 et 10
  - Entre 11 et 20
  - Plus de 20
  - Ne sait pas
  
4. Quel est votre secteur d'activité?
  - Restauration
  - Commerce de détail
  - Alimentation
  - Services sociaux et communautaires
  - Santé
  - Loisirs
  - Je ne sais pas
  - Autre : \_\_\_\_\_

### Connaissance du programme Équi-T-É

5. Depuis combien d'années votre entreprise est-elle certifiée par Équi-T-É?
  - 1 an
  - 2 ans
  - 3 ans et plus
  - Je ne sais pas
  - Non certifiée

6. Avez-vous renouvelé votre certification Équi-T-É au cours de la dernière année?
- Oui  
 Non
7. Avez-vous l'intention de renouveler votre certification Équi-T-É?
- Oui  
 Non
8. Combien d'heures d'interactions et d'échanges avec l'agent de sensibilisation Équi-T-É ont été nécessaires pour mener à la certification de votre entreprise?
- Moins d'une heure  
 1 à 2 heures  
 3 à 5 heures  
 6 à 9 heures  
 10 heures et plus
9. Dans quel contexte avez-vous obtenu la certification Équi-T-É?
- Suite aux contacts téléphoniques de l'agent de sensibilisation  
 Suite à un rendez-vous en personne avec l'agent de sensibilisation  
 Lors d'une activité d'entreprise où il y avait un kiosque Équi-T-É  
 Lors d'une activité organisée par Équi-T-É  
 Lors d'une rencontre dans une chambre de commerce  
 Je ne sais pas  
 Autre : \_\_\_\_\_
10. À quel point considérez-vous connaître la mission et les objectifs d'Équi-T-É?

<i>Pas du tout</i>					<i>Très bien</i>	<i>Ne sait pas</i>
1	2	3	4	5		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Percevez-vous des bénéfices à être certifié Équi-T-É?

<i>Aucun bénéfices</i>					<i>Bénéfices importants</i>	<i>Ne sait pas</i>
1	2	3	4	5		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si vous avez répondu «3 » ou plus, quels bénéfices retirez-vous de votre certification Équi T-É?

---



---



## Prise de conscience des effets potentiellement néfastes sur la persévérance scolaire de certaines pratiques organisationnelles

12. Jusqu'à quel point considérez-vous les pratiques organisationnelles suivantes comme étant importantes pour soutenir la persévérance scolaire d'employés étudiants?

	Pas du tout important			Très important		Ne sait pas
	1	2	3	4	5	
Offrir, pendant l'année scolaire, un horaire de travail de 20 heures/semaine au maximum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Exclure le quart de travail de nuit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Offrir un maximum de deux quarts de travail se terminant au plus tard à 22 h, si l'élève a un cours le lendemain	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Faire preuve de souplesse dans les horaires de travail pendant les périodes de fin d'étape et d'examens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S'informer régulièrement des résultats et travaux scolaires tout en encourageant l'effort et la persévérance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Être une référence pour ses employés-élèves (rôle de modèle)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. À quel point les activités de sensibilisation Équi-T-É vous a amené à prendre conscience des effets des pratiques organisationnelles mentionnées précédemment sur la persévérance scolaire?

Pas du tout					Tout à fait	Ne sait pas
1	2	3	4	5		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

## Questionnement sur les pratiques organisationnelles suite à la sensibilisation

14. Suite à votre contact avec l'agent Équi-T-É...

	Non	Une à deux rencontres	Trois ou quatre rencontres	Cinq rencontres ou plus	Ne sait pas
Votre entreprise a-t-elle tenu une ou des rencontres portant sur les enjeux de la conciliation travail-études?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avez-vous pris du temps, avec d'autres membres de votre entreprise, pour discuter d'améliorations possibles en lien avec la conciliation travail-études?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Modification des pratiques organisationnelles afin de favoriser la persévérance scolaire

15. Parmi les critères suivants, lesquels étaient appliqués dans votre entreprise...

	...AVANT le premier contact avec l'agent Équi-T-É?				...APRÈS la certification par l'agent Équi-T-É?			
	Oui systématiquement	Oui dans la mesure du possible	Rarement ou jamais	Ne sait pas	Oui systématiquement	Oui dans la mesure du possible	Rarement ou jamais	Ne sait pas
Offrir, pendant l'année scolaire, un horaire de travail de 20 heures/semaine au maximum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Exclure le quart de travail de nuit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Offrir un maximum de deux quarts de travail se terminant au plus tard à 22 h, si l'élève a un cours le lendemain	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Faire preuve de souplesse dans les horaires de travail pendant les périodes de fin d'étape et d'examens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S'informer régulièrement des résultats et travaux scolaires tout en encourageant l'effort et la persévérance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Être une référence pour ses employés-élèves (rôle de modèle)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. À quel point êtes-vous d'accord avec les énoncés suivants :

	Pas du tout d'accord			Tout à fait d'accord		Ne sait pas
	1	2	3	4	5	
Les critères de certification sont faciles à appliquer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'application des critères de certification occasionne des tensions avec les employés non-élèves	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'application des critères de certification occasionne des tensions avec les employés-élèves	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les activités de reconnaissance proposées par Équi-T-É (p.ex. gala) encouragent mon entreprise à maintenir les pratiques organisationnelles favorisant la persévérance scolaire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## ANNEXE 3 – ENTREVUE AUX EMPLOYEURS EN VOIE DE CERTIFICATION ÉQUI T-É

### Profil de l'entreprise<sup>25</sup>

1. Poste occupé par le répondant :
  - Directeur/responsable des ressources humaines
  - Propriétaire
  - Président/directeur général
  - Gérant
  - Coordonnateur
  - Autre : \_\_\_\_\_
  
2. Quel est le nombre total d'employés dans votre entreprise?
  - 10 employés et moins
  - Entre 11-25
  - Entre 26-50
  - Plus de 50
  - Je ne sais pas
  
3. Quel est le nombre d'étudiants (de moins de 18 ans) employés dans votre entreprise?
  - 5 et moins
  - Entre 6 et 10
  - Entre 11 et 20
  - Plus de 20
  - Je ne sais pas
  
4. Dans quel contexte avez-vous établi un contact avec l'agent de sensibilisation Équi-T-É?
  - Suite aux appels téléphoniques de l'agent de sensibilisation
  - Suite à un rendez-vous en personne avec l'agent de sensibilisation
  - Lors d'une activité d'entreprise où il y avait un kiosque Équi-T-É
  - Lors d'une activité organisée par Équi-T-É
  - Lors d'une rencontre dans une chambre de commerce
  - Je ne sais pas
  - Autre : \_\_\_\_\_

---

<sup>25</sup> L'agente de sensibilisation peut remplir elle-même les questions se rapportant à l'identification de l'entreprise si elle est en mesure de le faire.

## Prise de conscience des effets potentiellement néfastes sur la persévérance scolaire de certaines pratiques organisationnelles

5. Jusqu'à quel point considérez-vous les pratiques organisationnelles suivantes comme étant importantes pour soutenir la persévérance scolaire d'employés étudiants?

	Pas du tout important			Très important		Ne sait pas
	1	2	3	4	5	
Offrir, pendant l'année scolaire, un horaire de travail de 20 heures/semaine au maximum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Exclure le quart de travail de nuit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Offrir un maximum de deux quarts de travail se terminant au plus tard à 22 h, si l'élève a un cours le lendemain	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Faire preuve de souplesse dans les horaires de travail pendant les périodes de fin d'étape et d'examens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S'informer régulièrement des résultats et travaux scolaires tout en encourageant l'effort et la persévérance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Être une référence pour ses employés-élèves (rôle de modèle)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Questionnement sur les pratiques organisationnelles avant la certification

6. À votre connaissance, au cours des **12 derniers mois**...

	Non	Une à deux rencontres	Trois ou quatre rencontres	Cinq rencontres ou plus	Ne sait pas
Votre entreprise a-t-elle tenu une ou des rencontres portant sur les enjeux de la conciliation travail-étude?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avez-vous pris du temps, avec d'autres membres de votre entreprise, pour discuter d'améliorations possibles en lien avec la conciliation travail-études?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Pratiques organisationnelles favorisant la persévérance scolaire et mises en œuvre avant la certification

7. Parmi les critères suivants, lesquels sont appliqués dans votre entreprise...

	<i>Oui systématiquement</i>	<i>Oui dans la mesure du possible</i>	<i>Rarement ou jamais</i>	<i>Ne sait pas</i>
Offrir, pendant l'année scolaire, un horaire de 20 heures/semaine au maximum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Exclure le quart de travail de nuit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Offrir un maximum de deux quarts de travail se terminant au plus tard à 22 h, si l'élève a un cours le lendemain	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Faire preuve de souplesse dans les horaires de travail pendant les périodes de fin d'étape et d'examen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S'informer régulièrement des résultats et travaux scolaires tout en encourageant l'effort et la persévérance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Être une référence pour ses employés-élèves (rôle de modèle)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

