

---

# Étude de cas 3 : Nouvelle-Écosse

## Futureworx

---

28 septembre 2015

### Introduction

En matière d'éducation, les propositions destinées aux adultes moins alphabétisés prennent trop souvent la forme de programmes isolés, alignés avec 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 que certains aient 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 œuvre<sup>1</sup>. 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*, a exploré et consigné le processus entourant la mise en œuvre de tels programmes dans différents contextes. L'initiative s'est déployée dans quatre provinces afin de soutenir des sites de mise en œuvre dans lesquels les gens du milieu tentaient d'implanter des programmes intégrés destinés aux adultes moins alphabétisés. Dans le cadre du projet, on trouvait également une composante recherche qui avait pour but de mieux cerner les conditions propices à la création de programmes intégrés. Les études de cas ont servi à examiner la manière dont ces programmes ont été mis sur pied.

### Méthodologies de recherche

Cette étude de cas porte sur les activités associées à l'élaboration et à la prestation du programme *Environmental Services Technician* [Technique en services environnementaux] ou EST en anglais. Il s'agit d'un programme conçu par Futureworx, entre 2011 et 2012, offert pour la première fois en 2012. Au moment d'écrire ce texte, Futureworx vient de livrer le programme pour la cinquième fois.

Pour produire cette étude de cas, on a eu recours à trois techniques de collecte de données afin de recueillir des renseignements auprès de Futureworx : des entrevues individuelles, des entrevues de groupe et une revue documentaire. Pour réaliser cette étude, une chercheuse a mené des entrevues

---

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

téléphoniques à deux moments différents, en plus de visiter le site pendant une demi-journée en janvier 2015. La visite a permis de discuter avec la coordonnatrice du programme et les formateurs et de rassembler les documents associés au programme.

On a mené les entrevues suivantes :

- Une entrevue téléphonique avec la gestionnaire du programme
- Une entrevue en personne avec deux formateurs et la gestionnaire du programme
- Une entrevue téléphonique avec la gestionnaire du programme et deux formateurs
- Une entrevue téléphonique avec la direction générale

Le personnel du programme a passé en revue plusieurs ébauches de cette étude de cas, apportant des clarifications, des corrections et des ajouts, le cas échéant.

## Étude de cas

### Description du programme

Le programme de Technique en services environnementaux (EST, dans le texte) offre une programmation intégrée et une certification propre à l'industrie aux individus sans emploi, sous-employés ou peu qualifiés qui sont à la recherche d'emploi en services de nettoyage et d'entretien dans les secteurs de l'accueil, du détail, du gouvernement, de l'éducation ou des soins de santé. Élaboré par le fournisseur de services d'aide à l'emploi Futureworx, en consultation avec les employeurs et les parties prenantes de l'industrie, ce programme vise à développer chez les participants les connaissances, les habiletés et les compétences requises pour qu'ils travaillent de façon sécuritaire et efficace lorsqu'ils occupent un poste de nettoyage et d'entretien. Les personnes qui suivent le programme avec succès se voient présenter un certificat émis par Futureworx, reconnu par les employeurs et le ministère du Travail et de l'Éducation postsecondaire de la Nouvelle-Écosse.

Le programme intégré favorise le développement des compétences en employabilité (aussi appelées compétences génériques), ainsi que des compétences essentielles et techniques. On y propose aussi des stages en milieu de travail non rémunérés appelés *work exposures*. Le programme comporte également une certification dans plusieurs domaines liés aux emplois de nettoyage dans le milieu des soins de santé.

Le programme est offert sur une période de 23 semaines, débutant et se terminant à dates fixes. Il comprend environ 413 heures de formation axée sur les compétences, de nature théorique et en laboratoire, ainsi que deux stages en milieu de travail de 80 heures. Les participants suivent la partie

du programme axée sur le perfectionnement des compétences à raison de quatre jours par semaine; pendant les stages, les participants sont présents sur les lieux de travail cinq jours par semaine.

## Contexte

Faisant partie d'un réseau provincial de fournisseurs de services d'aide à l'emploi, Futureworx offre depuis plus de 30 ans de l'assistance et des programmes liés à l'employabilité, y compris l'exploration de carrière et la formation liée à l'emploi. Les programmes intégrés propres aux professions, comme le programme EST, sont conçus et offerts pour répondre aux exigences des bailleurs de fonds qui réclamaient la mise sur pied de programmes visant à combler les lacunes cernées par l'industrie en matière de compétences. Bien que Futureworx reçoive du financement de base, la plupart de leurs programmes sont financés par des projets à court terme, le plus souvent octroyés par la Direction du développement des compétences du ministère du Travail et de l'Éducation postsecondaire ou par le ministère des Services communautaires de la Nouvelle-Écosse.

Futureworx est situé à Truro en Nouvelle-Écosse. Leurs services axés sur le développement des compétences et sur la formation professionnelle servent les individus sans emploi, sous-employés ou peu qualifiés. Tous les programmes de Futureworx ciblent les personnes aux prises avec des obstacles à l'emploi; on peut notamment citer l'éducation, le handicap, l'âge, la dépendance à l'aide au revenu, la situation de famille, la géographie et le faible niveau d'alphabétisme. Il est fréquent que les individus servis par Futureworx aient à composer avec des défis liés à l'accès à d'autres programmes de formation ou encore à la capacité de les terminer avec succès. Ils ne possèdent pas les compétences ou les qualifications préalables ou ils estiment que les exigences des cours dépassent leurs capacités.

Futureworx offre des programmes sur mesure pour traiter des obstacles auxquels font face les individus faisant partie de cette clientèle, tout en répondant à leurs attentes. Les membres du personnel perçoivent la classe comme une extension du milieu de travail, et ils ont les mêmes attentes que les employeurs envers les participants. Quoique les programmes aient recours à une gamme de méthodes d'enseignement, y compris les jeux de rôle et les projets, on met l'accent sur le travail d'équipe et une approche pratique de l'apprentissage.

## Activités d'amorce

### *Identification des besoins*

Le programme EST découle du besoin cerné par les employeurs du secteur des soins de santé. Plusieurs d'entre eux ont exprimé le besoin de formation qui ciblerait les métiers du domaine des services de soutien dans le milieu des soins de santé. Ces renseignements ont servi de point de départ à partir duquel Futureworx a mené une analyse des besoins qui cherchait à recueillir des données probantes sur le nombre et le type d'emplois de soutien dans le domaine et sur les perspectives

d'emploi. Les membres du personnel ont approché les conseils sectoriels et les employeurs pour connaître leurs prévisions d'embauche à long terme ainsi que la qualité des emplois qui seraient à pourvoir. On a appris des employeurs locaux que les méthodes d'embauche des travailleurs en services environnementaux, qui comprenaient les stratégies de recrutement traditionnelles et quelques jours de formation en milieu de travail, n'avaient pas pour effet de créer une main-d'œuvre stable et fiable. Pour ce type d'emplois, les exigences en matière de compétences augmentaient, découlant en grande partie des préoccupations liées à la santé et à la sécurité. Les employeurs ont reconnu qu'il était fréquent que les nouveaux employés ne possèdent pas les compétences requises pour gérer les exigences de plus en plus élevées.

Le mandat de Futureworx consiste à concevoir des formations visant les emplois des domaines du marché du travail où la demande est considérable. Cependant, on met aussi l'accent sur les emplois qui sont susceptibles d'offrir un moyen de subsistance aux individus et de leur permettre une autonomie financière. À ces fins, l'analyse des besoins explorait également les salaires et la disponibilité des avantages comme les régimes d'assurance-maladie et de retraite. Puisque plusieurs des emplois initialement repérés se situaient au premier échelon, Futureworx a également tenté de saisir quelles étaient les possibilités de promotion dans le domaine. Selon leur expérience, le fait de se concentrer sur les emplois de qualité comporte de nombreux avantages. Il est plus facile de recruter des participants au programme, les participants tendent à être motivés à réussir et à terminer le programme, et lorsqu'ils sont embauchés, les employés sont susceptibles de demeurer en poste si le salaire et les conditions de travail sont égaux ou dépassent les moyennes de l'industrie.

### *Comité d'encadrement*

Futureworx a constaté que les employeurs locaux et régionaux étaient disposés à participer au comité d'encadrement, surtout parce qu'ils observaient le besoin de main-d'œuvre dans le domaine et qu'ils percevaient tirer des avantages directs issus du temps et des efforts investis. Les membres du comité d'encadrement ont été identifiés lors de réunions ouvertes tenues pendant l'étape de l'analyse des besoins. Par le truchement de ces efforts initiaux, Futureworx avait saisi que le personnel des établissements de soins de longue durée et de soins actifs étaient plus susceptibles d'assister et de contribuer aux sessions. Élément tout aussi important, ces milieux de travail représentaient les proportions les plus élevées de destinations pour les travailleurs du programme EST, offrant des salaires et des avantages plus élevés que la moyenne de l'industrie. En plus des employeurs, le comité d'encadrement était composé de personnes représentant les ministères, d'experts en la matière et de spécialistes de l'industrie.

À l'origine, le comité d'encadrement a été mis sur pied pour offrir des commentaires sur le contenu de la formation et sur le curriculum. On a tenu des rencontres régulières tout au long de la phase de conception. On a sollicité l'opinion des membres lorsqu'il s'est agi de fixer des critères réalistes dans la

sélection des participants et de déterminer les critères de succès liés à l'achèvement du programme et à la certification. On a également consulté les membres du comité pendant la prestation du programme pour évaluer le rendement des personnes apprenantes pendant leur stage, pour discuter des progrès, pour tenir des remue-méninges sur les préoccupations émergentes et pour obtenir leurs conseils quant au contenu du curriculum.

Le personnel de Futureworx estime que le choix de se concentrer sur une profession dans un secteur qui recrutait activement s'est traduit par une participation élevée de la part des employeurs. Les membres du comité étaient motivés à faire du programme un succès puisqu'ils percevaient les avantages qu'ils tireraient éventuellement d'une formation de qualité. Les membres du comité d'encadrement se sentaient investis dans le programme, en partie parce qu'ils avaient contribué à son élaboration. Ils savaient bien que le contenu de la formation était pertinent et que les personnes qui le terminaient posséderaient les compétences requises pour être efficaces en emploi. Par conséquent, les membres du comité d'encadrement étaient disposés à offrir des stages aux personnes apprenantes, créant ainsi une source d'occasions dont le personnel du programme pouvait tirer parti. À la fin du programme pilote, les employeurs ont réalisé jusqu'à quel point les participants étaient bien formés et combien ils étaient prêts à devenir des employés de grande valeur.

La nécessité d'un engagement continu de la part du comité d'encadrement s'est atténuée lorsque le pilote s'est terminé et que le programme a été formalisé. Cependant, les employeurs gardent contact avec le programme de manière différente. La coordonnatrice du programme et les formateurs maintiennent des liens avec les employeurs pour veiller à ce que la formation demeure pertinente et pour cerner des changements dans l'industrie qui pourraient avoir des incidences sur les résultats de la formation. Les employeurs continuent d'offrir des occasions de stages.

## Montage andragogique

### *Conception du programme de formation*

Le programme a été divisé en deux niveaux, dont chacun comportait de la formation en classe et un stage. Les participants qui terminent les deux niveaux passent environ 17 semaines en classe, apprenant des notions théoriques et des compétences liées au poste de technique en services environnementaux. Les participants assistent à la formation en classe quatre jours par semaine, de 8 h 30 à 16 h 30. On met l'accent sur des activités concrètes, alliant théorie et mise en application, y compris des laboratoires et l'apprentissage fondé sur les projets. Deux stages en milieu de travail de 40 heures sont intégrés au programme; le premier est prévu à la fin du niveau 1 et se déroule dans un milieu d'éducation, d'accueil, de détail ou encore dans des bureaux. Le second stage survient vers la fin du niveau 2 et se déroule dans des établissements de soins de longue durée ou de soins actifs. Le programme autorise une certaine souplesse pour inclure les activités d'orientation des participants et

de clôture du programme, ainsi que pour tenir compte des variations aux horaires de stage des participants.

On estimait qu'en créant deux niveaux, on permettrait aux participants qui n'étaient pas en mesure de terminer le programme complet d'acquérir certaines compétences et qualifications. Bien que les participants doivent terminer les deux niveaux du programme pour travailler dans le milieu des soins de santé, ceux qui terminent avec succès le niveau 1 peuvent travailler dans des milieux autres que ceux des soins de santé, où les emplois EST n'exigent pas le même niveau de formation ou de certification. Ces exigences moins élevées sur le plan des qualifications se traduisent par des salaires inférieurs. Cependant, les emplois correspondent aux besoins et aux capacités de certaines personnes apprenantes.

Les caractéristiques du programme sont demeurées pratiquement les mêmes depuis sa création, ciblant simultanément le développement des compétences en employabilité (aussi appelées compétences génériques), des compétences techniques et des compétences essentielles. La majorité des participants présentent des besoins dans l'une ou l'autre sphère. Ainsi, le programme s'attarde à les soutenir dans le développement des trois ensembles de compétences de sorte à ce qu'ils réussissent leur transition vers l'emploi. Selon l'expérience du personnel de Futureworx, la formation traditionnelle et séquentielle n'est pas efficace auprès de leur clientèle. Le parcours traditionnel de l'alphabétisation, vers la formation axée sur les compétences, vers les programmes de formation en employabilité prend beaucoup trop de temps, coûte trop cher et ne génère que peu de résultats pour leurs clients. Qui plus est, les compétences en employabilité ou génériques sont fréquemment absentes de l'équation, les cours traditionnels ayant tendance à se concentrer sur les compétences techniques ou sur les compétences essentielles. Le personnel de Futureworx estime que le fait de traiter des trois domaines de compétences est un meilleur gage de succès. Les compétences sont intégrées de sorte à refléter les attentes réelles des milieux de travail, ce qui à son tour, aide les participants à saisir la pertinence de ce qu'ils apprennent.

Les membres du personnel maintiennent des attentes élevées quant au dépôt des travaux, à l'achèvement des devoirs et à la démonstration générale de compétences acceptables en employabilité, à la fois en classe et pendant les stages. On s'attend à ce que les participants satisfassent à toutes les exigences du programme, y compris le dépôt des travaux et le fait de passer les examens selon les délais requis. La ponctualité et l'assiduité font l'objet de suivis rigoureux afin de reproduire les attentes des milieux de travail.

### *Organisation des ressources humaines*

Les formateurs et la gestionnaire du programme travaillent en étroite collaboration, du processus de sélection des participants jusqu'à leur graduation. Un formateur se concentre sur les compétences

techniques et l'autre est chargé du développement des compétences en employabilité et des compétences essentielles. Pendant toute la démarche, la gestionnaire du programme supervise les stages et maintient des contacts réguliers avec les employeurs.

Puisque le programme est offert au besoin, il arrive que les formateurs doivent être embauchés pour enseigner dans le cadre d'un nouveau cycle du programme, ou encore qu'ils soient sélectionnés parmi les membres du personnel actuels. La gestionnaire du programme estime qu'il est nécessaire de compter sur suffisamment de temps avant le début du programme pour embaucher ou sélectionner le personnel approprié. Lors de l'embauche des formateurs, en plus des connaissances liées au contenu, la gestionnaire du programme cherche des individus possédant de solides aptitudes interpersonnelles et de communication, estimant ces qualités essentielles pour le travail dans un milieu composé d'une petite équipe d'enseignement et d'accompagnement. Elle constate que les personnalités des formateurs doivent être complémentaires et présenter un équilibre des points de vue. L'un des éléments clés du succès réside dans le fait que les membres du personnel aient le temps de développer des relations entre eux, avant de se trouver devant les participants.

Le personnel commence à travailler plusieurs semaines avant le début du programme. Ainsi, les formateurs ont le temps de se familiariser avec le curriculum et la méthode de prestation, de consulter les employeurs, les bailleurs de fonds et les agents d'aiguillage, et de débiter le processus de sélection des participants.

Pendant le programme, les membres du personnel tirent parti de leur expérience de travail pour enseigner et mettre l'accent sur une combinaison de compétences et d'attitudes qui aideront les participants à devenir d'excellents employés. Les deux formateurs estiment que le fait d'avoir des attentes élevées à l'égard des participants renforce les comportements que les employeurs apprécient. Parallèlement, les formateurs s'attardent à créer un environnement de formation favorable. Ils constatent que le programme de 23 semaines permet au personnel et aux participants de se connaître et de bâtir la confiance. Les formateurs considèrent que le sentiment de communauté et de confiance est un ingrédient clé favorisant l'apprentissage, particulièrement en ce qui a trait à l'accent placé sur les compétences en employabilité. Ils conviennent que le développement du groupe peut représenter un défi. Il existe fréquemment une période de turbulences ou de frictions lorsqu'il faut gérer le groupe de plus près. La connaissance de la dynamique de groupe et des étapes que vivent les gens lorsqu'ils doivent travailler ensemble leur permet de traverser les moments d'inconfort et de développer un sens commun.

L'horaire du programme alloue du temps pour que le personnel puisse se rencontrer, planifier et travailler ensemble afin de traiter des préoccupations qui surviennent. Pendant une journée par semaine, les participants ne sont pas sur le site et le personnel en profite pour planifier les cours, visiter les employeurs et participer à des activités de perfectionnement professionnel.

## Ressources

Le défi majeur que doit relever Futureworx est lié à l'obtention de financement en temps opportun visant leurs programmes intégrés. Chez Futureworx, on sait pertinemment que ce type de programme constitue un besoin constant. Cependant, l'organisme n'est en mesure d'offrir des programmes intégrés que si un financement dédié est disponible. Ainsi, on se trouve fréquemment dans une situation où des aiguillages ont été effectués, sans pouvoir confirmer le moment où il sera possible d'offrir le programme demandé. En d'autres occasions, on doit commencer à livrer un programme suivant un très bref préavis, lorsque le financement est mis à disposition. L'incertitude entourant le financement rend difficile le maintien en poste du personnel.

L'adhésion des employeurs à leur programme signifie que les bailleurs de fonds sont habituellement disposés à fournir leur soutien lorsque le financement est disponible. Afin de minimiser le temps s'écoulant entre les démarrages, Futureworx entretient des liens avec l'industrie et les agences d'aiguillage et dresse habituellement une liste d'attente de candidats intéressés au programme. Leur structure organisationnelle leur permet de gérer certaines des fluctuations découlant de changements rapides aux niveaux du financement. L'organisme compte sur un financement de base, un siège social, et des employés occasionnels qui peuvent être affectés à des initiatives à court terme comme des analyses de besoins ou l'élaboration de curriculum, le cas échéant.

## Prestation du programme

### *Recrutement et sensibilisation*

La majorité des activités de sensibilisation prennent la forme de communications continues auprès d'intermédiaires comme les gestionnaires de cas, les conseillers en emploi et d'autres intervenants qui aiguillent leurs clients vers Futureworx. Grâce à ces liens, le personnel est en mesure de répondre aux questions sur les programmes à venir et de dresser des listes de candidats intéressés. Les employés participent à des réunions de conseils sectoriels, sont présent aux foires d'emploi et autres forums pour faire la promotion du programme EST et d'autres programmes. En outre, la gestionnaire du programme représente le programme lors de conférences provinciales et maintient des contacts réguliers avec les agences de financement.

Les renseignements sur le programme sont acheminés aux centres de recherche d'emploi locaux et régionaux et aux gestionnaires de cas des services sociaux, les invitant à aiguiller leurs clients. Les noms des candidats intéressés sont ajoutés à une liste d'attente jusqu'à ce que Futureworx soit en mesure d'offrir un programme. Bien que tout client intéressé puisse faire une demande au programme, il se peut que les lignes directrices relatives au financement dictent les priorités en matière de



sélection. Par exemple, lorsqu'un ministère alloue un financement complet, il pourrait réserver les places aux personnes qui reçoivent des prestations gouvernementales particulières ou encore de l'aide au revenu.

### *Sélection et inscriptions*

Habituellement, le programme accepte 15 participants. Le processus de sélection et d'inscription est assez rigoureux, et il débute environ quatre semaines avant le début du programme. Les activités de présélection visent à identifier les candidats qui sont motivés à apprendre et à travailler, et qui sont aptes à acquérir les compétences prévues au programme de formation.

Lorsque le financement permet d'offrir un programme, Futureworx commence habituellement par annoncer le programme. Les participants éventuels peuvent se présenter eux-mêmes ou être aiguillés par un intermédiaire. Le personnel tient une ou plusieurs sessions d'information pour fournir aux candidats intéressés une description du programme et des critères de sélection. Les membres du personnel tentent de tracer un portrait réaliste des conditions d'emploi et des exigences des employeurs. De cette façon, les individus peuvent prendre des décisions éclairées et déterminer si leurs expériences passées, leurs conditions de vie actuelles et leurs aspirations professionnelles s'alignent avec le programme et les occasions d'emploi. En plus de participer à une session d'information, les candidats doivent passer un test de classement, prendre part à une entrevue individuelle avec un membre du personnel, et accepter que leurs références soient vérifiées.

Pour ce qui est du programme EST, on a choisi de sélectionner les participants présentant des compétences essentielles de niveau 2. Les exigences d'entrée ont été établies dans le cadre du processus d'élaboration du curriculum et de consultations auprès des parties prenantes, en plus de tirer profit des données recueillies pendant l'analyse des besoins et des Profils des compétences essentielles élaborés par Emploi et Développement social Canada. On a recours à *CAMERA Placement*<sup>2</sup> pour présélectionner les candidats et déterminer si leurs compétences essentielles se situent au niveau 2. Si les résultats des évaluations des candidats sont inférieurs aux exigences d'entrée minimales, on leur offre de la rétroaction sur les lacunes et les coordonnées des ressources communautaires qui pourraient être en mesure de les aider à combler ces écarts. Il s'agit le plus souvent de fournisseurs de services axés sur l'alphabétisation ou le perfectionnement des compétences essentielles.

---

<sup>2</sup> 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 du système est appelée *CAMERA en français*. CAMERA est disponible à *PTP Adult Learning and Employment Programs*, Toronto, Ontario, [ptp.ca](http://ptp.ca).

Les membres du personnel procèdent à une revue interne des candidats potentiels pendant laquelle on discute de ceux qui satisfont aux critères de présélection. Chaque demande est examinée afin d'évaluer la pertinence et de cerner les obstacles à l'emploi existants. La dernière étape du processus comprend la sélection des participants, en collaboration avec les employeurs. Lorsque c'est possible, les employeurs prennent part à un comité de sélection qui leur permet de rencontrer les candidats en personne et de mener une brève entrevue d'emploi. Si ce type de session n'est pas possible, les employeurs et le personnel de Futureworx tiennent une rencontre de sélection pendant laquelle on présente aux employeurs un sommaire décrivant les candidats, ainsi que les recommandations du personnel de Futureworx.

Futureworx estime que l'engagement précoce des employeurs leur permet de s'investir davantage envers les participants et de développer plus de confiance à l'égard du programme. Les membres du personnel conviennent qu'il s'agit d'un processus qui exige beaucoup de temps. Cependant, ils considèrent que ça vaut le coup, compte tenu du fait que leur programme affiche des taux de rétention dépassant les 80 % et que les taux d'emploi à la suite du programme s'élèvent à plus de 70 %.

Les attentes et les politiques relatives aux divers cours du programme de formation sont énoncées dans un feuillet. Lorsque les participants sont acceptés et débent le programme, on leur demande de signer une entente attestant qu'ils comprennent les attentes du programme, et qu'ils consentent à adhérer aux politiques régissant leur participation en classe et lors des stages.

### *Élaboration du curriculum*

Le curriculum du programme a initialement été élaboré à l'aide des commentaires des membres du comité d'encadrement, qui représentaient l'industrie, le gouvernement et le domaine de l'éducation. Le processus d'élaboration s'est déroulé pendant près d'un an, où le comité d'encadrement a eu maintes occasions de passer en revue et de commenter le curriculum. Des personnes possédant une expertise propre aux emplois ciblés ont été embauchées, pour fournir des conseils sur le curriculum afin de s'assurer qu'il reflète les exigences les plus récentes du secteur. Les personnes en charge de l'élaboration du curriculum ont observé les travailleurs en emploi, en plus de mener des entrevues avec les travailleurs, les superviseurs et les employeurs. Elles ont également rassemblé des documents authentiques provenant des milieux de travail afin de saisir ce qu'impliquent ces emplois et les exigences en matière de compétences essentielles qu'ils comportent. Les membres du personnel du programme, parmi lesquels certains avaient participé au processus d'élaboration du curriculum, estiment que le temps investi à recueillir des commentaires en a valu le coup. Ils sont persuadés que le processus a suscité l'adhésion des employeurs au programme, avant même qu'il ne débute, et que le curriculum qui en a découlé reflète précisément les exigences du genre de poste ciblé. Après le programme pilote initial, Futureworx a collaboré avec un expert en élaboration de normes professionnelles qui a passé le curriculum en revue et présenté des suggestions qui l'ont amélioré. À la

fois pendant et après chaque cycle de formation, on mène des évaluations continues du programme. On tient des rencontres régulières avec les employeurs qui offrent des stages, où l'on discute de l'efficacité du programme quant à la préparation des travailleurs et où les membres du personnel du programme peuvent échanger sur les ajustements qui méritent attention.

Le curriculum du programme EST comporte 15 modules, soit neuf au niveau 1 et six au niveau 2. Il inclut sept certificats externes et deux stages. Les certificats externes que propose le programme sont les suivants : SIMDUT, Santé et sécurité au travail, Secourisme d'urgence/RCR, Soins palliatifs, ADODCC (*Alzheimer Disease and Other Dementia Care Course*), Manutention des aliments, *World Host*, Introduction aux premiers soins en santé mentale et Intervention non violente en situation de crise.

Chacun des modules en classe et des stages est associé à une série distincte de résultats et d'objectifs d'apprentissage. Les formateurs travaillent à partir d'une guide relatif au curriculum qui leur propose une structure d'ensemble pour le cours en question, tout en leur permettant la latitude d'adapter les activités d'apprentissage comme bon leur semble. Bien que les formateurs puissent apporter des ajustements aux activités d'apprentissage, les changements aux résultats d'apprentissage ou au contenu du curriculum requièrent l'approbation de la gestionnaire du programme.

Pendant le programme, on a recours à l'outil ESAT afin de centrer les discussions sur les compétences en employabilité des participants et de favoriser leur développement<sup>3</sup>. L'outil, conçu par Futureworx, met en lumière le rôle important que jouent les compétences génériques au travail et dans la vie de tous les jours. Il aide les participants à déterminer les habiletés et les comportements qui leur permettront de connaître du succès en emploi. Les membres du personnel estiment que l'outil ESAT est avantageux parce qu'il propose une structure par laquelle on peut tenir des discussions parfois difficiles sur certains sujets. Les membres du personnel du programme établissent les attentes et fournissent de la rétroaction constante aux individus. Ils réservent du temps pour discuter de toute question qui émerge et pour traiter de toute préoccupation directement avec les participants. Pendant le programme de 23 semaines, les participants passent par trois « points de contrôle » où on examine les forces, les progrès réalisés ainsi que les domaines à perfectionner.

Dans le cadre du programme EST, l'enseignement est partagé entre deux formateurs. Le premier est chargé d'enseigner les compétences techniques, alors que l'autre accompagne les participants et traite des compétences essentielles et des compétences en employabilité. Pour ce qui est de l'apprentissage, on met l'accent sur les approches participatives, le curriculum étant conçu de telle sorte à offrir des occasions sur le plan des projets, du travail d'équipe et des discussions de groupe. On invite régulièrement des conférenciers, habituellement des représentants de l'industrie, des employeurs ou

---

<sup>3</sup> Le système ESAT (*Employability Skills Assessment Tool*) comporte un cadre destiné au développement et à l'évaluation de neuf compétences liées à l'employabilité. Il est disponible par le truchement de *Futureworx*, Truro, Nouvelle-Écosse, [futureworx.ca](http://futureworx.ca).

des spécialistes en la matière, afin qu'ils partagent leurs points de vue et leurs connaissances sur une gamme de sujets.

### *Évaluation des personnes apprenantes*

En plus de l'évaluation menée à l'inscription, les évaluations se poursuivent tout au long du programme. Elles servent à déterminer si les personnes apprenantes comprennent ce qui est enseigné et si elles sont en mesure de mettre en application les compétences et les connaissances acquises en classe ou lors des stages. Les résultats d'apprentissage constituent le fondement de l'apprentissage en classe, alors que les stages sont assujettis à des objectifs servant à évaluer les progrès des participants. Les progrès sont mesurés à l'aide de projets, de présentations, de quiz et de tests.

Le suivi du développement des compétences en employabilité est réalisé par l'entremise d'ESAT, un outil qui tire profit de plusieurs sources d'information afin de mesurer les progrès dans les neuf compétences ciblées. Les participants et les formateurs se servent de multiples points de données pour surveiller le développement des compétences en employabilité, y compris l'autoévaluation et les données d'évaluation provenant des formateurs et des employeurs. Le programme EST se sert également du *competency assessment tool* [outil d'évaluation des compétences] ou CAT en anglais, conçu lors du processus d'élaboration du curriculum. Le CAT comporte une série de listes de contrôle liées à l'observation et à l'évaluation. Il est utilisé par le personnel du programme, les employeurs offrant des stages et les mentors afin de consigner les progrès des personnes apprenantes sur le plan du développement des compétences techniques et des compétences en employabilité. Pour décrocher les certificats externes, les personnes apprenantes doivent atteindre les résultats requis par les organismes de certification. Tous les certificats doivent être achevés avec succès pour satisfaire aux exigences du programme EST.

On s'attend à ce que les participants soient assidus en classe, dans les laboratoires et lors des stages et à ce qu'ils tiennent un dossier des heures travaillées lors des stages. Pour ce qui est des compétences techniques, l'évaluation est menée à l'aide d'un amalgame de quiz et de laboratoires.

Les participants ne peuvent progresser vers un stage que si leur formateur est confiant qu'ils effectueront le travail requis d'une manière sécuritaire et efficace. Ceci comprend la démonstration d'un niveau acceptable de compétences en employabilité à l'aide de l'outil ESAT et la satisfaction des repères minimaux du CAT, avant de participer aux stages.

Les formateurs maintiennent des contacts étroits avec les employeurs tout au long des stages afin de veiller à ce que les participants s'intègrent avec succès et pour repérer toute question pouvant exiger leur attention. Ils mettent l'accent sur la nature proactive de cette approche, qui leur permet de gérer les difficultés que pourraient éprouver les participants, et ce, avant qu'elles ne causent problème aux

employeurs. Futureworx tire profit de la bonne réputation que l'organisme s'est acquise auprès des employeurs au fil des ans. Les membres du personnel reconnaissent que les employeurs doivent percevoir les stages de façon positive afin qu'ils poursuivent leur collaboration avec le fournisseur de formation.

## Évaluation du programme

Comme tous les programmes intégrés offerts par Futureworx, EST doit satisfaire aux critères d'évaluation des bailleurs de fonds, qui incluent typiquement les taux d'achèvement et les taux d'emploi découlant du programme. À la lumière du nombre de participants quittant vers un emploi, les programmes de Futureworx tendent à livrer des résultats beaucoup plus élevés que les seuils fixés par les bailleurs de fonds.

En plus de rapports statistiques, Futureworx mène ses propres évaluations de programme. Elles sont effectuées de manière informelle et en temps réel, alors que le programme est offert. Elles sont également réalisées plus formellement, par la tenue de réunion du personnel et à partir des données de sondages recueillies auprès des employeurs et des participants. À la fin de chaque cycle de prestation du programme, les membres du personnel le passent en revue, jetant un regard critique sur sa pertinence. Lorsque les taux d'emploi d'un secteur commencent à diminuer, ils peuvent choisir de mettre fin au programme jusqu'à ce que les perspectives d'emploi s'améliorent. La direction de Futureworx n'aspire pas à offrir continuellement le même produit de formation, mais plutôt à se servir du même processus pour concevoir de la formation significative, en temps opportun.

## Et l'avenir

Au moment de rédiger ce document, les perspectives d'emploi persistent dans le domaine des services environnementaux. Conséquemment, il est prévu qu'un autre programme EST soit offert sous peu.