

Études de cas sur l'apprentissage des adultes

Établir le lien : De l'éducation à l'emploi

Personnes-ressources

Michelle Brown, gestionnaire de projet et
Jewell Pelley, Chef de bureau

Random North Development Association
Clareville (Terre-Neuve-et-Labrador)

Tél : (709) 466-2848

Courriel : rnda@nf.aibn.ca

Centre du savoir

SUR L'APPRENTISSAGE CHEZ LES ADULTES

juillet 2009

Aperçu

Le modèle *Établir le lien : De l'éducation à l'emploi* est un concept innovateur de main-d'œuvre mis au point et utilisé à Terre-Neuve-et-Labrador pour jumeler des employeurs éventuels avec des personnes qui font face à des obstacles en matière d'emploi. Ce modèle vise à fournir un programme de formation adapté aux besoins des adultes ayant des défis en matière d'études, qui est plus axé sur l'individu et qui est directement lié au placement en milieu de travail. En effet, le programme offre une formation en compétences essentielles en milieu de travail qui est adaptée pour répondre aux besoins des entreprises partenaires locales et des participants.

Dans de nombreuses communautés rurales, les résidants reconnaissent l'importance d'améliorer leur niveau de scolarité mais ils disent aussi que leur priorité absolue est de trouver un emploi viable. Cependant, il est souvent difficile de trouver un emploi, en particulier dans le cas des résidants qui ne possèdent pas les compétences essentielles pour intégrer le milieu du travail. De plus, le temps qu'il faut pour suivre un programme d'éducation de base pour adultes, pour ensuite participer à un cours de formation et trouver un emploi viable, peut paraître un facteur insurmontable. L'initiative *Établir le lien* est un effort pour relever ce défi par le jumelage d'un emploi et du développement de l'individu au sein du même programme.

Le concept initial a été lancé en 1995 par la Random North Development Association (un organisme sans but lucratif) et la première phase du projet a eu lieu sur la côte est de Terre-Neuve. Depuis, la deuxième phase a été élargie pour inclure six autres zones économiques et 14 entreprises privées à Terre-Neuve-et-Labrador.

C'est une approche communautaire qui a pour but d'intégrer le développement des ressources humaines à la croissance sociale et économique. L'objectif est de développer la capacité des communautés de Terre-Neuve-et-Labrador en améliorant les compétences essentielles et les habiletés pratiques des résidants locaux, pour améliorer leur aptitude à l'emploi dans les entreprises locales.

Orientation du programme et type

Établir le lien aide les entreprises nouvelles et en croissance qui ont de la difficulté à trouver des travailleurs compétents et qualifiés. Le programme comprend un ensemble de 40 semaines d'apprentissage en salle de classe et d'apprentissage pratique pour les participants, tout l'apprentissage en classe étant lié au milieu de travail.

Plus précisément, le modèle *Établir le lien* vise à¹ :

- Identifier des entreprises dans les régions rurales qui veulent élargir leurs opérations mais qui font face à des défis pour l'embauche de personnel qualifié;
- Choisir des participants potentiels en fonction de leurs aptitudes et capacités;
- Travailler avec les établissements d'enseignement locaux (dans le cas en question, le College of the North Atlantic) pour élaborer et offrir un programme qui répond aux besoins du milieu de travail et du participant;
 - Créer un milieu d'apprentissage (fourni par le collège) qui regroupe l'apprentissage des compétences essentielles et une formation pratique en milieu de travail;
 - Faciliter tout le processus de partenariat avec le fournisseur de formation, la communauté, l'entreprise et le participant. Ce processus exige d'un facilitateur du modèle *Établir le lien* qu'il aide les participants pendant qu'ils suivent le programme.

Groupe cible

Les participants sont choisis principalement parmi ceux qui utilisent les programmes provinciaux ou fédéraux de soutien au revenu. De plus, la plupart des participants ont exprimé le désir de demeurer dans leurs communautés. Pour le projet pilote initial, les participants ont été évalués et choisis en fonction de leur niveau de scolarité limité (aucun certificat d'études secondaires) et leur statut d'emploi (sans emploi ou sous-employé). Cependant, à mesure que le programme s'est déroulé, des participants ont été choisis au sein de la main-d'œuvre générale selon les exigences de la

¹ Voir *Établir : De l'éducation à l'emploi*. Shoal Harbour, T.-N.: Random North Development Association. Récupéré le 27 mai 2009 de <http://www.bridginggaps.com/english/index.html>

communauté et des entreprises et selon ce que permettaient les programmes du gouvernement.

Preuve de l'efficacité

Le succès du modèle *Établir le lien* est appuyé par des évaluations quantitatives et qualitatives, des analyses coût-avantages et des directives stratégiques du gouvernement.² Le programme offre des avantages précis aux participants, aux entreprises et au secteur public.³

Pour les participants, le programme offre une gamme d'avantages et de résultats positifs.

- Compétences essentielles accrues, y compris la numératie, la lecture de textes, le travail d'équipe et la résolution des problèmes.
- Occasions accrues d'atteindre leurs objectifs personnels et en matière d'emploi.
- Connaissance accrue des activités en milieu de travail et participation à ces activités.
- Meilleures possibilités pour la promotion et la formation polyvalente.
- Accès à la formation auparavant non disponible ou qu'ils n'auraient peut-être pas pu suivre autrement.

Pour les entreprises locales, le programme offre :

- Une productivité accrue
- Une qualité de travail et un effort de travail accru.
- Une utilisation accrue et plus compétente de la technologie.
- Une meilleure sensibilisation à la santé et à la sécurité.
- Une meilleure estime de soi chez les employés, ce qui mène à une meilleure gestion et à des relations de travail améliorées.

² Voir Hollet & Sons (2003). *The social and economic landscape for Bridging the Gap: From education to employment – Pilot Phase II*. Shoal Harbour, NL: auteur. Récupéré le 28 2009 de <http://www.nald.ca/fulltext/bgap2/bgapclar/clarenyi.pdf>

Voir aussi Hollet & Sons (2003). *Établir le lien : phase II du projet pilote – Évaluation formative*. Shoal Harbour, T.-N.-L. : récupéré par l'auteur le 29 mai 2009 de <http://www.nald.ca/library/research/bgap2/bgapeval/bgapeval.pdf>

³ Ibid et Random North Development Association à <http://www.randomnorth1980.ca/projects.htm>

- Pour le secteur public, le programme offre :
 - Une utilisation plus efficace et plus efficiente des programmes et ressources publics.
 - Une moins grande dépendance des programmes sociaux du gouvernement.
 - Des approches d'équipe améliorées (entre les ministères et les administrations) pour le travail avec les citoyens et les communautés.
 - Une intégration ciblée des programmes sociaux et économiques et des services provinciaux à l'échelle de la communauté.
 - Un modèle de développement communautaire innovateur qui est appuyé par une évaluation continue et un suivi du programme.

Signes d'innovation

Le programme présente un certain nombre de qualités innovatrices. D'abord, il a redéfini le concept de l'emploi à long terme dans les communautés rurales isolées. L'emploi à long terme n'est plus considéré comme 40 heures par semaine, 52 semaines par année. Plutôt, l'emploi à long terme est considéré comme le fait d'occuper un emploi (probablement saisonnier) pendant plusieurs années chez le même employeur. Une telle compréhension aide les résidents des communautés rurales en difficulté à se considérer davantage comme des citoyens que comme des clients.

Deuxièmement, le programme a aussi créé des possibilités d'emploi à long terme. Par exemple, bon nombre de personnes qui ont participé à la première phase du programme en 1999 et qui ont trouvé un emploi était encore au service de la même entreprise en 2006. De plus, la plupart des entreprises partenaires ont indiqué qu'elles ont interviewé les participants en raison du programme *Établir le lien*. Elles ont toutefois déclaré qu'elles ne les auraient probablement pas interviewés uniquement en fonction de leur travail ou de leur profil d'études.

Enfin, la plupart des entreprises partenaires ont indiqué qu'elles étaient très satisfaites du mélange de l'expérience en milieu de travail et de la formation éducative, car cette combinaison a contribué à améliorer le rendement global des participants et a favorisé des perspectives d'études positives dans les communautés.

Défis et leçons apprises

Même si des progrès importants en éducation et en matière d'emploi ont été réalisés grâce à l'initiative *Établir le lien*, les défis concernant l'apprentissage continu et le développement de la main-d'œuvre demeurent. Les capacités du gouvernement provincial de réaliser des progrès sociaux et économiques sont directement liées à sa capacité de motiver les adultes, les jeunes et les plus âgés dans tous les secteurs, afin les avantages du développement de la main-d'œuvre soient réellement pris en compte et que l'importance de l'apprentissage continu soit reconnue. Toutefois, cette motivation peut être difficile à maintenir dans les communautés rurales où les possibilités d'emploi sont souvent limitées.

Les pressions sont de plus en plus fortes pour que l'on s'assure que la population de Terre-Neuve-et-Labrador possède les compétences requises afin de participer aux affaires civiques et économiques pendant de plus longues périodes de leur vie. Ces pressions sont ressenties de façon plus aiguë par les habitants de la province vu le vieillissement de la population dans la région, la baisse démographique globale et la réalité de l'émigration qui attire les jeunes et leurs familles « plus loin ». Malgré les efforts déployés par le gouvernement provincial pour s'adapter aux changements démographiques par la restructuration, des défis importants demeurent en ce qui a trait à la prestation de programmes de qualité et accessibles à une population qui est dispersée dans de nombreuses petites communautés réparties sur une vaste région géographique. Toutefois, l'expérience *Établir le lien* offre une perspective unique des moyens à prendre pour relever ces défis.

- Faire participer tous les membres de l'Équipe du Réseau d'apprentissage communautaire (Community Learning Network) pendant la planification et s'assurer qu'ils comprennent leurs rôles et leurs responsabilités.
- Rappeler aux participants qu'un programme d'une durée de 40 semaines ne répondra pas à tous leurs besoins en matière de formation et d'emploi.
- Reconnaître que les participants peuvent devenir anxieux lorsqu'ils font la transition du soutien au revenu à d'autres modes de soutien financier (p. ex. emploi à temps plein). Les services de counseling et de soutien sont d'une importance cruciale pendant cette transition.

- S'assurer que les entreprises partenaires ont de bons plans d'affaires, et un leadership et des structures de gestion solides, et qu'elles ne dépendent pas du financement du gouvernement pour leur stabilité financière ou leur croissance potentielle.
- Effectuer une évaluation approfondie des besoins des milieux de travail afin d'aider les employeurs à définir leurs besoins en ressources humaines. De plus, s'assurer que des consultations ont lieu auprès des employés actuels des entreprises afin d'atténuer les inquiétudes au sujet des pertes d'emploi possibles à la suite de l'arrivée, dans le milieu de travail, des participants du modèle *Établir le lien*.
- S'assurer que le partenaire éducatif est accrédité et offre un programme qui tient compte des besoins des entreprises et des besoins des participants.
- Effectuer des évaluations continues et être prêt à modifier l'orientation du programme pour relever les défis émergents et répondre aux préoccupations exprimées.

Actuellement, le comité directeur de *Établir le lien*, en collaboration avec la Random North Development Association (RNDA), met au point son processus de demande et de sélection pour les entreprises et les participants afin de développer un système plus transparent et plus robuste. De plus, la RNDA et les partisans du modèle *Établir le lien* travaillent à l'élaboration de stratégies afin d'aider les entreprises qui veulent participer au programme mais qui ne sont pas tout à fait prêtes à accepter les participants. En outre, plusieurs autres provinces ont envoyé des représentants à Terre-Neuve-et-Labrador pour étudier la possibilité de créer des partenariats avec l'initiative *Établir le lien*.

Partenariats

À l'échelle de la communauté, des partenariats sont créés avec le secteur privé, les mouvements ouvriers, les fournisseurs de formation, les organismes non gouvernementaux (ONG) et les ministères du gouvernement provincial (ces équipes du Réseau d'apprentissage communautaire s'assurent que la communauté participe au début et pendant le processus de *Établir le lien*). Le modèle de partenariat est exhaustif, détaillé et peut être utilisé dans différentes communautés, pour divers types d'entreprises et pour une gamme variée de travailleurs potentiels.

Les autres partenaires participant au Réseau d'apprentissage communautaire sont entre autres :

- Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC);
- Agence de promotion économique du Canada atlantique;
- College of the North Atlantic;
- Agences de développement rural;
- Secrétariat rural national et provincial;
- Services de counseling d'emploi.

Incidences globales

Les défis que la province de Terre-Neuve-et-Labrador a dû relever en créant une culture d'apprentissage continu ne sont pas uniques, mais la structure démographique de la province les accentue quelque peu. Pour bâtir un avenir souhaitable, cette initiative démontre que les orientations des programmes et des politiques doivent inclure la mise en place de structures et de processus afin que les fournisseurs de services de carrière, les employeurs et les participants puissent constamment et de façon efficace répondre aux enjeux des préoccupations communes et reconnaître et appuyer les différences entre les organismes et entre les communautés.

Le Canada fait face à des pénuries de main-d'œuvre et de compétences qui nuisent à la croissance des industries à l'échelle provinciale et nationale. La province de Terre-Neuve-et-Labrador fait face aux mêmes défis mais dans un contexte qui exige des efforts pour maintenir ses communautés rurales. *Établir le lien* offre à la population des compétences de développement personnelles, pratiques et essentielles qu'elle peut utiliser dans les entreprises locales et permettre ainsi à ces entreprises de prospérer.

C'est un modèle de développement qui a commencé à l'échelle de la communauté et qui continue d'évoluer en fonction des besoins d'un groupe de clients cibles définis et du marché de la main-d'œuvre local.

Les initiatives comme le programme *Établir le lien* aident les communautés à tirer partie des groupes sous-représentés et souvent sous-utilisés. Les gens se sentent plus comme des citoyens que comme des clients car ils possèdent les aptitudes nécessaires pour répondre aux demandes de l'industrie. De plus, les défis sociaux et économiques qui semblent insolubles auxquels font face les communautés rurales sont perçus comme des possibilités plutôt que comme des raisons de désespérer. L'élément qui ressort plus fortement de l'expérience de *Établir le lien* est peut-être une nouvelle forme de devise du développement économique – l'espoir.