



LA TABLE RONDE
DES AFFAIRES +
DE L'ENSEIGNEMENT
SUPÉRIEUR

« La TRAES est là pour soutenir ceux et celle qui tentent de sortir des sentiers battus, d'aller à contre-courant. »

— Représentant
d'un établissement
postsecondaire



SOMMAIRE DE GESTION

Introduction

La Table ronde des affaires et de l'enseignement supérieur (TRAES) est un organisme à but non lucratif non partisan qui réunit des grandes entreprises et les principaux établissements postsecondaires du pays. Depuis 2015, elle mise sur les forces du milieu des affaires et de l'éducation postsecondaire pour ouvrir des débouchés aux jeunes Canadiens et Canadiennes tout en stimulant l'innovation et en favorisant la collaboration.

Créer des occasions d'apprentissage intégré au travail (AIT) est l'une des priorités de la TRAES. L'AIT agit comme une passerelle entre la classe et le monde du travail, en permettant à la communauté étudiante de mettre en application ses acquis en situation réelle. Depuis 2019, la TRAES travaille en étroite collaboration avec le gouvernement du Canada pour atteindre leur objectif commun, celui de permettre à tous les membres de la population étudiante d'accéder à des stages et autres occasions d'AIT avant l'obtention de leur diplôme.

Comme la première subvention accordée par Sciences et Développement économique Canada (ISDE) prend fin en mars 2022, la TRAES a entrepris, de concert avec Blueprint, d'évaluer l'incidence sur l'écosystème d'AIT du travail réalisé depuis le lancement de son initiative en 2019. L'évaluation répond à des questions concernant la pertinence du travail de la TRAES en AIT, les lacunes que la TRAES vient combler dans l'écosystème, l'efficacité de la conception et prestation de son programme d'AIT, de même que son incidence sur les étudiants et étudiantes, les employeurs, les établissements postsecondaires et l'écosystème de l'AIT en général.

Méthode d'évaluation

Blueprint a travaillé de près avec la TRAES pour élaborer un modèle logique, une théorie du changement et un cadre d'évaluation. Une approche méthodologique mixte a été mise au point : examen documentaire, analyse des données administratives, sondage auquel ont répondu 70 employeurs, groupes de discussion étudiants, et entretiens (au nombre de 53) avec divers acteurs essentiels (employeurs, partenaires financiers, membres de la TRAES, établissements d'enseignement postsecondaires, gouvernements, personnel de la TRAES).

Contexte

Le programme d'AIT de la TRAES aide à ce que l'expérience pratique acquise par les diplômés et diplômées corresponde mieux aux compétences recherchées par les employeurs, qui ont du mal à recruter et conserver des talents. Reconnaisant le rôle de l'apprentissage intégré au travail pour mieux arrimer le milieu universitaire et le monde du travail, le gouvernement fédéral a injecté plus de 1,1 milliard de dollars depuis 2015 pour renforcer l'écosystème d'AIT au pays.

D'après la recherche, l'AIT facilite la transition entre les études et le marché du travail tout en ouvrant les perspectives d'emploi. L'AIT aide par ailleurs les employeurs à recruter et conserver des stagiaires, ce qui permet de combler les postes vacants, d'accéder à des idées et points de vue novateurs, d'accroître la productivité et de diversifier les équipes. Quant aux établissements postsecondaires, leurs programmes s'en trouvent bonifiés : les inscriptions augmentent grâce aux possibilités d'AIT offertes et leur renommée s'étend grâce aux bons taux de placement enregistrés.

Malgré les avantages confirmés de l'AIT, tous les membres de la communauté étudiante n'y ont pas eu accès en 2016 (seulement 50 % à l'université et 65 à 70 % dans les polytechniques et collèges²). En 2019, le gouvernement du Canada a débloqué une enveloppe de 798,2 millions sur 5 ans pour créer plus de 84 000 nouvelles occasions d'AIT par le biais du programme de stages pratiques pour étudiants et du programme de partenariats d'AIT de la TRAES. Dès lors, la TRAES s'est engagée à créer 44 000 nouveaux stages d'AIT dans les trois premières années, en plus de collaborer avec les parties prenantes, de nouer des partenariats, de développer les capacités, et d'investir en recherche et innovation pour renforcer les écosystèmes d'AIT du Canada.

1 Limites de l'évaluation : Les réponses des stagiaires ne sont pas forcément représentatives de la diversité et de l'expérience de chacun, et l'efficacité n'a pas été évaluée à fond en raison des énergies qui ont été requises pour le lancement du Centre de ressources et l'établissement de 19 partenariats, qui ont eu lieu en même temps que la période d'évaluation.

2 Academica Group (2016). Taking the Pulse of Work-Integrated Learning in Canada. <https://www.bher.ca/sites/default/files/documents/2020-08/BHER-Academica-report-full.pdf>

Principales retombées à ce jour du programme d'AIT de la TRAES



À ce jour, la TRAES a financé l'AIT à hauteur de **10,5 millions** de dollars, générant ainsi près de **40 000 occasions d'AIT**.

Le travail de la TRAES dans l'écosystème a mené à la création de **42 partenariats** rassemblant tous ensemble plus de **150 partenaires**, employeurs et établissements postsecondaires.

Près de **33 % des employeurs** ont offert leur **première** occasion d'AIT par notre intermédiaire.

Environ **75 % des employeurs** ont dit que l'AIT a contribué à renflouer leur bassin de talent, et **80 %**, qu'ils ont accédé à des ressources pour contribuer à combler les lacunes dans les compétences.

Plus de **75 % des employeurs** ont acquis **de nouvelles compétences ou connaissances** grâce à leurs stagiaires en AIT.

Presque tous les employeurs comptent offrir **autant voire plus d'occasions d'AIT** dans les prochaines années.

Pertinence pour l'écosystème

Quatre grandes raisons justifient les démarches de la TRAES pour diffuser l'AIT dans l'écosystème général.

Premièrement

La TRAES joue un rôle essentiel puisqu'elle **fait valoir l'importance** de l'AIT et soutient la création d'occasions d'AIT à l'échelle nationale et provinciale. Par leur notoriété et leur portée, les membres de la TRAES contribuent à populariser, auprès de toutes les parties, l'apprentissage expérientiel et l'AIT, tout en mettant en valeur l'AIT au sein de leurs propres établissements et entreprises.

Deuxièmement

La TRAES se révèle être une entité fédératrice dans l'univers de l'AIT qui contribue à **parfaire les connaissances des employeurs et des parties prenantes** à ce sujet. Elle y parvient notamment en valorisant les approches novatrices et en faisant la promotion des formes émergentes d'AIT.

Troisièmement

La TRAES fournit des fonds afin de **renforcer, diversifier et accroître l'offre d'occasions d'AIT**. Elle consolide ainsi la capacité des établissements postsecondaires et des employeurs. Les fonds servent aussi à multiplier les occasions d'AIT pour les personnes en quête d'équité, celles vivant hors des grands centres urbains et celles inscrites à des programmes de baccalauréat offrant à la base peu d'occasions d'AIT.

Quatrièmement

Les personnes sondées apprécient beaucoup le rôle de la TRAES dans l'**intensification de la concertation entre les employeurs et les établissements postsecondaires**. Pour les établissements postsecondaires, la TRAES offre de belles occasions d'interagir avec le secteur privé afin de cerner les besoins et de préparer les étudiants pour le travail. Pour les employeurs, la TRAES permet d'entrer en communication avec les établissements postsecondaires pour créer un programme souple et réduire leurs coûts de formation par une préparation préalable adéquate des stagiaires.

Rôle dans l'écosystème

La TRAES, **qui fait le pont entre les employeurs et les établissements postsecondaires**, a un rôle fédérateur unique dans l'écosystème général de l'AIT. Elle diffuse le point de vue des employeurs, une fonction cruciale, qui vient combler une lacune majeure de l'écosystème.

La TRAES offre en outre une **perspective nationale non partisane et assume un rôle fédérateur dans l'écosystème de l'AIT**; elle apporte une réflexion nationale sur le développement d'occasions d'AIT et la mise en commun de connaissances et de bonnes pratiques par-delà des frontières. Or, certaines parties prenantes ont signalé trouver la TRAES surtout tournée vers le centre du Canada et ont fait appel à une plus grande participation, concertation et communication entre les provinces.

Pour favoriser la **collaboration au sein de l'écosystème**, la TRAES ne lésine pas sur les moyens : elle mise sur les partenariats bilatéraux et d'autres occasions de collaboration plus générales. Jusqu'à maintenant, elle a rassemblé plus de 150 partenaires afin qu'ils se concertent et réfléchissent aux moyens de multiplier les occasions d'AIT. Selon les parties prenantes, la TRAES se doit d'affermir son rôle dans l'écosystème en augmentant la visibilité de son travail, de sa participation stratégique avec les acteurs clés de l'écosystème et sa présence accrue dans les réseaux où évoluent les partenaires. Les parties prenantes ont aussi relevé que la concurrence et les structures incitatives n'encouragent pas toujours l'esprit de collaboration, un problème qui ne fait toutefois pas partie du mandat de la TRAES.

« La TRAES agit aussi comme porte-parole des grands joueurs de l'AIT au Canada (entreprises, universités et collèges de grande taille). Sa voix est influente. Elle ouvre au dialogue et crée de l'élan. »

– Représentant gouvernemental

Efficacité de la prestation

Soutien indirect : Recherche, réunion et mobilisation

La TRAES mise sur la recherche et le développement, la mobilisation et la collecte de données pour consolider l'écosystème général de l'AIT au Canada. À quelques reprises, elle a publié seule ou en collectif des articles de recherche en lien avec l'acquisition de compétences, l'avenir du travail et l'AIT. Les derniers rapports se sont concentrés sur les facteurs limitants et facilitants liés à la dissémination de l'AIT, surtout dans les PME et au sortir de la pandémie. Les résultats ont permis de mettre en forme les outils et les ressources de la TRAES. Les parties prenantes se sont réjouies de l'éclairage apporté par la TRAES et l'encouragent à poursuivre ses efforts.

La TRAES **réunissait** régulièrement divers acteurs de l'écosystème de l'AIT, mais la pandémie a espacé la fréquence de ces réunions. Les parties se sont dites reconnaissantes pour toutes ces occasions de mieux comprendre les tendances et changements dans le marché du travail, de communiquer avec d'autres acteurs et d'obtenir une perspective nationale sur l'AIT. Ils souhaitent que la TRAES se positionne comme entité rassembleuse des acteurs d'AIT nationaux et régionaux et qu'elle invite des praticiens de l'AIT.

Soutien direct : Occasions novatrices d'AIT, partenaires, outils et aides

La TRAES a offert, depuis 2020, des fonds et du soutien à des partenaires de manière à générer près de 40 000 nouvelles occasions d'AIT. Elle s'est attelée en même temps à intégrer les neuf formes émergentes d'AIT à l'éventail d'offres. Aux yeux des employeurs, ces modèles souples sont moins risqués et plus faciles à gérer que les autres formes. Du reste, 63 % des employeurs ont dit que les partenariats financiers **ont simplifié le processus en entier** (recrutement, supervision, rétroaction) peu importe la forme retenue. Les employeurs connaissent désormais mieux toute la palette des modèles d'AIT et il semble que la gamme élargie d'options ait facilité l'offre puisque 31 % des employeurs ont osé essayer. Selon bien des membres de la population étudiante et certains partenaires financiers, les **modèles émergents** sont fort utiles dans les premières années de scolarité pour aider les personnes indécises à mieux se

connaître. Quant aux formules d'apprentissage coopératif et de stage, leur efficacité serait à leur apogée en fin de parcours, pour favoriser les rencontres, tisser des liens et réseauter avant la transition vers le marché du travail.

Afin que les **modèles émergents soient pertinents**, trois principes de base ont été établis : le ou la stagiaire doit être sur la même longueur d'onde que son employeur; le travail réalisé doit être utile à l'entreprise; et une structure d'encadrement et de rétroaction, comprenant l'autoréflexion, doit être mise en place.

Jusqu'à présent, la TRAES se sert du développement de partenariats encadrés et d'un processus d'appel d'offres ouvert pour désigner des partenaires de prestation.

Avant mars 2021, les partenaires de la TRAES qui se sont engagés ont créé 23 899 occasions d'AIT.

Depuis, la TRAES en a ouvert 14 923 autres. En général, les partenaires financiers de la TRAES la décrivent comme une entité **souple et réceptive** à leurs besoins. Ils ont relevé la possibilité d'optimiser le calendrier des contrats afin qu'il concorde avec le calendrier scolaire.

Le fait que le personnel de la TRAES effectue des bilans réguliers auprès des partenaires a été jugé précieux, surtout pour les partenaires ayant moins d'expérience dans la prestation d'occasions d'AIT. L'approche de la TRAES visant à jumeler des partenaires avec des modèles similaires a aussi été appréciée.

La TRAES a élaboré des outils et des ressources pour épauler ses partenaires financiers dans la mise en œuvre de leur programme par le **lancement** du **centre AIT** le 19 novembre 2021, qui offre des ressources axées sur l'exploration, l'investissement et la création d'AIT de qualité.

En plus de faire participer ses partenaires, la TRAES a su se réinventer face à la pandémie en organisant le défi Relançons le Canada (C3). Partout au pays, la communauté étudiante s'est alliée pour trouver des solutions à certains des problèmes les plus pressants ici. Ce programme, qui a permis de remplacer les pays d'AIT annulés en raison de la pandémie, a mobilisé la population étudiante dans un modèle accessible et souple de développement des compétences grâce à un programme de perfectionnement professionnel complet et des mesures d'aide en santé mentale.

« J'ignorais alors ce que je voulais faire exactement et je n'avais pas choisi encore mon domaine principal... Je voulais simplement essayer quelque chose de nouveau, acquérir de l'expérience dans un domaine différent et voir où cela me mènerait... acquérir des compétences. L'engagement, très raisonnable, a été vraiment enrichissant.

— Étudiant

Retombées à ce jour

La TRAES a contribué à tourner l'attention vers l'AIT au Canada au cours des dernières années en offrant une plateforme aux grands employeurs et établissements postsecondaires pour échanger leur point de vue et s'engager dans un dialogue constructif avec d'autres parties prenantes.

Grâce à ses efforts de consolidation des capacités et à la poursuite de l'élan vers un taux d'AIT de 100 %, la TRAES a réalisé des progrès substantiels vers son objectif de 44 000 nouvelles occasions d'AIT. En travaillant activement avec 42 partenaires, en plus d'organiser le défi Relançons le Canada, la TRAES et ses partenaires avaient pu **créer par leur engagement 39 948 occasions d'AIT** (91 % de la cible) au 31 octobre 2021. De cette quantité, **20 332 stages d'AIT s'étaient concrétisés** au 30 novembre 2021. Ces occasions sont le fruit du travail de la TRAES et de ses partenaires financiers. Plus de 93 % des employeurs ont dit être prêts à **offrir autant voire plus de stages d'AIT dans l'avenir** en raison de ce programme.

Ces cibles ont été atteintes malgré les obstacles liés à la COVID-19 et le fait que la pandémie a restreint le nombre de stages qu'il était possible d'offrir, selon près de la moitié des employeurs (46 %). Par ailleurs, 16 partenaires financiers de la TRAES se concentrent sur l'équité, la diversité et l'inclusion des occasions d'AIT (la majorité pour les Premières Nations).

Les **employeurs** sondés ont relevé des avantages variés des partenariats financiers de la TRAES : sensibilisation accrue à l'AIT et compréhension étendue de la gamme possible d'occasions d'AIT.

Au total, **31 % des employeurs ont offert des stages d'AIT pour la première fois** et 63 % des employeurs ont trouvé que le partenariat financier **a facilité le processus**. Des employeurs ont souligné les avantages de mieux connaître les **bonnes pratiques** de recrutement (57 %), de supervision et de mentorat (56 %) et de l'organisation de l'AIT (55 %).

Les employeurs ont également mentionné que l'accès à un bassin étudiant qualifié était un gros avantage : 72 % ont d'ailleurs signifié avoir **renfloué leur bassin de talents**. Des employeurs ont relevé **l'exposition à de nouvelles idées**, compétences et talents, et ces compétences et idées ont été utiles à 78 % d'entre eux; 80 % ont désormais de meilleures ressources pour combler les postes et 51 % ont amélioré leur **productivité organisationnelle**. En outre, 20 % des employeurs ont embauché un étudiant à la suite d'une occasion d'AIT. Au total, 63 % se sont dits **prêts à offrir d'autres occasions d'AIT** à l'avenir, dont 30 % qui maintiendront la même quantité.

« La pandémie a généré une avalanche de demandes pour nos services, ce qui met de la pression! Plus il y a de mains, plus c'est facile pour nous. Ces étudiants extraordinaires nous ont aidés à étendre notre champ d'action, à établir de nouveaux partenariats... ils nous ont permis de trouver des partenaires bienveillants et généreux, grâce à qui nous avons réussi à subvenir aux besoins de nos clientes. »

– Employeur

Retombées pour les employeurs :

78%

ont acquis de nouvelles idées, compétences ou connaissances grâce à leurs stagiaires

72%

ont vu leur bassin de talents se renflouer grâce à l'AIT

63%


ont vu le processus facilité grâce aux partenaires financiers

51%

ont fait état d'une amélioration de la productivité organisationnelle

20%

ont embauché leur stagiaire par la suite



La création d'autres occasions d'AIT est un atout clé pour la **communauté estudiantine**, qui a souvent relevé l'intense concurrence qui fait rage pour les occasions d'AIT limitées. Les étudiantes et étudiants sondés ont signalé six avantages principaux au programme d'AIT de la TRAES : l'établissement de **liens personnels** avec des employeurs et réseaux; **l'acquisition d'expérience** cruciale dans le domaine; **une meilleure compréhension des attentes des employeurs**, des normes sociales et de la culture d'une organisation; une exposition à **différentes options de carrière**; le développement de **compétences humaines** comme la gestion du temps, la communication, le réseautage, le travail d'équipe et le leadership; et l'acquisition de **compétences techniques**, comme la recherche, le rapport et la rédaction technique, l'analyse et la gestion de projet. Et même si nombre des étudiants et étudiantes sondés n'ont pas encore leur diplôme, trois sur dix ont continué de travailler pour leur employeur après la fin du stage initial.

Les **établissements postsecondaires** ont évoqué l'importance du soutien de la TRAES dans le renforcement et l'optimisation de la capacité institutionnelle à intégrer et offrir des occasions d'AIT. Ce soutien contribue au caractère unique de la TRAES, car les sources de financement qui en font autant sont rares. Les établissements postsecondaires ont ajouté que le soutien de la TRAES leur permettait d'offrir davantage d'occasions d'AIT, d'être plus sensibles aux groupes en quête d'équité et de mieux leur venir en aide, de tester les modèles d'AIT émergents et de s'engager auprès des employeurs. Pour certains établissements en milieu rural et éloigné, le soutien de la TRAES a représenté une **première chance** d'offrir une forme d'AIT à la population étudiante.

À l'instar des établissements postsecondaires, les partenaires financiers ont également profité du soutien de la TRAES; ils ont facilité ou négocié des occasions d'AIT et consolidé leur image d'intermédiaire utile.

« Depuis ce stage, ma quatrième année a bien plus de direction : je sais ce que je veux et je suis mieux concentré, contrairement à avant où je ne faisais que me laisser flotter. »

— Étudiant

Améliorer l'efficacité

La TRAES collabore avec une multitude de partenaires, dans diverses régions et groupes cibles, elle a donc cherché à rehausser l'efficacité de ses travaux de financement. Incidemment, elle a déterminé **trois principes** à considérer au moment de choisir des partenaires financiers pour améliorer la rentabilité des occasions d'AIT :

Le partenaire est bien établi dans l'écosystème et sa marque est fiable.

Il entretient une bonne relation avec les établissements postsecondaires.

Il entretient des liens solides avec les employeurs.

Sans cette base, les nouvelles organisations entrant dans l'univers de l'AIT ont besoin de plus de temps et de ressources pour établir les relations de confiance nécessaires à l'offre de nouvelles occasions d'AIT.

Conclusion et recommandations

L'évaluation a relevé cinq considérations stratégiques et quatorze recommandations pour développer et renforcer davantage le programme d'AIT de la TRAES et l'écosystème d'AIT en général.

Les **cinq considérations stratégiques** représentent des choix ou des compromis en termes de portée, d'ampleur, de coûts et d'avantages concurrentiels de la TRAES relativement aux autres acteurs de l'écosystème :

- **Privilégier les grandes entreprises et organisations** afin de multiplier le nombre d'occasions d'AIT au pays, tout en garantissant des occasions qui sont accessibles aux régions mal desservies, qui sont plus coûteuses et condensent moins d'étudiants et étudiantes, mais sans lesquels l'accès universel à l'AIT est impossible.
- **Trouver le juste équilibre** entre la prestation directe des occasions d'AIT et le programme général de promotion de la TRAES.
- **Cibler les modèles d'AIT émergents** dès les premiers stades du parcours étudiant pour une exposition à ces nouvelles formes d'apprentissage et guider leurs décisions en début de carrière.
- **Contribuer à la recherche internationale et à un programme d'AIT fondé sur des données probantes** dans le cadre de la recherche future et du programme d'apprentissage de la TRAES.
- **Déterminer des paramètres utiles et réalistes** pour suivre les objectifs clés de rendement (efficacité, équité, diversité et inclusion) qui cadrent mieux avec l'approche de la TRAES.

À la suite de l'évaluation, **cinq recommandations générales** ont aussi été relevées pour orienter le programme de la TRAES :

- **Continuer d'offrir le programme d'AIT** puisqu'il comble les lacunes existantes dans l'écosystème d'AIT.
- **Trouver des moyens d'approfondir les efforts pour promouvoir l'AIT** auprès des employeurs, de petite et grande taille, pour stimuler l'offre d'occasions d'AIT.
- **Penser à d'autres occasions** de rehausser les efforts de mobilisation, de participation et d'apprentissage pour contribuer à l'expansion de l'écosystème d'AIT au Canada.
- **Explorer des moyens de mieux faire connaître les recherches de la TRAES**, les produits, les outils et les ressources, les groupements et les événements de financement en communiquant l'information à une fréquence régulière et fréquente aux parties prenantes et partenaires financiers de la TRAES.
- **Songer aux moyens d'étendre et de renforcer la participation régionale** afin que les démarches de la TRAES reflètent les besoins de la population canadienne.



LA TABLE RONDE
**DES AFFAIRES +
DE L'ENSEIGNEMENT
SUPÉRIEUR**

Blueprint