
Étude de cas 1 : Nouvelle-Écosse – Équipe d’alphabétisation Nouvelle-Écosse

31 octobre 2014

Introduction

En matière d’éducation, les propositions destinées aux adultes moins alphabétisés prennent trop souvent la forme de programmes isolés, alignés à des objectifs de financement particuliers. En revanche, les programmes intégrés offrent l’occasion de joindre les programmes et les services de manière signifiante et efficace, afin de satisfaire aux besoins des personnes apprenantes plutôt qu’à ceux des établissements.

Bien qu’on ait documenté la nature des programmes intégrés et ce pourquoi ils méritaient considération, on s’est peu attardé à décrire la réalité des personnes qui tentaient de les mettre en œuvre¹. Afin de combler ces lacunes sur le plan des connaissances, on a initié un projet de deux ans, financé par le Bureau de l’alphabétisation et des compétences essentielles d’Emploi et Développement social Canada. Ce projet, *Designed to Work/ Sur mesure pour l’emploi*, prévoit explorer et consigner le processus entourant la mise en œuvre de tels programmes dans différents contextes. L’initiative se déploie dans quatre provinces afin de soutenir des sites de mise en œuvre dans lesquels les gens du milieu tentent d’implanter des programmes intégrés destinés aux adultes moins alphabétisés. Dans le cadre du projet, on trouve également une composante recherche qui a pour but de mieux cerner les conditions propices à la création de programmes intégrés. Ainsi, les études de cas servent à examiner la manière dont ces programmes sont mis sur pied. Le fait d’approfondir la compréhension à l’égard des processus de mise en œuvre adoptés dans différentes provinces, et en particulier l’analyse croisée de ces initiatives, permettront au projet d’aborder la question qui guide la recherche : *Quelles sont les conditions propices à l’élaboration et à la prestation de programmes intégrés?*

¹ Voir le rapport du RESDAC, *La programmation intégrée : Une revue de la littérature*, par Geraci et Mazzulla (2013).

Méthodologies de recherche

On a eu recours à trois techniques de collecte de données afin de recueillir des renseignements de l'Équipe d'alphabétisation Nouvelle-Écosse (ÉANÉ), le site de mise en œuvre sur lequel est fondée cette étude de cas : des entrevues individuelles, des entrevues de groupe et une revue documentaire. Pour réaliser cette étude, deux chercheuses ont visité l'ÉANÉ pendant deux jours consécutifs, en février 2014. Pendant cette visite, les chercheuses ont pris connaissance des documents produits ou utilisés lors de la mise en œuvre. Suivant leur visite, des exemplaires de ces documents sont acheminés aux chercheuses par courriel. Les entrevues ont été réalisées en anglais; les documents ont été revus dans la langue de production originale. À l'ÉANÉ, la coordonnatrice de projets et la directrice générale partagent la responsabilité de la mise en œuvre du programme. Les entrevues suivantes ont été menées en personne auprès du personnel du projet et des membres du comité local d'encadrement :

- Entrevues de groupe avec la coordonnatrice de projets et la directrice générale
- Deux entrevues individuelles auprès des formatrices
- Une entrevue individuelle auprès de la coordonnatrice de projets
- Une entrevue individuelle auprès de la directrice générale
- Une entrevue de groupe avec les membres du comité local d'encadrement (deux chercheuses, un membre de l'équipe de soutien andragogique du RESDAC, la directrice générale et la coordonnatrice de projets étaient également présentes)

En mai 2014, suivant la visite du site, une entrevue téléphonique a été menée avec un membre de l'équipe de soutien andragogique du RESDAC et une entrevue téléphonique de suivi a été réalisée avec la directrice générale et la coordonnatrice de projets. Ces entretiens visaient à recueillir des renseignements supplémentaires sur les activités du programme depuis la visite. Le personnel du programme a revu la version préliminaire de cette étude de cas, apportant au contenu les corrections, les clarifications et les précisions jugées nécessaires.

Cette étude de cas porte sur l'ensemble des activités associées à tous les aspects du processus de mise en œuvre, de l'initiation du projet jusqu'à son évaluation.

Étude de cas

Description de l'initiative

Le nouveau programme *Commis au service à la clientèle bilingue* comporte environ 650 heures de formation, y compris deux stages en milieu de travail, se déroulant sur 23 semaines. Les personnes apprenantes participent à la formation encadrée avec formatrice quatre jours par semaine, alors que les stages en milieu de travail leur demandent cinq jours par semaine.

Le programme couvre les notions de base en trois cours, soit Service à la clientèle, Introduction à l'informatique et Développement personnel. Le programme s'inspire du modèle intégré du RESDAC, qui met l'accent sur le développement de toutes les compétences requises pour accomplir les tâches liées à l'emploi ciblé. Les personnes apprenantes reçoivent des certificats découlant de leur participation à certains cours offerts dans le cadre du programme, y compris SIMDUT et premiers soins. Cependant, le fait de compléter le programme en soi ne mène pas une qualification professionnelle reconnue par l'industrie ou les institutions publiques.

Le contenu des trois cours est divisé en deux blocs de formation. Les personnes apprenantes doivent compléter les deux blocs pour recevoir un certificat d'attestation de réussite. La conception du programme de formation en deux blocs distincts offre deux points d'entrée aux personnes apprenantes, à deux moments différents. Chaque bloc de formation peut être réalisé dans n'importe quel ordre et inclut un stage en milieu de travail. Les premiers stages en milieu de travail pour les personnes apprenantes proposent une orientation au milieu de travail et une évaluation formative. Le second stage en milieu de travail dure trois semaines et permet aux personnes apprenantes de pleinement intégrer l'environnement de travail et d'être évaluées sur leur participation et leur rendement selon des tâches déterminées.

Contexte

L'ÉANÉ sert la population acadienne depuis 1992. L'organisme offre des programmes en français langue maternelle et en conversation en français. Contrairement à d'autres fournisseurs de services d'alphabétisation néo-écossais, l'ÉANÉ est financée par le gouvernement provincial pour offrir des services à l'ensemble des francophones de la province. Le personnel de l'ÉANÉ est composé d'une directrice générale et d'une coordonnatrice de projets qui est aussi responsable, à temps partiel, de la programmation en alpha familiale. Le personnel ne travaille pas pendant l'été. Les bureaux de l'ÉANÉ sont situés dans un centre d'apprentissage de la côte ouest de la Nouvelle-Écosse, près de petites communautés vivant de la pêche. Voilà donc le contexte dans lequel se déroule cette étude de cas.

Suivant les nouvelles orientations du financement provincial qui se tourne davantage vers l'employabilité, plusieurs fournisseurs de services d'alphabétisation anglophones ont déjà entamé l'élaboration de programmes visant à perfectionner les compétences des personnes apprenantes pour faciliter leur transition vers l'emploi. Devant l'importance croissante accordée à l'employabilité, l'ÉANÉ constate un écart de plus en plus marqué entre l'orientation du gouvernement provincial et leurs propres programmes. Une employée décrit cette situation comme le fait de réaliser « [...] que nous ne servions probablement pas notre population de la manière dont elle devrait être servie ». Le personnel du programme a le profond sentiment que la population acadienne pourrait tirer profit du perfectionnement des compétences. Les résultats des enquêtes internationales sur la littératie (EIACA, PEICA) révèlent d'ailleurs que les niveaux d'alphabétisme de la population acadienne demeurent plus faibles que la moyenne. En outre, la familiarité du personnel à l'égard de leurs communautés locales confirme qu'au sein de la population acadienne, on constate un sous-emploi notable ainsi qu'un nombre considérable d'emplois saisonniers.

Ces facteurs animant le contexte, une présentation du RESDAC sur la programmation intégrée tombe à point. L'employée assistant à l'exposé reconnaît dans la description de la programmation intégrée des éléments que l'ÉANÉ peut déployer pour améliorer ses services et être plus efficace auprès de sa population cible. Les deux employées commencent à explorer les possibilités et à en apprendre davantage sur le modèle intégré. Avant même d'obtenir le financement pour le projet *Designed to Work/Sur mesure pour l'emploi*, l'ÉANÉ, soutenue par le RESDAC, investit des efforts dans la mise en œuvre d'un programme intégré destiné à leur communauté.

Activités d'amorce

À partir de ces présentations initiales, il faut deux ans de plus pour que le programme intégré soit mis en place. Des efforts considérables sont menés pour obtenir le financement de divers ministères provinciaux et de plusieurs divisions au sein d'un même ministère, sans compter le travail visant à solliciter l'appui des organismes et des employeurs locaux. Au tout début, la directrice générale consacre plusieurs mois à vendre l'idée dans la communauté, chez les fournisseurs de services et chez les employeurs. Faisant partie d'une table ronde sur l'employabilité servant la population acadienne, la directrice générale organise une présentation sur le modèle intégré pour les membres de cette table ronde. Tout comme la directrice générale, les membres parmi lesquels des personnes représentent les fournisseurs de services, le gouvernement et les partenaires des services d'emploi, estiment qu'il s'agit là d'un concept prometteur. Le modèle intégré suscite un réel intérêt chez les personnes qui en prennent connaissance, une employée notant que « Les gens croient aisément que le modèle fonctionne. Il ne faut pas beaucoup d'efforts pour les en convaincre ». L'ÉANÉ profite de cet intérêt en établissant des partenariats locaux, dont certains ont mené à une participation au comité local d'encadrement de l'initiative lorsqu'il est créé. Les personnes représentant le gouvernement sont intéressées à ce modèle qui semble correspondre à leurs orientations, privilégiant les programmes axés

sur l'emploi et sur les compétences. L'ÉANÉ reçoit une lettre de soutien de la part des personnes représentant le gouvernement provincial et obtient ainsi le financement pour une recherche sur les besoins en matière d'emploi et de services au niveau local. Parallèlement à ces démarches, l'ÉANÉ collabore avec le personnel du RESDAC et commence à explorer ce qu'on estime les meilleures pratiques de ce type de programmation dans la province. On visite une autre agence de la province qui offre des services liés à l'emploi et à la formation axée sur les compétences, y compris l'éducation de base et les compétences génériques. On obtient du personnel de cette agence des renseignements sur la manière dont la programmation est organisée, en plus d'information sur les outils et les ressources de formation et d'évaluation.

Identification des besoins

Alors que l'intérêt grandit à l'égard du modèle proposé, les employeurs de la région réagissent favorablement à la notion d'intégrer l'employabilité et le développement des compétences techniques et des compétences de base. L'ÉANÉ se joint à une initiative existante menée par la division du gouvernement provincial sur les initiatives en milieu de travail pour réaliser des évaluations régionales portant sur les besoins des employeurs. L'ÉANÉ précise les données que l'organisme souhaite recueillir et ajoute des questions à l'enquête afin d'obtenir ces renseignements. Lorsqu'ils reçoivent l'analyse initiale des résultats, les membres du comité local d'encadrement et le personnel estiment qu'elle ne leur fournit pas tous les renseignements utiles pour la planification de programme. On procède donc à une analyse subséquente des données brutes, afin qu'elle réponde plus adéquatement aux besoins du groupe, en adoptant une perspective élargie des compétences, plutôt qu'un point de vue centré uniquement sur les compétences essentielles.

Compte tenu de l'étendue de l'enquête, les résultats ont servi à déterminer les compétences professionnelles communes aux employeurs sondés. L'identification des besoins n'a pas révélé de besoins précis au sein du marché du travail. Dans l'ensemble, elle a plutôt démontré bien peu d'occasions d'emplois dans un seul secteur spécifique. Le comité local d'encadrement croit que les services à la clientèle correspondent aux besoins de plusieurs employeurs et considère qu'il s'agit d'un secteur d'emploi viable pour un éventuel programme intégré. Dans la prise de décision quant au choix de ce secteur d'emploi, d'autres éléments sont entrés en cause, notamment la perspective d'emplois à long terme dans la région ainsi que la disponibilité des installations de formation. Par exemple, les services de préparation des aliments sont rejetés puisque les installations de cuisine ne sont pas disponibles aux fins de formation. En revanche, les installations et l'équipement de formation requis dans le cadre des services à la clientèle sont disponibles dans la communauté, confirmant ainsi que ce domaine sera le thème central du programme.

Le secteur d'emploi ciblé étant confirmé, le personnel du programme tente par la suite d'en apprendre davantage sur les exigences liées au service à la clientèle par le truchement des ressources issues du marché du travail comme les descriptions de la Classification nationale des professions. Elles notent

toutefois qu'il leur a été difficile de dénicher les renseignements détaillés qu'elles cherchaient pour faciliter la planification du programme. Le personnel travaille aussi à s'assurer la collaboration de la direction du campus local de l'établissement d'enseignement postsecondaire afin qu'on y accueille le programme. Les négociations mènent ultérieurement à une revue du programme pour le distinguer d'un programme que le collège prévoit offrir, qui porte aussi sur les compétences relatives au service à la clientèle.

Montage andragogique

Conception du programme de formation

Les caractéristiques du programme de formation sont peaufinées lors de l'étape de l'analyse des besoins, en consultation avec le RESDAC, les membres du comité local d'encadrement et les personnes représentant le gouvernement. La nature du programme centrée sur la notion d'intégration se traduit entre autres par la combinaison du développement des compétences techniques et des compétences génériques en lien avec les tâches et fonctions anticipées du service à la clientèle. L'intégration se traduit également par le développement des compétences en langue seconde chez les participants, qui vise à satisfaire aux attentes des milieux de travail de la région, soit que le personnel puisse travailler en anglais et en français, ce qui donne un aspect bilingue au programme. On prend la décision de cibler une clientèle se situant au niveau 2 des compétences essentielles, niveau relativement commun chez les adultes acadiens sans emploi ou sous-employés de la région. On estime en outre que ce niveau se prête bien à un programme de formation intensif à court terme. On établit la durée du programme à 23 semaines. Le programme de formation est axé sur l'approche par compétences, en mettant l'accent sur les tâches que les individus doivent accomplir au travail. Les stages en milieu de travail sont intégrés à la conception pour que les personnes apprenantes puissent mettre en pratique les nouvelles compétences apprises. Les objectifs d'apprentissage sont guidés par la Classification nationale des professions et les compétences sont déterminées en fonction de l'évaluation des besoins des employeurs. On procède à l'embauche d'une personne responsable d'élaborer le curriculum, qui collabore pendant trois mois avec le personnel du RESDAC pour le créer.

L'élaboration du curriculum à partir de zéro présente un défi majeur pour le personnel qui a peu d'expérience en matière de programmes axés sur les tâches et de matériel nécessaire au soutien de l'orientation vers le marché du travail. On tente alors de repérer des programmes d'enseignement similaires qui pourraient servir de points de départ. Les recherches s'avèrent largement infructueuses, sinon que certains cours élaborés par un autre fournisseur de services en développement des compétences œuvrant en Nouvelle-Écosse. Après l'embauche de la personne chargée du curriculum, le personnel de soutien andragogique du RESDAC offre des conseils sur les caractéristiques de la programmation axée sur les tâches et sur la manière dont elle s'insère dans le modèle intégré. Pour planifier la documentation, la personne responsable du curriculum se sert des tâches que les individus

réalisent dans le cadre de leur emploi au service à la clientèle et des contenus de formation existants qui sont pertinents. Ces efforts se traduisent par la production de trois guides relatifs au curriculum, correspondant aux cours offerts dans le cadre du programme : Service à la clientèle, Introduction à l'informatique et Développement personnel. Chacun des guides propose une structure d'enseignement couvrant les 23 semaines de formation, y compris les résultats, les textes explicatifs présentant et situant le contenu, ainsi qu'une combinaison d'activités et d'activités suggérées assorties de critères d'évaluation. Les trois cours visent à aider les personnes apprenantes à rehausser leurs connaissances et leur expérience afin de développer leurs compétences professionnelles et leurs compétences en employabilité en lien avec le service à la clientèle.

Comité local d'encadrement

Le comité local d'encadrement est mis sur pied au tout début de l'amorce du projet, alors qu'on tente de convaincre les bailleurs de fonds des mérites de la programmation intégrée. Les membres du comité sont sélectionnés en fonction de leur rôle stratégique dans la communauté acadienne et de leur capacité à faire progresser l'initiative. Le comité est composé de dix membres issus des agences de soutien à l'emploi, de l'établissement postsecondaire local, des gouvernements municipal et provincial ainsi que du conseil de développement économique. Au début, le comité se réunit fréquemment, puis se rencontre à tous les trimestres. Les membres sont rapidement appelés à analyser les évaluations préliminaires et à participer à la décision quant au choix du secteur d'emploi visé par le projet. Alors que le programme prend forme, le comité fournit de la rétroaction sur le budget, passe en revue les guides relatifs au curriculum, apporte des conseils sur les stratégies et le matériel de communication et de promotion, clarifie les exigences des bailleurs de fonds et discute des critères d'admissibilité des personnes apprenantes. Un membre du comité joue un rôle important pour ce qui est de réserver un lieu où offrir le programme et dans l'interprétation des données de l'analyse des besoins auprès des employeurs.

Le personnel espère que le comité local d'encadrement soit actif dans le recrutement. Cependant, à une exception près, les aiguillages ne se matérialisent pas. Le partage d'information est difficile en raison du taux de roulement au sein des membres du comité, parfois dû au changement de personnel chez les agences, parfois à la charge de travail des individus siégeant au comité. Ces fluctuations posent problème quand il s'agit de prendre des décisions, puisque l'on doit fréquemment revoir l'information avec les nouveaux membres. Par conséquent, on a moins de temps à consacrer aux activités, aux discussions sur de nouveaux sujets ou encore à solutionner les problèmes lorsqu'ils émergent. Après réflexion, le personnel estime que la composition du comité aurait été plus efficace si les membres avaient eu l'autorité de prendre des décisions au sein de leurs propres organisations. On considère également que la présence d'employeurs aurait apporté une perspective d'affaires au comité.

Organisation des ressources humaines

Une première ébauche de conception du programme est terminée environ quatre mois avant la date de lancement prévue. La coordonnatrice de projets est chargée de mener les efforts de mise en œuvre et assume plus d'activités opérationnelles quotidiennes. De son côté, la directrice générale demeure la personne contact pour les membres du comité local d'encadrement et pour les agences gouvernementales. À partir des renseignements obtenus lors d'une visite à un autre programme de services en emploi de la Nouvelle-Écosse, on planifie l'embauche de deux formatrices à temps plein. L'une jouera un rôle de conseillère et livrera la formation entourant le développement personnel et l'autre sera chargée de la formation liée au service à la clientèle et à l'informatique.

Pendant les deux mois précédant le début du projet, on accorde priorité à l'embauche du personnel de formation. Toutefois, les offres d'emploi publiées génèrent peu de réponses. Il se peut que les compétences spécialisées exigées ou encore la courte durée de l'emploi (environ huit mois) en soient la cause. On réoriente les efforts vers la recherche de personnes dont l'expérience, les horaires et la disponibilité correspondent à la structure du programme. Au bout du compte, on est en mesure d'embaucher une formatrice jouant aussi un rôle de conseillère à temps partiel, une formatrice à temps plein et une personne responsable de développer le portfolio. L'organisation des ressources humaines est modifiée pour refléter la disponibilité des personnes embauchées possédant un bagage adéquat d'expérience et de compétences. On apporte d'autres changements à l'organisation des ressources humaines avant le bloc B puisque la formatrice à temps plein démissionne et qu'on ne peut trouver que deux personnes à temps partiel pour prendre en charge ses responsabilités. La coordonnatrice de projets assume plus de responsabilités sur le plan opérationnel, pilotant notamment les ententes avec les conférenciers invités, l'acquisition de ressources et les stages en milieu de travail. Ces activités auraient été menées par les formatrices si on avait pu en embaucher deux à temps plein.

On s'entend pour dire que les formatrices embauchées possèdent une bonne connaissance de la clientèle et de ses besoins. Le fait de compter sur des formatrices ayant de l'expérience en service à la clientèle apporte au programme une certaine crédibilité, ce qui n'aurait pas été le cas si on avait embauché des enseignants plus versés sur le plan didactique. La formatrice embauchée à titre de conseillère a des antécédents en travail social, ce qui lui permet de comprendre les défis auxquels les personnes apprenantes font face, tout en l'aidant à ancrer dans des situations authentiques la partie du programme abordant les compétences génériques.

Ressources

L'approche de l'ÉANÉ consiste à obtenir du financement pour l'élaboration du programme, visant à plus long terme des fonds supplémentaires pour la prestation du programme. Le budget de fonctionnement de l'ÉANÉ ne permet pas de réaffecter les ressources existantes au développement d'un programme intégré. Ainsi, on obtient plutôt des fonds du gouvernement provincial afin d'élaborer un projet pilote, convenant que le fournisseur de service recevrait plus de fonds et de soutien du RESDAC vers l'atteinte de ces objectifs. Le RESDAC fournit un soutien financier, en plus de ressources

en consultation entourant la conception du programme, plus particulièrement les efforts liés à l'amorce et au développement du projet. On estime que ce soutien a été crucial pour permettre à l'ÉANÉ de démarrer l'initiative.

Plusieurs des défis qu'évoque le personnel sont liés au financement. L'ÉANÉ étant récemment engagée dans ce type de programmation et auprès du groupe client ciblé, la courbe d'apprentissage est plutôt abrupte. Les membres du personnel passent beaucoup de temps à repérer des bailleurs de fonds et à parfaire leurs connaissances sur les critères de financement et les processus de demande de subventions. Les employées doivent donc composer avec de longues périodes où le projet n'évolue pas, alors qu'on attend l'approbation d'une demande ou la subvention elle-même. Les fonds liés à la prestation du programme sont reçus tardivement lors de l'étape d'élaboration, l'ÉANÉ étant contrainte d'assumer les dépenses jusqu'à ce que le financement soit disponible. Cette situation ajoute un fardeau au processus de mise en œuvre déjà exigeant, en plus de détourner l'attention du personnel des autres activités qui doivent être menées à bien.

Recrutement et sensibilisation

Pendant l'étape de conception du programme, le personnel s'attarde également au recrutement. Cette tâche implique la clarification des caractéristiques du groupe client ciblé, et la recherche de conseils auprès des membres du comité local d'encadrement sur les manières de rejoindre l'éventuelle clientèle. On fait peu de publicité avant la date prévue du lancement, le recrutement reposant largement sur l'aiguillage et la référence de clients potentiels par des membres du comité local d'encadrement et des fournisseurs de services d'emploi locaux.

Le recrutement représente un défi de taille pour le personnel du programme. Les employées se demandent comment attirer à la fois des personnes bénéficiaires de divers services de soutien au revenu, de l'assurance-emploi à l'aide sociale, et des personnes qui ne reçoivent aucun type d'assistance gouvernementale. Compte tenu de la nature intégrée du programme, les critères d'admissibilité et les mécanismes de financement doivent être établis par toutes les parties prenantes. Les bailleurs de fonds ne sont pas familiers avec la conception du programme; ils sont plus habitués à des programmes ciblant des groupes clients précis, souvent associés à des sources de revenus et à des types de prestations spécifiques. Faisant référence à ce défi, une employée s'exprime ainsi : « Les gens étaient tous habitués à travailler avec une source de financement à la fois. »

Pour ce qui est du faible nombre de personnes recrutées, on considère que plusieurs facteurs entrent en cause. L'organisme lui-même est relativement peu connu dans la communauté et ne possède pas d'antécédents en formation sur les compétences axée sur le marché du travail. De plus, les partenariats n'ont pas été formalisés lors du projet pilote. Les membres du personnel indiquent que l'établissement de liens avec les autres organismes de la communauté aurait pu avoir des incidences positives, tant sur le plan des aiguillages que sur celui des efforts de recrutement. On évoque ici les centres des

ressources communautaires, qui sont bien connus dans la collectivité et qui rejoignent une vaste clientèle. Le personnel estime en outre qu'on aurait facilité les efforts de recrutement si on avait pu compter sur des politiques internes plus claires en ce qui a trait à l'admissibilité et au soutien à la formation.

Il est possible que l'un des facteurs ayant influencé le recrutement découle de la manière dont on décrit le programme dans les communications, menant peut-être les éventuelles personnes apprenantes à croire qu'il s'agit d'un programme offert intégralement en français. Les Acadiens et les Acadiennes plus âgés ont été éduqués en anglais et par conséquent, ils pourraient afficher moins de confiance en leurs capacités de lecture et d'écriture en français. Leurs choix quant à la langue dans laquelle recevoir de la formation axée sur les compétences et sur le marché du travail pourraient tendre vers l'anglais.

Les mécanismes de soutien au programme ne sont pas finalisés avant l'étape de recrutement. Le personnel ne peut donc confirmer le type d'aide financière mis à la disposition des clients bénéficiant de diverses formes de soutien au revenu. Plusieurs membres du comité local d'encadrement croient que la réticence au changement peut avoir incité d'éventuelles personnes apprenantes à choisir le retour aux formes traditionnelles de travail saisonnier, plutôt que de s'inscrire à ce programme de formation axé sur le groupe et offert en français. On indique que certains obstacles systémiques ont pu dissuader les candidates et candidats de s'inscrire au programme. De plus, les agences d'aiguillage n'ont pas la même compréhension pour ce qui est des clients admissibles à participer à des programmes de formation axés sur les compétences.

La décision de partager le programme de 23 semaines en deux blocs de formation est prise afin de traiter des défis de recrutement. Cette réorganisation permet à l'ÉANÉ d'entreprendre une deuxième phase de recrutement à mi-chemin de la période de 23 semaines, pour ajouter plus de personnes apprenantes au programme. Lors du second bloc de formation, on intensifie les efforts de communication et on y ajoute des documents imprimés et des annonces dans les journaux et à la radio.

Élaboration et prestation du programme de formation

Inscriptions

Les processus d'inscription sont entamés environ un mois avant le début du programme. Ces démarches comportent notamment un examen des compétences des personnes apprenantes à l'aide de CAMERA, un test de classement en littératie axé sur le marché du travail². Les individus se situant au

² CAMERA (*Communications and Numeracy Employment Readiness Assessment*) est un système orienté vers le marché sur travail, permettant l'évaluation des compétences en littératie et en numératie. La version française

niveau 1 des compétences essentielles ne sont pas considérés admissibles au programme. Parmi les neuf individus ayant complété les évaluations, sept sont acceptés au programme. Chez les sept personnes en question, l'une choisit de ne pas participer en avisant le programme à l'avance; deux personnes ne se présentent pas et on ne peut communiquer avec elles; une autre personne devant obtenir de l'assurance-emploi ne reçoit ses prestations que quatre semaines après avoir été admise au programme et estime qu'il est trop tard pour qu'elle y prenne part. Ainsi, le programme débute avec trois personnes apprenantes qui ont toutes suivi les deux blocs de formation. La deuxième phase d'inscription tenue avant le début du second bloc de formation ajoute deux personnes apprenantes. Par conséquent, cinq personnes complètent le bloc B.

Élaboration du curriculum

Les formatrices ont recours aux guides relatifs au curriculum comme point de départ en vue d'élaborer davantage pendant la prestation du programme. Elles obtiennent de la documentation d'autres programmes de développement des compétences, dont une partie a été élaborée pour un groupe client similaire. Les formatrices ajoutent des activités à l'aide de leurs propres ressources ou de documents trouvés en ligne. Elles allouent également du temps aux discussions et aux jeux de rôle pour explorer des thèmes et renforcer les apprentissages. On estime que les vidéos en ligne s'avèrent utiles pour illustrer des scénarios dans le contexte du service à la clientèle. Une formatrice décrit ainsi cette approche : « ...beaucoup de recherches en ligne ou (...) essayer de penser à des jeux de rôle, je suppose, dans différentes situations. » On invite des personnes à venir faire des présentations. Elles proposent une gamme de points de vue, selon le milieu du travail et le secteur, quant aux compétences exigées en matière d'employabilité et aux attentes à l'égard des personnes qui travaillent au service à la clientèle.

Le personnel s'entend pour dire que les guides relatifs au curriculum ont aidé à façonner les cours et à orienter les formatrices. On suggère deux améliorations au contenu : ajouter des exemples concrets de tâches en milieu de travail et mettre plus d'accent sur le fait que le programme est axé sur les tâches. Les formatrices conviennent qu'il faut beaucoup de temps pour élaborer les outils et les ressources. En effet, une formatrice indique qu'elle prend environ une heure et demi par jour de formation à trouver, à organiser et à créer du contenu complémentaire à celui des guides. On considère qu'il importe de se rencontrer pour planifier et partager. Cependant, le temps manque parfois. Ces rencontres donnent l'occasion aux formatrices d'intégrer plus efficacement le curriculum en planifiant la manière dont le contenu peut être abordé à travers tous les cours. Les formatrices tentent d'être en contact au moins à tous les deux ou trois jours, afin de demeurer au fait du contenu qu'elles couvrent respectivement.

du système, appelée *CAMERA en français*, est disponible en communiquant avec *PTP Adult Learning and Employment Programs*, Toronto, Ontario, <http://www.ptp.ca/>.

On tente sciemment d'éviter les approches d'enseignement traditionnelles, où les participants sont traités comme des récipiendaires passifs d'information. Les formatrices estiment que les activités participatives et les discussions sont les moyens les plus populaires d'apprendre chez les participants et participantes. On décrit la situation idéale comme suit : « Tout ce qui est pratique et expérientiel. Ils ne veulent pas s'asseoir et vous écouter parler. Ils veulent être actifs ». Une formatrice résume de cette façon l'approche éducative privilégiée : « Nous employons le mot *formateur* ou *formatrice* ... et nous employons également le mot *participants*. Alors on ne parle pas d'école. Nous tentons d'employer un langage différent pour illustrer la notion que nous sommes tous des adultes ici, essayant de partager des expériences et d'apprendre et de nous améliorer. » La petite taille de la classe présente des défis en termes de travail de groupe, que les formatrices surmontent en invitant le personnel de l'ÉANÉ à participer aux activités et aux discussions de groupe.

Compte tenu de l'approche intégrée qu'adopte le programme à l'égard du développement des compétences et du désir que le programme de formation puisse mieux se rapprocher de la réalité des chercheurs d'emploi acadiens et du marché du travail local, on emploie à la fois l'anglais et le français tout au long des sessions. Au cours des dernières décennies, la province a bénéficié de la disponibilité croissante d'établissements d'enseignement élémentaire et secondaire en français. Ainsi, les personnes apprenantes plus jeunes tendent à posséder des compétences d'écriture en français plus fortes que leurs collègues plus âgés. En revanche, les personnes apprenantes plus âgées peuvent se sentir plus confiantes en français oral. Les discussions se tiennent la plupart du temps en français, alors que les documents imprimés sont disponibles dans les deux langues officielles. Ces choix sont en grande partie fonction de ce qui est disponible, les formatrices indiquant également que les ressources en français sont peu nombreuses et difficiles à dénicher.

Évaluation des personnes apprenantes

Dès les premières étapes de planification, le personnel de l'ÉANÉ discute de l'éventualité d'utiliser CAMERA pour identifier d'éventuels clients possédant les niveaux adéquats de compétences essentielles. Une adaptation en français de CAMERA est en marche à ce moment, et on se demande quelle langue est la plus pertinente aux fins d'évaluation. Tout compte fait, les évaluations liées à la sélection sont menées à l'aide de la version en anglais du test de Classement CAMERA. Le personnel choisit d'évaluer les compétences en alphabétisation dans cette langue, en partie pour respecter les préoccupations des clients qui estiment que leurs compétences en lecture et en écriture en français sont plus faibles qu'elles ne le sont en anglais.

Dans le cadre de la composante sur les compétences techniques, la démarche d'évaluation s'articule selon une approche par compétences, permettant ainsi aux personnes apprenantes de reprendre les évaluations jusqu'à ce qu'elles atteignent les critères de succès. Chaque bloc de cours comporte des objectifs d'évaluation généraux, plutôt que des activités d'évaluation précises : par exemple, « Est

capable d'écouter les besoins des clients » ou encore « Comprend les coûts associés à la perte d'un client ».

Plusieurs employées interviewées estiment que le programme ne comporte pas assez d'activités d'évaluation systématiques. Bien qu'elles souhaitent évaluer les personnes apprenantes régulièrement, elles éprouvent des difficultés à trouver la manière de mener ces évaluations. Le personnel est intéressé à en apprendre davantage sur l'évaluation des personnes apprenantes, y compris les méthodes et outils utilisés, ainsi que la manière d'intégrer l'évaluation à la programmation. Alors que débute le bloc B, la coordonnatrice de projets et la directrice générale travaillent avec le personnel de soutien andragogique du RESDAC pour élaborer des gabarits d'évaluation. Ces gabarits sont ensuite utilisés pour créer des rubriques qui incluent les tâches et les compétences à une échelle d'observation plus précise et conviviale pour un contexte de formation. Le personnel rapporte que les activités d'évaluation ont bien fonctionné en tant qu'exercices collaboratifs, toutes les formatrices ainsi que la coordonnatrice de projets contribuant aux rapports d'évaluation. On souligne que dans le cadre de futurs programmes, on devrait accorder plus de temps à la planification et à l'élaboration d'une plus vaste panoplie d'évaluations formatives et d'outils d'évaluation.

La composante du programme sur les compétences liées à l'employabilité est évaluée à l'aide du système ESAT³. L'ÉANÉ se sert de l'outil pour examiner les compétences liées à l'employabilité, dans le cadre d'autoévaluations, d'évaluations par les pairs et d'évaluations par les formatrices. Le personnel estime que l'outil est avantageux parce qu'il met l'accent sur l'autoréflexion chez les personnes apprenantes, en plus de permettre la rétroaction constructive sur les aspects des comportements qui contribuent de manière notable au succès en emploi.

Les stages en milieu de travail comportent des volets d'autoévaluation et d'évaluation par les employeurs et le personnel. Les outils d'autoévaluation conçus par l'ÉANÉ sont axés sur un amalgame de compétences techniques et génériques et appellent les personnes apprenantes à coter le développement de leurs compétences et à réfléchir aux apprentissages découlant de leur expérience. Parmi les 12 compétences génériques cernées, on leur demande également d'indiquer les compétences qu'elles ont eu l'occasion d'observer et de mettre en pratique et si elles se sentent par conséquent plus confiantes. Par ailleurs, on demande aux employeurs de remplir une rubrique dans laquelle ils notent les capacités des personnes apprenantes selon 15 aspects liés à l'employabilité : on peut notamment citer la ponctualité, les habitudes de travail, la motivation, la communication et la capacité d'accepter la critique.

³ Le système ESAT (*Employability Skills Assessment Tool*) comporte un cadre destiné au développement et à l'évaluation de neuf compétences liées à l'employabilité. Pour plus de renseignements, veuillez communiquer avec Futureworx, Truro, Nouvelle-Écosse, <http://futureworx.ca/content/esat>.

Évaluation de l'initiative

Une experte-conseil est embauchée pour aider le personnel à mener une évaluation formelle de l'initiative à la fin du bloc B. Elle suggère que les membres du personnel réalisent une série d'activités pendant lesquelles on examine le contenu abordé dans chaque cours, semaine par semaine. Cette revue permet aux employées de discerner ce qui a bien fonctionné, ce qu'elles modifieraient, ajouteraient ou enlèveraient si les cours devaient être offerts à nouveau. Bien que le personnel s'attende à ce que l'exercice d'évaluation du programme trace un portrait détaillé des compétences essentielles et des compétences liées à l'employabilité abordées pendant les cours, ce type d'exercice est été trop onéreux à réaliser. Ainsi, l'évaluation s'en tient à des thèmes généraux.

Les employées conviennent que dans toute future prestation du programme, elles développeraient et évalueraient les compétences génériques dans le cadre de tous les cours, plutôt que de les confiner au volet développement personnel. Elles mettraient plus d'accent sur la préparation à l'emploi et sur les entrevues de sélection, tout en accordant moins d'importance à l'outil ESAT comme principe organisationnel. Elles croient que ces changements représenteraient un moyen plus authentique pour les personnes apprenantes de constater la pertinence de ces compétences, et un mécanisme plus efficace et équitable pour percevoir le développement des compétences qui se produit réellement.

À l'avenir, le programme offert sera axé sur les mêmes compétences professionnelles dans le cadre du service à la clientèle, puisque les membres du personnel estiment qu'il s'agit d'un aspect qui attire d'éventuelles personnes apprenantes et que ce programme est facile à livrer. Elles rencontrent des personnes représentant le collège local afin de déterminer si la relation entre les deux organisations et les programmes de services à la clientèle qu'ils offrent respectivement peuvent être formalisés et plus clairement différenciés. Au moment de rédiger ce texte, la question de la certification liée au programme intégré de l'ÉANÉ est toujours sous examen.

Les activités entourant l'évaluation de l'initiative ont permis à l'ÉANÉ de constater les forces et les lacunes de leur programme intégré. Ces activités se sont également avérées utiles pour le ministère qui a financé l'ÉANÉ et qui a piloté l'évaluation, permettant d'en apprendre davantage sur les défis et les succès découlant de la mise en œuvre d'une programmation intégrée. Suivant cette initiative, on a demandé à l'ÉANÉ de collaborer avec deux organisations d'alphabétisation financées au palier provincial qui s'intéressent à la programmation intégrée axée sur l'emploi. On vise ainsi à cerner les meilleures pratiques. Il est souhaité que les futures initiatives en programmation intégrée initiées dans la province puissent tirer avantage des expériences de l'ÉANÉ en cette matière.

Et l'avenir

L'ÉANÉ prévoit offrir le programme de nouveau à l'automne. Au moment de rédiger ce texte, l'organisme a reçu plus de fonds que ce à quoi il s'attendait, sans pour autant qu'ils ne suffisent à réaliser le programme. Le groupe cible demeure les adultes aux prises avec des obstacles à l'emploi.

 Le RESDAC reçoit l'appui financier du gouvernement du Canada, par l'intermédiaire du Bureau de l'alphabétisation et des compétences essentielles d'Emploi et Développement social Canada (EDSC) et de Patrimoine canadien.

Cette initiative est financée dans le cadre de la Feuille de route pour les langues officielles du Canada 2013-2018 :
éducation, immigration, communautés.