

Études de cas sur l'apprentissage des adultes

Initiative de formation en milieu de travail en Nouvelle Écosse

Personne-ressource

Shawwna Sequeira, gestionnaire

Développement des compétences,
Division de la formation en apprentissage
et du développement des compétences

Ministère du Travail et du Développement
de la main-d'œuvre de la Nouvelle-Écosse
Halifax (Nouvelle-Écosse)

E-mail: keddysm@gov.ns.ca

Centre du savoir

SUR L'APPRENTISSAGE CHEZ LES ADULTES

juillet 2009

Survol

À la fin des années 1980 et durant les années 1990, plusieurs provinces ont profité du généreux soutien financier du gouvernement fédéral pour établir des programmes de formation en milieu de travail axés sur le développement des compétences essentielles pour les travailleurs ayant un emploi. Ces programmes n'ont pas tous survécu aux réductions financières de la fin des années 1990. *L'Initiative de formation en milieu de travail (IFMT)* a été poursuivie comme un programme provincial important. Elle a évolué pour devenir un programme plus efficace et d'une plus grande ampleur au cours de la dernière décennie.¹

L'IFMT fonctionne sous forme de partenariat entre les entreprises, la main-d'œuvre et le gouvernement qui offre des programmes d'apprentissage à l'intention des travailleurs qui doivent accroître leur compétences essentielles pour le travail et la vie dans la collectivité.² Elle est gérée par la Division de la formation en apprentissage et du développement des compétences du ministère du Travail et du développement de la main-d'œuvre de la Nouvelle-Écosse. Le personnel sur le terrain du programme travaille à partir de six bureaux régionaux répartis dans différents endroits de la province. En 2007-2008, 78 entreprises et organismes sans but lucratif ont participé au programme d'Initiative de formation en milieu de travail et 223 programmes ont été offerts en milieu de travail. Le ministère du Travail et du Développement de la main-d'œuvre a accordé près de 870 000 \$ en subventions pour la prestation de programmes et une autre somme de 940 000 \$ a été obtenue des organismes et agences partenaires. Après des études d'évaluation en 1999 et 2005, le financement du gouvernement provincial pour le programme a été augmenté et stabilisé sur une base à long terme.³

¹ Le présent rapport d'étude de cas utilise de façon exhaustive une étude effectuée par les auteurs (PRAXIS Research & Consulting Inc.) pour Ressources humaines et Développement des compétences Canada en 2008 intitulée « Impacts of Workplace Supported Literacy and Essential Skills Enhancement in Small and Medium-sized Businesses in Canada ».

² www.ednet.ns.ca/index.php?t=sub_pages&cat=316

³ Rapport annuel 2007-2008 du ministère du Travail et du Développement de la main-d'œuvre, p. 45.

Objectif et type de programme

Le programme IFMT est grandement publicisé et promu par les associations d'affaires, organismes communautaires, syndicats et médias publics. Lorsqu'un employeur ou un groupe d'employés expriment de l'intérêt pour un programme de formation et d'acquisition des compétences essentielles dans leur milieu de travail, un coordonnateur de l'Initiative de formation vient à cet endroit pour diriger une évaluation des besoins et un processus de planification d'un programme. Le plan de formation qui découle de cette démarche doit être accepté par une équipe mixte de l'employeur et des employés.

Dès qu'un plan est en place, le programme de l'IFMT paye les frais des instructeurs alors que les employeurs et les employés doivent contribuer pour payer les autres coûts de la prestation. Les cours l'IFMT normalement représentent de 40 à 80 heures de contact avec des groupes de 8 à 12 employés-apprenants. Ces cours normalement sont enseignés dans les milieux de travail ou à proximité.

Les instructeurs de l'IFMT sont des fournisseurs contractuels communautaires indépendants. Ils suivent une formation spécialisée et sont certifiés par le ministère du Travail et du Développement de la main-d'œuvre. Le programme de formation est élaboré et offert par l'Association of Workplace Educators in Nova Scotia (AWENS). L'AWENS assure aussi un soutien continu et des services de perfectionnement professionnel pour les instructeurs, et collabore à la promotion de l'IFMT dans la collectivité.⁴

Publics cibles

Le tableau suivant montre la répartition sectorielle pour le programme de l'Initiative de la formation en milieu de travail en 2007-2008.

⁴www.awens.caRdetail/programs.html

<i>Secteur</i>	<i>Nombre de programmes</i>	<i>Pourcentage du total</i>
Soins de santé	29	13 %
Camionnage	3	1 %
Fabrication	20	9 %
Construction	4	2 %
TI	17	8 %
Tourisme/Accueil	6	3 %
Sans but lucratif	104	47 %
Secteur privé	9	4 %
Secteur public	19	9 %
Petites entreprises	12	5 %
Total	223	100 %

Les efforts pour élargir le programme au cours des dernières années ont été axés sur la catégorie des petites et moyennes entreprises qui fournit plus de 90 % des emplois dans le secteur privé de la province. Il est évident, d'après le tableau ci-dessus, que ces employeurs génèrent moins de la moitié des inscriptions au programme de l'IFMT, et que les sous-secteurs clés qui embauchent un grand nombre de gens - notamment la construction, le tourisme et l'accueil, et le transport par camionnage – ne reçoivent pas une part proportionnelle des services du programme. .

En plus du programme standard, l'IFMT de la Nouvelle-Écosse dirige cinq services spécialisés pour répondre aux besoins et aux différentes situations des entreprises, employeurs du secteur public, du secteur sans but lucratif et des citoyens sans emploi.

:

- Le programme d'adaptation à l'emploi offre un soutien en adaptation aux travailleurs déplacés par les fermetures d'usines, la réduction des effectifs, etc.;
- L'initiative des compétences essentielles en apprentissage offre des services d'accroissement des compétences essentielles à de petits groupes d'apprentis dans leurs collectivités.

- L'Initiative des compétences essentielles pour les petites entreprises facilite l'établissement de grappes d'entreprises afin de regrouper suffisamment de participants pour les cours de l'IFMT;
- Le programme One Journey Work and Learn appuie les transitions à l'emploi des clients de l'assistance sociale;
- L'Initiative de l'Engagement sectoriel aide les conseils sectoriels et les associations de l'industrie à accéder aux services et ressources du programme de l'IFMT dans leurs secteurs.

Preuve d'efficacité

Des études d'évaluation substantielles⁵ révèlent que l'Initiative de formation en milieu de travail (IFMT) de la Nouvelle-Écosse offre le leadership et les services de développement des ressources humaines dont beaucoup de moyennes et petites entreprises et d'organismes sans but lucratif ont besoin pour déterminer s'ils réussiront en formation des compétences essentielles en milieu de travail. Le programme contribue au développement d'une culture de gestion plus progressiste dont l'investissement dans le développement continu des ressources est une partie intégrante du plan d'affaires global. La recherche confirme que le programme de l'IFMT de la Nouvelle-Écosse donne aux employeurs qui participent des capacités avancées mais abordables de développement des ressources humaines pour ce qui est des éléments suivants :

- Constitution d'équipes internes et collaboration entre le syndicat et la direction pour le développement des ressources humaines;
- Évaluation des besoins et planification stratégique;
- Élaboration de programmes d'études, adaptation du contenu et de la prestation du cours aux emplacements des entreprises, et intégration du matériel et des outils d'enseignement sur place;

⁵Voir :

- La formation en milieu de travail fonctionne : Les résultats d'une étude de l'Initiative de formation en milieu de travail de la Nouvelle-Écosse, effectuée en 2000 par Shannon Kelly. Disponible à www.nald.ca/library/research/worked/cover.htm
- Matching Need & Response: Evaluation of the Workplace Education Initiative, Rapport final, par Chaytor Consulting Services Ltd. en 2005.

- Excellent enseignement en salle de classe par des praticiens en milieu de travail certifiés, dont la plupart sont des éducateurs aux adultes professionnels qualifiés;

Les points suivants découlent des conclusions plus spécifiques des sondages et entrevues :

- 73 % des répondants apprenants ont affirmé qu'ils ne se seraient pas inscrits à des programmes de compétences essentielles ou de récupération scolaire si ces programmes n'avaient pas été offerts et enseignés dans leur milieu de travail.
- 92 % des employeurs répondants ont indiqué avoir constaté des améliorations des compétences essentielles des participants au travail et que les communications en milieu de travail s'étaient améliorées grâce au programme.
- Environ deux tiers des employeurs ont constaté des améliorations de la productivité, de la communication entre la direction et les employés et des relations de travail avec le syndicat, grâce au programme.
- Chez les répondants employés, 90 % ont affirmé qu'ils étaient mieux équipés pour participer à une formation plus poussée et 86 % ont indiqué que l'Initiative de formation en milieu de travail les a encouragés à profiter des possibilités de poursuivre leur formation et leur scolarisation.

Innovations et éléments de succès

Les études d'évaluation pour le programme de l'Initiative de formation en milieu de travail de la Nouvelle-Écosse ont cerné un certain nombre de facteurs critiques qui expliquent le succès et la rétroaction très positive des employeurs et employés participants.

- Le haut niveau d'intervention professionnelle, la capacité administrative et de planification fournie aux organismes ou entreprises participants par le personnel du programme de l'Initiative. Ces travailleurs sur le terrain servent de facto de gestionnaires de ressources humaines pour de nombreux employeurs qui n'auraient pas ces capacités autrement.
- Le recours à un modèle de partenariat exigeant la participation et l'acceptation des employeurs et employés au cours de l'évaluation des besoins et de l'élaboration et de la prestation du programme dans les entreprises participantes.
- L'efficacité et la crédibilité du processus d'évaluation des besoins utilisé au cours de la phase de planification dans chaque organisme ou entreprise.

- La flexibilité intégrée au programme qui permet aux organismes et entreprises participants d'élaborer des cours de formation adaptés qui utilisent le matériel sur place et répondent aux besoins et priorités des apprenants.
- La prestation d'un soutien financier important et continu du programme de l'Initiative de formation en milieu de travail pour soutenir l'élaboration et la prestation du programme dans les petites et moyennes entreprises.
- Le développement d'un réseau provincial d'éducateurs expérimentés et possédant une formation professionnelle. Les employeurs participants peuvent choisir des instructeurs de cours de ce réseau et travaillent souvent avec des instructeurs individuels pendant des périodes prolongées.
- L'utilisation accrue des conseils sectoriels, des associations de l'industrie, des chambres de commerce, etc. afin de recruter suffisamment de stagiaires parmi un petit nombre de petites entreprises pour pouvoir offrir la formation localement sur une base durable.

Défis

Le principal défi auquel fait face le programme IFMT est que malgré une efficacité démontrée, seule une proportion limitée des milieux de travail de la province ont participé à ce jour. Un effort considérable a été déployé pour informer les employeurs, les employés et la communauté en général au sujet du programme, mais la réponse a été limitée dans les secteurs clés. La principale contrainte semble être le fait que les gestionnaires des petites et moyennes entreprises sont souvent indifférents ou négatifs généralement au sujet de la formation en raison des inquiétudes concernant les coûts, de la perte possible des travailleurs lorsque ceux-ci seront qualifiés, et de l'incertitude au sujet des impacts sur le rendement et la productivité.

Voici entre autres les défis particuliers du programme :

- Il faut un plus grand nombre de coordonnateurs de développement des compétences sur le terrain qui ont les ressources, le temps et un mandat précis pour promouvoir et appuyer le programme davantage dans leurs régions.
- Il faudrait peut-être faire un effort accru, et adopter de nouvelles approches pour transférer les connaissances spécialisées en développement des ressources humaines aux gestionnaires dans les organismes ou entreprises participants afin qu'avec le temps, ils deviennent moins dépendants des ressources du programme de l'Initiative de formation en milieu de travail.
- Il faut une recherche plus poussée sur les critères essentiels influant sur la volonté des employeurs de participer aux programmes de formation en milieu

de travail, y compris le rendement sur les investissements. Une telle recherche appuiera un marketing plus efficace du programme.

Même si cela est perçu dans la province comme une grande histoire à succès, le programme de l'Initiative de formation en milieu de travail fait face à de nouvelles contraintes financières dans un climat financier qui est généralement plus difficile pour le gouvernement provincial.

Partenariats

L'orientation et la direction générale pour le programme de IFMT de la Nouvelle-Écosse sont fournies par le comité des partenaires pour la formation en milieu de travail de la Nouvelle-Écosse. Ce comité se compose de représentants des employeurs et employés participants, des syndicats, de l'Association of Workplace Educators of Nova Scotia et du ministère du Travail et du Développement de la main-d'œuvre de la Nouvelle-Écosse.

Les autres partenaires importants de la prestation du programme sont le ministère des Services communautaires de la Nouvelle-Écosse, les chambres de commerce locales et d'autres groupes d'affaires, ainsi que le réseau des conseils sectoriels de l'industrie de la province.

Le financement pour la recherche et le développement et la conception et l'essai du programme est provenu de temps à autre des programmes de soutien à la formation et au développement des compétences essentielles de Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC).

Impact global

La documentation sur les politiques et la recherche révèlent que le défi le plus urgent qu'affrontent de nombreux organismes et la plus grande menace pour la viabilité de nombreuses petites et moyennes entreprises, est la pénurie de travailleurs qualifiés et motivés. Envisageant la période qui suivra la récession actuelle, de nombreux employeurs ont des préoccupations au sujet des contraintes en matière de ressources humaines qui se reflètent par les situations suivantes :

- Tendances démographiques, y compris le départ à la retraite accéléré des travailleurs âgés, la diminution du nombre de nouveaux entrants au sein de la main-d'œuvre et une pénurie résultante d'employés qualifiés;
- Problèmes accrus de recrutement et de maintien dans un marché de main-d'œuvre axé sur la demande;
- Normes de compétences plus élevées relatives aux nouvelles technologies, exigences réglementaires, etc.;
- Nouvelles recrues sous-scolarisées ayant des capacités de formation limitées, et des compétences non techniques ou des aptitudes à l'emploi inadéquates.

Même si l'expansion de la formation en milieu de travail offre une solution valable à tous ces défis, de nombreuses petites entreprises et plusieurs organismes sans but lucratif n'ont pas la capacité de faire un développement des ressources humaine réel. De nombreux employeurs - même les entreprises plus grandes et plus sophistiquées - disent que bien qu'ils comprennent l'importance de la formation en milieu de travail, ils n'ont tout simplement pas les ressources (argent et capacité de gestion) pour faire suffisamment de formation seuls.

La preuve indique que le programme de l'Initiative de formation en milieu de travail de la Nouvelle-Écosse offre un leadership et un soutien, ainsi que des services de développement des ressources humaines sophistiqués, qui ne peuvent pas être appuyés par les organismes à l'interne. Comme les services de ressources humaines dans de nombreux grands organismes, le programme de l'IFMT n'offre pas de cours de formation; en réalité, il oriente l'organisme dans de nouvelles directions et contribue au développement d'une culture plus progressiste où les investissements dans le développement continu des ressources humaines fait partie intégrante du plan d'affaires global.

Il existe de nombreux exemples dans l'ensemble du Canada d'excellent programmes de formation en milieu de travail dans l'entreprise individuelle, la communauté ou l'organisation corporative élargie. L'IFMT de la Nouvelle-Écosse représente un programme exemplaire exploité par un gouvernement provincial. Elle offre un modèle pour l'innovation en prestation de services – en particulier le réseau développé d'instructeurs professionnels de l'Initiative de formation dans chaque communauté de

la province - et un modèle pour axer les soutiens sur les secteurs vulnérables comme les petites entreprises et les organismes sans but lucratif. Au moyen de sa programmation intégrée, elle établit un lien très efficace avec d'autres services pour l'emploi des bénéficiaires du bien-être social, les transitions des travailleurs déplacés et des travailleurs âgés, l'amélioration de la formation en apprentissage et les partenariats entre les groupes d'employeurs, les syndicats et les organismes communautaires.

Malgré les défis, la Division de la formation en apprentissage et du développement des compétences est déterminée à continuer d'offrir une formation en compétences essentielles au moyen de l'Initiative de formation en milieu de travail et à poursuivre le développement et l'enrichissement du programme comme un service d'extension efficace.