

Évaluation du projet Compétences essentielles relatives à l'employabilité pour le secteur de la santé – Rapport définitif

À l'intention de
la Literacy Coalition of New Brunswick

Élaboré par :
Goss Gilroy Inc.
Conseillers en gestion
401, av. Empire
St. John's (T.-N.-L.)
Tél : 709-754-2065

Personne-ressources :
Marie Ryan
mryan@ggi.ca

août 2022



GOSS GILROY INC.

Management Consultants
Conseillers en gestion

Table des matières

LISTE D'ACRONYMES	4
RÉSUMÉ	5
1.0 INTRODUCTION.....	14
1.1 APERÇU DU PROJET CEE-SS	14
2.0 MÉTHODOLOGIE	15
2.1 CONSULTATION.....	15
2.1.1 Entrevues.....	15
2.1.2 Sondages auprès des participants et études de cas	17
2.2 EXAMEN DES DONNÉES	19
2.3 DÉFIS ET LIMITES DE L'ÉVALUATION.....	20
3.0 CADRE D'ÉVALUATION	20
3.1 MODÈLE LOGIQUE.....	20
3.2 MATRICE D'ÉVALUATION	22
4.0 CONSTATATIONS	22
1.1 QUEL A ÉTÉ LE PROCESSUS DE CONCEPTION DU PROJET?	22
1.2 DANS QUELLE MESURE LE PROJET EST-IL PERTINENT POUR SES PARTIES PRENANTES (RÉPOND-IL AUX BESOINS)?...23	
1.2.1 Intérêt des participants pour le projet	26
1.3 LES OBJECTIFS DU PROJET ONT-ILS ÉVOLUÉ AU FIL DU TEMPS?.....	32
1.4 LE PROJET FAIT-IL DOUBLE EMPLOI AUX PROGRAMMES ET SERVICES EXISTANTS, OU LES COMPLÈTE-T-IL?.....	32
2.1 DES SYSTÈMES ADMINISTRATIFS ADÉQUATS SONT-ILS EN PLACE POUR VEILLER À UNE RÉALISATION EFFICACE DU PROJET?.....	34
2.2 LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ET LES RESSOURCES PERMETTENT-ELLES D'ATTEINDRE LES OBJECTIFS DES PROJETS?.....	36
2.2.1 Caractère adéquat du niveau des ressources financières et humaines allouées en appui au projet ..39	
2.3 LE PROJET A-T-IL ÉTÉ MIS EN ŒUVRE COMME PRÉVU?	39
3.1 QUELS SONT LES DÉFIS FINANCIERS ET LOGISTIQUES QUE LES PARTICIPANTS ONT DÛ RELEVÉ QUAND ILS SE SONT ENGAGÉS À SUIVRE UNE FORMATION ET À EFFECTUER UN STAGE POUR ENSUITE PASSER À LA RECHERCHE D'EMPLOI?	49
4.1 LES PARTICIPANTS ONT-ILS ÉTÉ APPUYÉS EFFICACEMENT PENDANT LE PROJET?	51
4.2 LES MENTORS ONT-ILS ÉTÉ APPUYÉS EFFICACEMENT PENDANT LE PROJET?.....	56
5.1 DES PARTENARIATS EFFICACES ONT-ILS ÉTÉ FORMÉS POUR LE PROJET?	57
6.1 LES DONNÉES DU PROJET EN MATIÈRE DE MESURE DU RENDEMENT SONT-ELLES RECUEILLIES?.....	59
6.1.1 Quelles sont les améliorations à apporter, le cas échéant, aux processus de collecte de données ou de rapports?.....	60
6.1.2 Comment, le cas échéant, les données sont-elles utilisées?.....	60
7.1 QUELLES SONT LES PRINCIPALES LEÇONS TIRÉES DE LA CONCEPTION ET DE LA RÉALISATION DU PROJET?	61
7.2 QUELLES SONT LES PRATIQUES EFFICACES RECONNUES CONCERNANT LA CONCEPTION ET LA RÉALISATION DU PROJET?.....	64
8.1 DANS QUELLE MESURE LES EXTRANTS DU PROJET ONT-ILS ÉTÉ ATTEINTS?	65
9.1 DANS QUELLE MESURE LE PROJET A-T-IL PERMIS D'ATTEINDRE DES RÉSULTATS IMMÉDIATS?	67
9.1.1 Les participants ont gagné en confiance et en estime de soi.	67
9.1.2 Les participants ont amélioré leurs compétences essentielles.	69

9.1.3	<i>Les participants ont amélioré leurs compétences relatives à l'employabilité et leur expérience professionnelle dans le secteur des soins de santé pour personnes âgées.....</i>	78
9.1.4	<i>Les participants ont un accès accru aux soutiens sur le lieu de travail.....</i>	78
9.1.5	<i>Les mentors ont amélioré leur confiance et leur capacité à appuyer les participants ou employés sur leur lieu de travail.....</i>	78
9.1.6	<i>Les employeurs ont un processus d'intégration amélioré.....</i>	81
9.1.7	<i>Les employeurs font en sorte de pourvoir les postes vacants.</i>	82
9.2	DANS QUELLE MESURE LE PROJET A-T-IL PERMIS D'OBTENIR DES RÉSULTATS INTERMÉDIAIRES?	83
9.2.1	<i>Les participants ont amélioré leurs capacités professionnelles et leurs compétences relatives à l'employabilité, et les employeurs disposent d'un plus grand bassin de travailleurs compétents</i>	83
9.2.2	<i>Les participants ont un emploi et sont plus autonomes.</i>	86
9.2.3	<i>Les employeurs ont amélioré la rétention du personnel et les résultats en matière de services. ..</i>	88
9.3	DANS QUELLE MESURE LE PROJET A-T-IL PERMIS D'OBTENIR DES RÉSULTATS À LONG TERME?	89
9.4	LE PROJET A-T-IL EU DES EFFETS INATTENDUS (POSITIFS OU NÉGATIFS) POUR LES PARTIES PRENANTES ET LES PARTICIPANTS? SI OUI, LESQUELS?	91
9.5	QUELS AUTRES FACTEURS, LE CAS ÉCHÉANT, AURAIENT PU AVOIR UNE INCIDENCE SUR LES RÉSULTATS DU PROJET? 92	
10.1	QUELS SONT LES POINTS FORTS DU MODÈLE DE PROJET?.....	94
10.1.1	<i>La conception et la réalisation pourraient-elles être modifiées de quelque manière que ce soit pour en accroître l'efficacité?</i>	99
10.2	LE PROJET EST-IL VIABLE À LONG TERME?.....	104
10.2.1	<i>Considérations générales sur la durabilité du projet.....</i>	105
10.3	QUELLES PRATIQUES INNOVANTES, LE CAS ÉCHÉANT, ONT ÉTÉ RELEVÉES CONCERNANT LA CONCEPTION ET LA RÉALISATION DU PROJET?	107
10.4	DANS QUELLE MESURE LE GROUPE CIBLE ET LES PARTIES PRENANTES SONT-ILS SATISFAITS DU PROJET?	108
11.0	CONCLUSION	112
	ANNEXE A. PROFIL DES MENTORS	113
	ANNEXE B. PROFIL DES RÉPONDANTS AU SONDAGE RÉALISÉ AUPRÈS DES PARTICIPANTS ET DES PERSONNES AYANT PRÉMATURÉMENT QUITTÉ LE PROGRAMME	116
	ANNEXE C. MATRICE D'ÉVALUATION.....	118

Afin de faciliter la lecture du présent texte, nous avons employé le masculin comme genre neutre pour désigner aussi bien les femmes que les hommes.

Liste d'acronymes

C1	Cohorte 1
C2	Cohorte 2
CEE-SS	Compétences essentielles relatives à l'employabilité pour le secteur de la santé
CEPA	Compétences essentielles pour les pêches de l'Atlantique
EDSC	Emploi et Développement social Canada
GCS	Groupe consultatif communautaire
GGI	Goss Gilroy Inc.
LCNB	Literacy Coalition of New Brunswick
N.-B.	Nouveau-Brunswick
NLLLC	Newfoundland and Labrador Literacy Laubach Council
Î.-P.-É.	Île-du-Prince-Édouard
PCU	Prestation canadienne d'urgence
PEILA	Prince Edward Island Literacy Alliance
SGA	Système de gestion de l'apprentissage
SRGR	Système de responsabilisation et de gestion des ressources
T.-N.-L.	Terre-Neuve-et-Labrador

Résumé

Introduction

La Literacy Coalition of New Brunswick (LCNB) a retenu les services de Goss Gilroy Inc. (GGI) pour entreprendre une évaluation complète du projet Compétences essentielles relatives à l'employabilité pour le secteur de la santé (CEE-SS). Cette évaluation, qui a été réalisée de décembre 2020 à mai 2022, avait les buts suivants :

- Mesurer l'efficacité avec laquelle les objectifs du projet ont été atteints.
- Mesurer la réalisation de résultats importants et positifs.
- Faciliter la discussion et l'apprentissage concernant les pratiques optimales parmi les parties prenantes du projet, notamment les participants, les superviseurs et gestionnaires, les employeurs et le personnel.
- Appuyer l'apprentissage organisationnel et l'amélioration continue, y compris, sans toutefois s'y limiter, les résultats inattendus du projet.
- Étayer les facteurs clés de succès dans la mise en œuvre d'une approche d'apprentissage mixte pour faciliter la transférabilité de cette dernière à d'autres secteurs, provinces et territoires au Canada.

Contexte

La LCNB met l'accent sur la recherche et le développement, comme en témoigne un projet important récemment terminé, soit les Compétences essentielles pour le secteur des pêches de l'Atlantique (CEPA). Ce dernier a été conçu et mis en œuvre pendant la période allant de l'hiver 2018 à l'automne 2020. Fruit d'un partenariat, ce projet a été dirigé par la LCNB, en collaboration avec le Newfoundland and Labrador Literacy Laubach Council (NLLLC), la Prince Edward Island Literacy Alliance (PEILA) et Literacy Nova Scotia.

Le projet CEE-SS actuel a été adapté à partir du modèle de formation du projet CEPA et conçu pour les postes de premier échelon dans le secteur des soins de santé pour personnes âgées (établissements de soins de longue durée, foyers de soins spéciaux, établissements avec assistance et organismes de soins à domicile). Le projet CEE-SS s'est également appuyé sur une analyse approfondie du contexte, axée sur les programmes de formation actuels et passés en matière de compétences essentielles et d'employabilité, ainsi que sur les ressources en matière de programmes d'apprentissage pour quatre catégories d'emploi pertinentes du projet.

Menée par la LCNB, en partenariat avec le NLLLC et la PEILA, cette initiative communautaire de 23 mois a été financée par l'Initiative nationale sur les compétences essentielles du gouvernement du Canada.

Méthodes

Les méthodes utilisées pour la cohorte 1 (C1) et la cohorte 2 (C2) de l'évaluation du projet CEE-SS comprenaient ce qui suit :

- Des entrevues avec les gestionnaires, les partenaires, le personnel, les employeurs et les mentors du projet (67);
- Des sondages auprès des participants qui sont restés dans le projet ou qui l'ont quitté, selon les disponibilités (32);
- Des sondages de suivi auprès des participants, selon les disponibilités (4 de la C2);
- Deux études de cas avec des participants qui se sont investis dans le projet et qui ont connu des résultats positifs.

En outre, des données ont été recueillies et examinées à partir de trois sources distinctes :

- La plateforme du système de responsabilisation et de gestion des ressources (SRGR);
- La plateforme Velsoft, un système de gestion de l'apprentissage (SGA);
- Les formulaires de commentaires sur la formation au projet pour les participants et les mentors.

Constatations

Pertinence

Le projet CEE-SS est considéré comme pertinent pour la région de l'atlantique et pour le secteur, car la demande de travailleurs est supérieure à l'offre. Le recrutement a été encore plus limité à cause de la COVID-19.

Les mentors qui ont accepté de prendre part au projet ont parlé de la pertinence de ce dernier pour leur perfectionnement professionnel et leur travail quotidien ainsi que pour la mise sur pied de réseaux de soutien entre pairs.

Le projet a permis aux participants de renforcer leurs compétences pour des postes de premier échelon, dans le but d'appuyer les efforts de recrutement des employeurs.

La pertinence d'un projet peut également être déduite de l'intérêt et de la participation des groupes cibles. Au total, il y a eu 96 aiguillages de participants au projet CEE-SS pour les C1 et C2, la plupart étant des auto-aiguillages. Elles sont réparties dans les trois provinces participantes.

Alors que le projet CEE-SS aurait pu reproduire ce que font d'autres programmes ou projets axés sur les compétences essentielles, son domaine d'intervention, soit le secteur des soins de santé pour personnes âgées, a été considéré comme le facteur déterminant. Le projet a été perçu comme étant unique par son approche consistant à faire participer les employeurs et à assurer des stages dès le départ, par l'accent mis sur la formation de mentors et par la conception d'un programme d'apprentissage complet, mais flexible.

Compte tenu de la pertinence reconnue du projet, il n'y a pas eu de changement dans les objectifs du projet.

Efficacité

Structures administratives

Les informateurs du projet étaient d'avis qu'il y avait eu quelques problèmes mineurs avec la structure administrative pendant le lancement du projet, ce qui peut arriver dans le contexte d'un projet pilote, mais, qu'en général, le cadre du projet avait bien fonctionné.

Les lignes de communication du projet ont été considérées comme efficaces. Le comité directeur a été perçu comme une entité évoluant efficacement au cours du projet, fournissant un cadre pour les mises à jour et les discussions sur le projet.

Les groupes consultatifs communautaires n'ont pas été constitués parce qu'on en avait moins besoin étant donné que le projet CEE-SS était la deuxième initiative fondée sur le même modèle, et en raison de difficultés à recruter et à retenir les membres.

Structure et ressources organisationnelles

Dans l'ensemble, la structure organisationnelle du projet a été décrite comme efficace, notamment grâce à ce qui a été appris au cours du projet CEPA. Il y avait des protocoles d'accord pour les partenaires du projet et des termes de référence pour le comité directeur et les groupes consultatifs communautaires, qui ont tous appuyé la définition des rôles.

Mise en œuvre du projet

Dans l'ensemble, les informateurs du projet CEE-SS ont jugé que ce dernier a été mis en œuvre comme prévu, les mentors et les participants recevant les interventions, les soutiens et les services prévus. Des changements intentionnels ont été apportés à l'ordre des modules du programme et à la durée de la formation des participants (de 8 semaines pour la C1 à 10 semaines pour la C2), et des sujets supplémentaires ont été présentés, afin de répondre aux besoins des participants et des mentors. Quelques participants supplémentaires ont été acceptés dans le projet au cours du recrutement de la C2 afin de compenser ceux qui ont été perdus par attrition, et le projet a pris de l'ampleur pour inclure d'autres sites et régions.

Le degré auquel les informateurs des mentors ont travaillé avec les participants a varié. Alors que quelques-uns ont spécifiquement dit qu'ils avaient un rôle de mentorat direct, ce ne fut pas le cas pour d'autres, pour diverses raisons, la plupart sans rapport avec l'efficacité du projet.

Des défis ont surgi pour la C1, lesquels ont entraîné des effets sur la conception et la réalisation du projet, à savoir des problèmes techniques avec Articulate 360 (une suite d'applications interconnectées pour l'apprentissage en mode virtuel) et la COVID-19, qui a exigé un passage rapide à une approche entièrement virtuelle. Ces problèmes n'ont pas eu d'incidence majeure sur les expériences des participants ou des mentors ni sur les résultats du projet.

Figurent parmi les autres défis cités pour les C1 et C2 : certains participants ont choisi de ne pas prendre part à la formation en cours d'emploi ou aux stages; par conséquent, certains mentors n'ont pas eu de participant avec qui travailler sur leur site. De même, certains employeurs ont eu des difficultés à retenir les participants pendant leur formation en cours d'emploi ou leur stage.

Certains participants ont dû faire face à des difficultés lorsqu'ils ont commencé le projet, notamment des problèmes personnels, familiaux ou financiers, des problèmes de santé mentale, plus fréquents chez les membres de la C2, le transport ou la garde des enfants.

Soutien du projet pour les mentors et les participants

Les participants ont reçu des incitations financières et ont bénéficié d'un facilitateur, d'un mentor et d'un soutien par les pairs, ce qui a permis de réduire l'isolement social pendant la pandémie. Pour certains des participants qui n'ont pas accès à un mentor, ce fait a été perçu comme une lacune dans leur expérience globale du projet. La santé mentale est un domaine pour lequel certains informateurs du projet ont jugé qu'un soutien plus important était nécessaire.

Les informateurs des mentors ont affirmé être bien soutenus par les facilitateurs et coordinateurs qui, par exemple, ont veillé à ce que le contenu du programme soit pertinent et que l'expérience de formation soit positive. Ils ont également été soutenus par leurs collègues de travail et leurs gestionnaires (p. ex., soutien et conseils). La formation avec d'autres mentors leur a fourni un réseau de ressources facilement accessible.

Partenariats

Le partenariat entre la LCNB, la PEILA et le NLLLC a été considéré comme efficace parce que les organisations avaient travaillé ensemble avec succès pour le projet CEPA, qu'elles avaient des valeurs et des intérêts communs, et que les protocoles d'entente délimitaient les rôles et les responsabilités. Cependant, quelques informateurs du projet ont estimé que si la LCNB, en tant qu'organisation principale, devait répondre aux besoins du bailleur de fonds et lui rendre des comptes, ce fait limitait le degré de partenariat et de prise de décision commune.

Données du projet

Les données du projet ont été saisies dans le SRGR et le SGA en ce qui concerne les aiguillages, l'admission, les activités, les résultats et les autoévaluations propres aux participants, ainsi que l'admission, les résultats et les autoévaluations propres aux mentors. Chaque système permettait aux gestionnaires du projet d'accéder aux données ou de générer des rapports résumant les renseignements.

Les coordinateurs ont eu besoin d'un certain temps pour s'habituer à l'utilisation du SRGR et certains détails de conception initiale du système ont dû être réglés. Cependant, dans l'ensemble, les informateurs ont estimé que l'utilisation du système de données a amélioré l'efficacité des processus de saisie des données et de rédaction des rapports. Pour l'avenir, les informateurs estiment que le système pourrait être simplifié davantage pour réduire la saisie de données redondantes et accroître l'efficacité.

Les gestionnaires du projet se sont servis des données, à la fois pour appuyer le suivi continu du projet et pour répondre aux exigences de redevance de comptes d'Emploi et Développement social Canada (EDSC).

Leçons tirées et pratiques efficaces

Parmi les leçons tirées du projet, on peut citer, par exemple, les rôles du gestionnaire du projet et du comité directeur, qui sont essentiels dans le cadre d'un projet mené sur plusieurs sites; la nécessité de disposer de facilitateurs bien formés et empathiques; la nécessité de prévoir un délai suffisant pour faire participer les employeurs, étant donné leur rôle essentiel dans le projet; et la nécessité de rendre la formation aussi interactive que possible.

Parmi les pratiques efficaces recueillies dans le cadre du projet, notons, par exemple, l'organisation d'une formation à la littératie numérique dès le début de la formation des participants, qui leur permet d'acquérir un niveau de compétences suffisant pour prendre part à l'apprentissage en mode virtuel; l'entrevue avec les participants potentiels, qui contribue à une meilleure sélection; et les portfolios, qui fournissent un bon résumé des réalisations, compétences et expériences des participants.

Efficacité

Chiffres

Au total, 73 participants ont commencé le projet; 32 participants ont terminé les trois composantes du projet. Par ailleurs, 39 mentors ont commencé le projet pilote; 35 ont terminé la formation.

Résultats

→ Résultats immédiats

La participation au projet a permis d'obtenir les résultats immédiats suivants :

Les participants ont gagné **en confiance et en estime de soi** : par exemple, une croissance et un développement positifs (motivation, sentiment d'appartenance, réponse aux défis de la vie).

Dans l'ensemble, les participants ont **amélioré leurs compétences essentielles** : par exemple, l'évaluation de leur état de préparation à l'apprentissage avant et après la formation a montré une légère augmentation des notes moyennes dans l'ensemble des cohortes et des provinces. De plus, presque tous les répondants des participants des C1 et C2 (n=16) ont affirmé « être d'accord » ou « tout à fait d'accord » pour dire qu'ils ont amélioré leurs compétences essentielles. Quand on leur a demandé d'évaluer les changements qu'ils ont pu connaître sur le plan de neuf compétences essentielles, la plupart des participants répondants ont noté une augmentation de 1 à 2 niveaux d'évaluation (p. ex., de « non compétent » à « compétent »).

Les participants des C1 et C2 et les répondants au sondage ont estimé que leurs **compétences relatives à l'employabilité s'étaient améliorées** et de nombreux participants au projet **ont acquis une expérience professionnelle dans le secteur des soins de santé pour personnes âgées**, comme en témoigne le nombre de personnes qui ont terminé leur formation en cours d'emploi ou leur stage, ainsi que le nombre de personnes qui étaient employées dans le secteur à la fin de leur stage.

Les participants qui ont profité du **soutien de mentors sur leur lieu de travail** en ont tiré des avantages.

Les informateurs du projet, des mentors et des employeurs ont soulevé que l'initiative CEE-SS a fourni aux mentors des outils et un apprentissage qui ont **amélioré leur confiance et leur capacité à appuyer les participants et les employés sur le lieu de travail**.

Certains des **employeurs ont amélioré leur processus d'intégration et ont pourvu les postes vacants**, par exemple, un processus d'orientation plus solide, une attention particulière portée au soutien des nouveaux employés pendant leurs premières semaines et la capacité de faciliter un milieu de travail positif. Bien que le projet ait aidé quelques employeurs des sites du projet à pourvoir des postes vacants, d'importants défis de recrutement demeurent. Cependant, certains employeurs et mentors ont mentionné que le projet a fourni aux demandeurs d'emploi une voie unique et directe vers le secteur ou encore une façon « de faire un essai » dans le secteur, avec le potentiel d'avoir des résultats plus importants.

→ Résultats intermédiaires

Les répondants du projet ont dit qu'ils avaient **amélioré leur capacité de travail et leurs compétences relatives à l'employabilité**. Presque tous les informateurs des mentors, qui ont travaillé directement avec un participant ou ont observé ce dernier évoluer sur son lieu de travail (sous la direction d'un autre mentor ou d'un gestionnaire), ont estimé que les participants étaient mieux préparés ou formés que les autres employés débutants. Sachant que les participants étaient prêts à travailler, les employeurs ont cherché à participer au projet afin d'avoir accès à un bassin potentiel de travailleurs qualifiés.

Les participants ont **un emploi et sont plus autonomes** : 47 des 73 participants avaient un emploi à la fin du projet. Parmi eux, plus de la moitié travaillaient pour leur employeur du projet CEE-SS. Il semble évident que le fait de travailler à temps plein aiderait les participants à être plus autonomes et moins dépendants de programmes financiers tels que l'aide au revenu.

Les employeurs ont amélioré le maintien en poste du personnel et les résultats sur le plan des services : ils ont retenu une bonne proportion des participants avec lesquels ils avaient travaillé pendant le projet.

La formation, l'apprentissage et le renforcement des compétences des mentors ont permis d'améliorer les résultats sur le plan des services pour les employeurs concernés.

→ Résultats à long terme

Certaines données indiquent que le projet a probablement contribué à l'obtention des résultats à long terme d'une **meilleure qualité de vie** (p. ex., l'inclusion sociale) et a **renforcé l'attachement à la population active** (p. ex., l'emploi à temps plein) pour les participants qui ont été retenus par leurs employeurs du projet CEE-SS. En outre, on a jugé que ces résultats seraient également atteints pour les personnes ayant quitté prématurément le programme et dont la participation au projet leur a permis d'acquérir les compétences et la confiance nécessaires pour trouver un emploi ailleurs.

Incidences inattendues

Parmi les incidences inattendues, citons les effets positifs que le projet a eus sur ses organisations partenaires, par exemple, le renforcement des capacités, un profil positif et l'obtention d'un modèle de formation transférable ainsi que les réseaux que les participants et les mentors ont formés, leur offrant des possibilités de soutien par les pairs, d'amitié ou de stratégie.

Facteurs influençant les résultats

Les facteurs influençant les résultats et échappant au contrôle des dirigeants du projet comprenaient, par exemple, le début de la pandémie, les circonstances, les capacités et défis uniques des participants, et l'attrait d'autres types d'emploi avec des salaires plus élevés.

Modèle et approche dans leur ensemble

Points forts du modèle de projet

Figurent parmi les points forts du projet : le fait de s'appuyer sur un modèle existant et de l'adapter au cours du projet, un personnel de projet bien formé et un gestionnaire de projet expérimenté, la profondeur et la portée du soutien apporté aux participants et aux mentors, et la facilitation de certaines embauches dans le secteur des soins de santé pour personnes âgées.

Voici les éléments du modèle décrits comme étant « utiles » ou « très utiles » par la plupart des participants et par les répondants ayant quitté prématurément le programme : la formation en mode virtuel et en classe, la prestation de la formation, le soutien d'un mentor (pour ceux qui ont travaillé avec un mentor) et le stage (pour ceux qui ont terminé cette composante).

La grande majorité des participants interrogés ont également jugé les thèmes du projet (p. ex., l'adaptabilité, la communication et le calcul) « utiles » ou « très utiles ».

Modifications de la conception et de la mise en œuvre pour accroître l'efficacité

Un certain nombre de suggestions ont été faites pour améliorer l'efficacité du modèle. Il s'agit notamment de tester et de peaufiner davantage l'approche du projet, y compris le modèle hybride; de modifier le programme et les processus d'apprentissage; d'élaborer des stratégies pour un recrutement plus efficace des mentors et des participants; et de veiller à ce que les participants aient accès à un mentor sur leur lieu de travail.

Soutien au projet à long terme

Le projet répond à un besoin permanent, étant donné la demande actuelle et continue de travailleurs débutants dans le secteur des soins de santé pour personnes âgées et le perfectionnement des compétences qu'il permet aux participants d'acquérir pour occuper les postes vacants. Les considérations relatives à la viabilité du projet comprennent le fait de continuer à utiliser l'approche mixte de l'apprentissage et de la composante de mentorat, la détermination de stratégies pour accroître la rétention des participants, l'utilisation continue d'une plateforme de données commune et l'embauche d'un assistant administratif pour saisir les données relatives à l'admission et aux résultats des participants.

Pratiques innovantes

Le modèle hybride du projet (contenu en ligne et sur papier) a permis une grande flexibilité lors de la mise en œuvre. Le fait d'avoir des mentors formés a apporté un soutien important aux participants sur le lieu de travail; il ne s'agit pas d'une approche généralement utilisée dans les programmes d'emploi traditionnels.

La prestation du programme à plusieurs endroits et l'élargissement de la portée de ce dernier ont permis de tester davantage l'aspect en ligne du modèle. L'inclusion d'activités expérientielles a renforcé la formation en classe et en mode virtuel.

Satisfaction des parties prenantes

La grande majorité des parties prenantes étaient très satisfaites du projet et de leur participation.

Conclusion

L'évaluation du projet CEE-SS a démontré que le modèle CEPA est adaptable et transférable. Le projet a permis au modèle d'évoluer en s'appuyant sur ses points forts et en abordant les problèmes qui ont entravé sa conception, sa mise en œuvre ou ses résultats.

Les leçons tirées du projet CEE-SS permettront d'améliorer encore davantage le modèle en vue de sa mise en œuvre future, y compris son application à d'autres domaines du secteur de la santé ou à d'autres secteurs ayant des problèmes de recrutement et de maintien en poste des travailleurs de première ligne.

1.0 Introduction

La Literacy Coalition of New Brunswick (LCNB) a retenu les services de Goss Gilroy Inc. (GGI) pour entreprendre une évaluation complète du projet Compétences essentielles relatives à l'employabilité pour le secteur de la santé (CEE-SS). Cette évaluation, qui a été réalisée de décembre 2020 à mai 2022, avait les buts suivants :

- Mesurer l'efficacité avec laquelle les objectifs du projet ont été atteints.
- Mesurer la réalisation de résultats importants et positifs.
- Faciliter la discussion et l'apprentissage concernant les pratiques optimales parmi les parties prenantes du projet, notamment les participants, les superviseurs et gestionnaires, les employeurs et le personnel.
- Appuyer l'apprentissage organisationnel et l'amélioration continue, y compris, sans toutefois s'y limiter, les résultats inattendus du projet.
- Étayer les facteurs clés de succès dans la mise en œuvre d'une approche d'apprentissage mixte pour faciliter la transférabilité de cette dernière à d'autres secteurs, provinces et territoires au Canada.

L'évaluation a été entreprise en deux étapes distinctes : après la C1 et la C2. À la fin de la C1, une série de rapports a été produite, donnant une vue d'ensemble des résultats obtenus jusqu'alors, fondés sur les contributions des parties prenantes, du personnel et des partenaires, des employeurs et des mentors, et des participants du projet. Le présent rapport intègre tous les renseignements provenant des conclusions de ces rapports intermédiaires et s'appuie sur celles-ci.

1.1 Aperçu du projet CEE-SS

La LCNB met l'accent sur la recherche et le développement, comme en témoigne un projet important récemment terminé, soit les Compétences essentielles pour les pêches de l'Atlantique (CEPA). Le projet CEPA a été conçu et mis en œuvre de l'hiver 2018 à l'automne 2020. Fruit d'un partenariat, ce projet a été dirigé par la LCNB, en collaboration avec le Newfoundland and Labrador Literacy Laubach Council (NLLLC), la Prince Edward Island Literacy Alliance (PEILA) et Literacy Nova Scotia. Le projet a été conçu pour relever les défis du marché du travail et de la main-d'œuvre que les employeurs connaissent dans le secteur des pêches au Canada atlantique, y compris, par exemple, une main-d'œuvre vieillissante et une main-d'œuvre plus jeune qui migre hors des zones rurales.

Dans le cadre du projet CEPA, et en collaboration avec les employeurs et les parties prenantes du secteur, la LCNB a piloté un modèle innovateur de littératie et de formation aux compétences essentielles afin d'améliorer ces compétences pour les personnes sans emploi ainsi que pour les superviseurs et les cadres moyens. On s'attendait à ce que le projet donne aux participants les moyens de trouver et de conserver un emploi, et de réussir dans leur profession choisie.

Ce projet ayant été mené à bien, et dans le contexte d'une pandémie et du besoin émergent de travailleurs de la santé supplémentaires, le bailleur de fonds du projet, soit le ministère fédéral de l'Emploi et du Développement social du Canada, a approché la LCNB pour entreprendre un autre projet, à savoir l'initiative CEE-SS.

Le projet CEE-SS avait pour objectif principal de relever certains des défis de la main-d'œuvre dans le secteur de la santé en adaptant et en testant l'approche d'apprentissage mixte contextualisé pour la formation aux compétences essentielles et à l'employabilité. Menée par la LCNB, en partenariat avec le NLLLC et la PEILA, cette initiative communautaire de 23 mois a été financée par l'Initiative nationale sur les compétences essentielles du gouvernement du Canada.

Au cours du projet, une combinaison de formation en personne, en mode virtuel et en cours d'emploi a été offerte aux personnes sans emploi ou en situation de sous-emploi dans les provinces participantes et adaptée aux emplois de première ligne offerts dans le secteur de la santé (établissements de soins de longue durée, foyers de soins spéciaux, établissements avec assistance et organismes de soins à domicile).

Le projet a également permis de mieux comprendre les défis rencontrés et les facteurs clés de succès dans la mise en œuvre de l'approche d'apprentissage mixte afin de faciliter sa transférabilité d'autres secteurs, provinces et territoires au Canada.

2.0 Méthodologie

2.1 Consultation

Des entrevues ont été menées avec les gestionnaires, les partenaires, le personnel, les employeurs et les mentors du projet, et des sondages ont été réalisés auprès des participants qui sont restés dans le projet ou qui l'ont quitté, selon les disponibilités pour les C1 et C2. Toutes les entrevues et tous les sondages ont été menés par téléphone ou par Zoom et ont duré de 30 à 90 minutes en fonction du rôle des informateurs, des répondants ou du niveau d'engagement de ces derniers dans le projet.

2.1.1 Entrevues

Le nombre total d'entrevues réalisées dans le cadre de l'évaluation du projet CEE-SS s'élève à 67, comme le montre le tableau 1.

Tableau 1. Nombre d'informateurs pour les C1 et C2

Groupe d'informateurs	Cohorte 1	Cohorte 2
<i>Chargé et partenaires de projet, et personnel du projet</i>	10	10
<i>Employeurs</i>	4	3
<i>Mentors</i>	11	13
<i>Entrevues de suivi avec les mentors</i>	7 sur 11 ont accepté de faire un suivi	9 sur 13 ont accepté de faire un suivi
<i>Totaux pour les groupes et les cohortes</i>	32	35
<i>Total pour les deux cohortes</i>	67	

Chargé de projet, partenaires et personnel du projet

Tous les gestionnaires, partenaires et employés du projet CEE-SS ont participé aux entrevues pour l'évaluation. Ce groupe comprenait le gestionnaire de projet et la directrice générale de la LCNB, les directrices générales de la PEILA et du NLLLC, ainsi que les coordinateurs et les facilitateurs du projet.

Au total, 20 entrevues ont été menées : 10 vers la fin de chacune des C1 et C2. Pour les besoins du rapport, les personnes interrogées seront appelées « informateurs du projet ».

Employeurs et mentors

Tous les employeurs et mentors du projet (qui ont terminé leur formation) ont été invités à participer à une entrevue pour l'évaluation du projet CEE-SS pendant que les C1 et C2 se déroulaient.

Au total, 39 mentors ont participé au projet (21 dans la C1 et 18 dans la C2).



Les mentors étaient répartis dans les provinces.

T.-N.-L.	N.-B.	Î.-P.-E.
14 mentors	12 mentors	13 mentors

Au total, 4 employeurs et 11 mentors ont participé à la consultation pour la C1; 3 employeurs et 13 mentors y ont participé pour la C2. Ces informateurs venaient des trois sites du projet.

Tous les employeurs informateurs, sauf un, travaillaient dans des établissements de soins de longue durée ou des maisons de retraite; l'autre employeur était un organisme de soins à domicile. Le nombre d'employeurs variait en fonction du nombre de participants au projet qu'ils avaient accepté d'accueillir dans le cadre du projet.

Les mentors formaient un groupe diversifié sur le plan des responsabilités et comprenaient des personnes occupant un poste en direction (p. ex., directeur régional, superviseur, gestionnaire, etc.), en ressources humaines, en diététique, en comptabilité, en soins de première ligne aux patients, en formation, en loisirs et en entretien ménager ou en blanchisserie. Un profil des mentors, incluant des renseignements démographiques, se trouve à l'annexe A.

Entrevues de suivi avec les informateurs des mentors

Tous les mentors qui ont participé à une entrevue pour leur cohorte ont été invités à participer à une entrevue de suivi, environ trois mois après leur entrevue initiale. Au total, 7 des 11 mentors interrogés pour la C1, et 9 des 13 mentors interrogés pour la C2, ont participé à une entrevue de suivi environ trois mois après la fin du projet.

La majorité des informateurs des mentors de l'entrevue de suivi venaient de l'Île-du-Prince-Édouard et de Terre-Neuve-et-Labrador, et moins du Nouveau-Brunswick. De plus, la plupart des informateurs travaillaient dans des établissements de soins de longue durée, les autres informateurs travaillant dans un organisme de soins à domicile.

Des 16 entrevues de suivi réalisées avec les informateurs des mentors, 3 de la C1 et 6 de la C2 comptaient 1 à 3 participants sur leur lieu de travail au moment de l'entrevue. Certains des autres informateurs des mentors de l'entrevue de suivi ont rapporté qu'il n'y avait aucun participant sur leur lieu de travail à ce moment-là, ou que des participants travaillaient ailleurs dans leur établissement.

2.1.2 Sondages auprès des participants et études de cas

Le nombre total de participants qui ont été interrogés ou qui ont participé à une étude de cas pour l'évaluation du projet est présenté dans le tableau 2.

Tableau 2. Nombre de participants qui ont participé aux sondages ou aux études de cas, ou aux deux

Groupe d'informateurs	Cohorte 1	Cohorte 2
<i>Participants qui ont terminé toutes les composantes du projet et répondu à un sondage</i>	6	10
<i>Participants qui ont quitté le projet avant d'avoir terminé une ou plusieurs composantes du projet et qui ont répondu à un sondage.</i>	8	8
<i>Participants aux études de cas</i>		2*
<i>Sondages de suivi auprès des participants au projet</i>		4
<i>Totaux pour les groupes et les cohortes</i>	14	24

*Nous avons contacté tous les participants identifiés par les coordinateurs ou facilitateurs, mais seuls quelques-uns ont répondu, et deux ont finalement accepté de participer.

Sondages

Tous les participants au projet ont été invités à participer à un sondage pour l'évaluation, même s'ils n'avaient pas terminé les trois composantes du projet, soit la formation en classe et en mode virtuel, la formation sur le lieu de travail et les stages.

→Six participants de la C1 et 10 participants de la C2 *ayant effectué les trois composantes* ont été interrogés. Pour la C1, les participants étaient répartis de façon égale entre les trois sites du projet. Pour la C2, la majorité des participants étaient du Nouveau-Brunswick, les autres étant de Terre-Neuve-Labrador et de l'Île-Prince-Édouard. Aux fins du présent rapport, ce groupe sera appelé « participants répondants ».

→Huit participants de chacun des groupes C1 et C2, qui ont quitté le projet avant d'avoir terminé la formation en cours d'emploi ou en stage, ont répondu à un sondage. Il convient de noter que nous n'avons contacté que ceux qui avaient suivi au moins deux semaines de formation en classe ou en mode virtuel, ou les deux. Ce laps de temps a été jugé suffisant pour leur permettre de fournir des commentaires sur les premiers aspects de leur participation. Dans le cadre de ce rapport, ce groupe sera appelé « répondants ayant quitté prématurément la formation ».

Les participants et les personnes ayant quitté prématurément la formation ont été interrogés sur leur sexe, leur tranche d'âge, leur scolarité, leur situation professionnelle et leur source de revenu avant le début du projet. Ils ont également eu la possibilité de s'identifier en tant que personne autochtone, minorité visible, nouvel arrivant ou membre de la population 2ELGBTQQIA+. Les renseignements démographiques de ces répondants sont fournis à l'annexe B.

Sondages de suivi auprès des participants

Nous avons contacté les répondants participants de la C2 pour tenir une discussion de suivi environ trois mois après qu'ils ont pris part au sondage initial. De ce nombre, quatre personnes ont accepté de participer au sondage, dont trois résidaient au Nouveau-Brunswick et un à Terre-Neuve. Étant donné qu'il y avait un groupe encore plus restreint de répondants de la C1, nous avons estimé qu'il serait plus prudent de solliciter leur participation au processus d'étude de cas.

Le sondage de suivi avait surtout pour objectif de déterminer les résultats à plus long terme en matière d'emploi. Au moment de l'entrevue, trois de ces participants travaillaient dans un organisme de soins à domicile et un dans un établissement de soins de longue durée.

Études de cas

Les coordinateurs de site ont identifié un certain nombre de participants qui, selon eux, pourraient fournir des renseignements plus approfondis sur leur expérience du projet et qui avaient une « histoire » à rapporter autour de leur participation. Nous avons contacté tous les participants suggérés, mais seulement deux ont accepté de prendre part à l'étude. Les deux étaient de la C2 et avaient également participé au processus de sondage. L'un des participants à l'étude de cas était originaire du Nouveau-Brunswick et l'autre de l'Île-du-Prince-Édouard.

Les participants à l'étude de cas vivaient dans leurs provinces respectives depuis plusieurs années et avaient tous deux connu de longues périodes de chômage avant de prendre part au projet CEE-SS. L'un des informateurs était très éduqué et avait une expérience professionnelle variée, notamment en tant que travailleur indépendant. Le deuxième informateur avait une expérience professionnelle très limitée, principalement dans le secteur de la vente au détail.

2.2 Examen des données

Les données ont été recueillies et examinées à partir de trois sources distinctes :

- La plateforme du système de responsabilisation et de gestion des ressources (SRGR) a permis de saisir les données recueillies par l'entremise des formulaires d'orientation des participants, des formulaires d'admission, des interventions du projet réalisées, ainsi que des résultats. Elle a également servi à entrer les formulaires d'admission des mentors et les renseignements sur les résultats.
- La plateforme Velsoft (un système de gestion de l'apprentissage - SGA) a permis d'enregistrer les données découlant de l'apprentissage du projet, y compris les évaluations des participants à leur préparation à l'apprentissage avant et après la formation, les autoévaluations de certaines compétences essentielles, ainsi que les évaluations des mentors avant et après leur préparation à leur rôle.
- Les données recueillies par l'intermédiaire des formulaires de commentaires sur la formation au projet, tant pour les participants que pour les mentors, ont également fait l'objet d'un examen.

2.3 Défis et limites de l'évaluation

Bien que les participants aient signé, au début de la mise sur pied de la cohorte, un formulaire de consentement à l'évaluation décrivant les processus d'évaluation auxquels ils seraient invités à participer, les taux de réponse pour participer aux sondages et aux études de cas étaient faibles. Dans le but d'augmenter la participation des participants aux activités d'évaluation de la C2, nous avons fait passer les honoraires de réalisation des sondages de 20 \$ à 40 \$ et offert 60 \$ aux participants aux études de cas. Cette mesure a peu modifié le taux de participation global. Des difficultés ont persisté pour susciter l'intérêt des participants ou pour les inciter à adapter leurs horaires personnels et professionnels.

Dans la conception de prochains projets, il faudrait envisager d'organiser des groupes de discussion en ligne avec les cohortes sur chacun des sites du projet vers la fin de leur formation, sous la direction d'un membre de l'équipe d'évaluation. Le projet actuel a démontré que les participants se sont sentis à l'aise en tant que groupe sur chaque site et qu'ils étaient à l'aise de travailler ensemble en tant que groupe et avec leurs facilitateurs. En les interpellant de cette manière, le taux de participation serait probablement beaucoup plus élevé.

3.0 Cadre d'évaluation

3.1 Modèle logique

Un modèle logique est une carte entre les ressources qu'une organisation fournit, les activités que cette dernière entreprend, les principaux extrants réalisés et les résultats obtenus (immédiats, intermédiaires ou moyens et à long terme). Un modèle logique peut être résumé par ce qui suit :

- **Les intrants**, à savoir ce que l'organisation investit dans le projet en matière de ressources (p. ex., les ressources humaines, financières, physiques, organisationnelles ou externes, quelle que soit leur combinaison);
- **Les activités**, à savoir ce que fait l'organisation en matière de tâches professionnelles les plus importantes;
- **Les extrants**, à savoir ce que l'organisation produit à la suite des activités qu'elle effectue;
- **Les résultats**, à savoir les raisons pour lesquelles l'organisation réalise les activités et les extrants pour répondre à la question clé : quelle différence le projet fait-il?

Les extrants sont le point central du modèle logique, car ils montrent effectivement les résultats escomptés, illustrant ainsi la responsabilité de l'organisation (plus précisément, les programmes et les services fournis).

Le modèle logique suivant décrit la manière dont ces éléments programmatiques sont liés et aboutissent finalement aux changements prévus, tant immédiats qu'à long terme.

Groupe cible :

Personnes diverses, sans emploi ou en situation de sous-emploi, âgées de 18 ans et plus, ayant au moins une 12e année d'études et répondant aux critères de participation

But :

Relever les défis du marché du travail et de la main-d'œuvre que les employeurs connaissent dans le secteur de la santé pour personnes âgées au Canada atlantique

Objectifs :

Concevoir et tester une approche d'apprentissage mixte innovante et hautement contextualisée pour la formation aux compétences essentielles dans le secteur de la santé pour personnes âgées

Améliorer les compétences en littératie, les compétences essentielles et les compétences relatives à l'employabilité des personnes du groupe cible afin de jumeler ces dernières aux emplois de premier échelon offerts dans le secteur de la santé des personnes âgées, augmentant ainsi le bassin de main-d'œuvre disponible pour le secteur

Améliorer la littératie sur le lieu de travail et le soutien en matière de compétences essentielles offerts au le groupe cible

Intrants

- Approche d'apprentissage mixte du projet CEE
- Coordinateurs et facilitateurs de projet Gestion de projet – LCNB
- Organes consultatifs et comité directeur
- Partenaires en littératie
- Financement

Activités

- Élaboration du programme et du matériel d'apprentissage
- Recrutement des participants, des employeurs et des mentors
- Formation mixte (participants et mentors)
- Formation en cours d'emploi
- Stages en emploi

Extrants**Participants**

- Nombre et type de participants recrutés
- Nombre et type de participants prêts à prendre part à une formation mixte, une formation en cours d'emploi et aux stages
- Nombre et type d'objectifs d'emploi et de plans d'apprentissage des participants
- Nombre et type de participants qui terminent ou quittent la formation mixte, la formation en cours d'emploi et les stages
- Nombre et type de participants qui obtiennent un emploi, et durée de l'emploi

Ensemble de modèles de formation mixte
Nombre, fréquence, durée et type d'activités de formation

Employeurs

- Nombre d'employeurs recrutés
- Nombre et type de mentors recrutés
- Nombre et type de mentors qui terminent ou quittent la formation mixte
- Type et fréquence du soutien fourni sur le lieu de travail
- Nombre de participants employés par chaque employeur

Résultats immédiats

- Les participants ont un accès accru aux soutiens sur le lieu de travail
- Les participants ont amélioré leurs compétences en matière d'employabilité et acquis une expérience professionnelle dans le secteur des soins de santé pour personnes âgées
- Les participants ont amélioré leurs compétences essentielles
- Les participants ont gagné en confiance en soi et en estime de soi

- Les mentors ont une confiance et une capacité accrues pour appuyer les participants ou les employés sur le lieu de travail
- Les employeurs ont un processus d'intégration amélioré
- Les employeurs ont pourvu leurs postes vacants

Résultats intermédiaires

- Les participants ont amélioré leurs capacités professionnelles et leurs compétences en matière d'employabilité
- Les participants sont employés ou en formation
- Les participants sont plus autonomes

- Les employeurs disposent d'un bassin plus large de travailleurs compétents
- Les employeurs ont amélioré le maintien en poste du personnel
- Les employeurs ont amélioré les résultats sur le plan des services

Résultats à long terme

- Participation à long terme des participants au projet au marché du travail
- Amélioration de l'inclusion économique et de la qualité de vie des participants au projet

- Le programme permet de répondre à la demande de recrutement du secteur des soins de santé pour personnes âgées

3.2 Matrice d'évaluation

L'évaluation s'est concentrée sur les domaines clés de pertinence et d'efficacité – ceux recommandés par la Politique sur les résultats du Conseil du Trésor du gouvernement du Canada, ainsi que sur la durabilité. Les questions clés de l'évaluation sont présentées dans la matrice d'évaluation, dont le texte intégral figure à l'annexe C. La matrice fournit également les méthodes au moyen desquelles les renseignements pertinents ont été recueillis.

Les sections suivantes correspondent aux questions de la matrice d'évaluation.

4.0 Constatations

PERTINENCE

1.1 Quel a été le processus de conception du projet?

Constatations :

Le projet CEE-SS a été adapté du modèle de formation du projet Compétences essentielles pour le secteur des pêches de l'Atlantique (CEPA) et conçu pour les postes de premier échelon dans le secteur des soins de santé pour personnes âgées (établissements de soins de longue durée, foyers de soins spéciaux, établissements avec assistance et organismes de soins à domicile). Par ailleurs, le projet CEE-SS s'est appuyé sur une analyse approfondie du contexte, axée sur les programmes de formation actuels et passés en matière de compétences essentielles et d'employabilité, ainsi que sur les ressources en matière de programmes d'apprentissage pour quatre catégories d'emploi pertinentes du projet.

Comme nous l'avons mentionné auparavant, le projet CEE-SS avait pour objectif principal d'adapter et de tester la transférabilité du modèle de formation CEPA existant pour les postes de premier échelon dans le secteur des soins de santé pour personnes âgées (établissements de soins de longue durée, foyers de soins spéciaux, établissements avec assistance et organismes de soins à domicile).

Quelques informateurs du projet ont souligné que les leçons tirées de la conception et de la mise en œuvre du projet CEPA ont été prises en compte dans le projet CEE-SS. Par ailleurs, le projet CEE-SS s'est appuyé sur une analyse approfondie du contexte, axée sur les programmes de formation actuels et passés en matière de compétences essentielles et d'employabilité, ainsi que sur les ressources en matière de programmes d'apprentissage pour quatre catégories d'emploi pertinentes du projet :

- Aides de cuisine et serveurs
- Plongeurs
- Préposés à l'entretien ménager
- Blanchisseurs

L'analyse a comporté ce qui suit : la détermination et l'examen des principaux textes et des documents liés aux tendances en matière de formation aux compétences essentielles et aux compétences relatives à l'employabilité, ainsi qu'aux services connexes; l'examen et l'analyse des outils d'évaluation existants et des exemples de programmes d'apprentissage similaires dans d'autres régions du Canada; et des entrevues avec des personnes et des organisations clés afin d'échanger des renseignements et des expériences concernant leurs besoins et leurs défis particuliers en ce qui concerne les quatre catégories d'emploi énumérées ci-dessus¹.

Certains des informateurs du projet ont également rapporté que l'expérience et l'expertise des gestionnaires du projet, des partenaires et du concepteur du programme d'apprentissage ont servi à fournir une base solide sur laquelle concevoir et mettre en œuvre un nouveau projet. En outre, tous les coordonnateurs et facilitateurs des trois sites, sauf un, ont été embauchés pour le projet CEPA et ont donc apporté leur propre expérience.

1.2 Dans quelle mesure le projet est-il pertinent pour ses parties prenantes (répond-il aux besoins)?

Constatations :

Le projet CEE-SS est considéré comme pertinent pour la région atlantique et pour le secteur, car la demande de travailleurs est supérieure à l'offre. Par ailleurs, on a perçu la COVID-19 comme étant un élément compliquant encore davantage le recrutement dans le secteur.

Les mentors qui ont participé au projet ont mentionné que ce dernier était pertinent pour leur perfectionnement professionnel, leur travail quotidien et l'établissement de réseaux de soutien entre pairs.

Le projet a permis aux participants de renforcer leurs compétences pour des postes de premier échelon, dans le but de soutenir les efforts de recrutement des employeurs.

Il est également possible de déduire la pertinence d'un projet par l'intérêt et la participation des groupes cibles. Au total, il y a eu 96 aiguillages de participants au projet CEE-SS pour les C1 et C2, la plupart étant des auto-aiguillages. Elles sont réparties dans les trois provinces participantes.

¹ Les renseignements de l'analyse de contexte ont été tirés du rapport sommaire de la cohorte 1 sur la conception du programme d'apprentissage et le mentorat, rédigé le 30 septembre 2021.

La grande majorité des participants interrogés ont affirmé qu'ils avaient accepté de participer au projet parce qu'ils s'intéressaient au secteur des soins de santé pour personnes âgées ou en raison du chômage.

Tous les informateurs du projet et des employeurs des C1 et C2 ont convenu que le projet CEE-SS est pertinent et peut répondre aux besoins du secteur des soins de santé pour personnes âgées. Une fois de plus, certains des informateurs du projet ont évoqué des faits probants tirés des analyses du contexte et des discussions avec les personnes de ce secteur.

Plus précisément, ces informateurs ont cité le vieillissement de la population et la demande croissante de soins de longue durée, ainsi que l'intérêt des employeurs qui ont des difficultés constantes à pourvoir les postes et à retenir le personnel dans le secteur. On estimait que les postes vacants dans le secteur étaient attribuables, par exemple, aux salaires inférieurs offerts pour certains postes et à l'offre de la Prestation canadienne d'urgence (PCU), qui a éloigné du marché du travail certaines personnes qui occupaient des emplois moins bien rémunérés.

Des commentaires ont été formulés :

« Oui, il y a un besoin d'emploi dans le secteur des soins. Le projet aurait probablement pu former deux fois plus de participants et trouver des stages pour chacun d'entre eux. »

« Sans aucun doute – il y a des pénuries pour tous les postes. En raison de tous les baby-boomers qui vieillissent, beaucoup plus de gens vont dans les établissements de soins de longue durée. La situation ne peut que s'aggraver. »

« Lorsque la composante de formation du programme s'est terminée, une semaine plus tard, le directeur d'un hôpital de soins de longue durée [...] m'a contacté pour m'expliquer à quel point il y avait une pénurie de soins de santé dans son établissement et m'a demandé s'il pouvait envoyer des renseignements sur le projet dans toute [sa région]. »

« Le projet répond à un besoin à 100 %. Notre secteur est confronté à un besoin crucial : la pénurie de travailleurs disponibles. Il a toujours été problématique de trouver et retenir des travailleurs dans le secteur des soins de santé pour personnes âgées, mais la COVID-19 a empiré la situation. »

Les informateurs des employeurs de la C1 ont également rapporté que le projet était une bonne occasion pour les diplômés, ceux qui cherchent à réintégrer le marché du travail, ou ceux qui ont rencontré des obstacles dans des parcours d'éducation plus structurés, d'être formés et de commencer à occuper des postes en grande demande. Voici quelques commentaires :

« Ce programme a permis de faire correspondre notre besoin de candidats formés avec le besoin de personnes de la région de recevoir une formation. [Le projet CEE-SS permet aux établissements du secteur privé d'attirer de bons candidats qualifiés dont le niveau de formation n'est peut-être pas celui des préposés aux soins personnels, mais qui cadreraient bien dans les foyers de soins [...]]. »

L'un des informateurs des employeurs de la C2 a toutefois mentionné que le projet pourrait nécessiter quelques « modifications » afin de s'assurer qu'il répond au mieux aux exigences du secteur. Il a soulevé, par exemple, que tous les participants « ne convenaient pas » nécessairement, car certains d'entre eux ont indiqué dès le début de leur stage que l'emploi ou les emplois ne correspondaient pas à leurs attentes ou à leurs souhaits (voir la section 2.3 pour une discussion plus approfondie des problèmes de rétention).

Perspectives des informateurs des mentors

La plupart des informateurs des mentors des C1 et C2 ont dit qu'ils n'avaient pas d'expérience antérieure en tant que mentors (les données du SRGR révèlent que seulement 3 des 39 mentors participants ont indiqué qu'ils avaient reçu une formation antérieure en mentorat); par conséquent, presque tous les informateurs des mentors ont rapporté que la formation était « très utile » et pertinente pour leur travail. Ils ont dit, par exemple, que la formation était cruciale pour les préparer à leurs rôles (p. ex., savoir à quoi s'attendre et faire dans certaines situations), qu'elle était un bon rappel de ce qu'ils devraient savoir et renforçait ce qu'ils faisaient « bien », ou qu'elle serait applicable non seulement aux participants au projet, mais aussi à d'autres employés sur leur lieu de travail. De plus, certains des informateurs des mentors ont dit qu'il était utile d'apprendre et d'échanger des renseignements avec d'autres personnes du groupe et qu'il s'agissait d'une excellente occasion d'entrer en contact avec d'autres mentors occupant un rôle similaire dans d'autres établissements :

« J'ai appris à faire participer les autres et à être un auditeur actif. L'apprentissage a été très instructif – notamment, le simple fait de connaître de nouvelles façons de faire les choses. Tout ce que j'ai appris peut être appliqué à mon travail quotidien. »

« Nous avons passé en revue les notions que nous devrions appliquer dans notre travail, mais que nous oublions parfois parce que nous nous enlisons dans notre routine quotidienne. C'était rafraîchissant de se voir rappeler la communication, le leadership, l'écoute. »

« On m'a donné les outils dont j'avais besoin pour faire face aux situations, comme l'évitement et la résolution des conflits. Le programme m'a permis d'obtenir des idées d'autres personnes sur de nouvelles façons de faire les choses, comme l'établissement d'objectifs et le fait d'aider les autres à se fixer des objectifs. »

Quelques-uns des informateurs des mentors de la C2 ont souligné que, même s'il avait suivi d'autres cours de formation ou de leadership par le passé, la formation du projet CEE-SS était de loin supérieure, plus complète ou offrait des renseignements que les gestionnaires pouvaient utiliser « pratiquement tous les jours, dès le début ». À titre d'exemple, ils ont cité les points suivants :

- « La formation était bien organisée, mise en place et présentée; le classeur était utile. »
- « Les séances de formation que j'ai suivies par le passé portaient surtout sur la résolution des conflits et sur la meilleure façon de se protéger d'un point de vue juridique; ce programme s'est concentré sur la façon d'éviter les conflits. »
- « Les programmes auxquels j'avais participé auparavant portaient sur 'la gestion des personnes', tandis que ce programme porte sur 'la collaboration avec les personnes pour les aider à réussir' ».

L'un des informateurs des mentors de la C2 a affirmé que la formation était « bonne » et qu'il appliquerait certains des éléments appris à son travail. Cependant, cet informateur a jugé qu'étant donné que le temps d'apprentissage pouvait être limité, il était frustrant de constater que certains éléments se répétaient.

1.2.1 Intérêt des participants pour le projet

Il est possible de déduire la pertinence d'un projet par l'intérêt et la participation des groupes cibles. Comme on peut le voir dans les sections suivantes, le projet CEE-SS a suscité un intérêt considérable.

Aiguillages

Au total, il y a eu 96 aiguillages de participants au projet CEE-SS pour les C1 et C2, la plupart étant des auto-aiguillages. Ils sont répartis dans les trois provinces participantes (voir le tableau 3). Presque tous les participants se sont aiguillés (88 sur 96). Des conseillers en emploi, des organismes communautaires ou une autre source ont assuré les sept autres aiguillages.

Au total, 73 participants, qui répondaient aux critères d'admissibilité, ont été acceptés et ont commencé le projet pilote (33 dans la C1 et 40 dans la C2). Parmi eux, 66 se sont aiguillés et sept ont été aiguillés par un organisme.

Tableau 3. Nombre d'aiguillages reçus

	Cohorte 1				Cohorte 2				TOTAL
	N.-B.	T.-N.-L.	Î.-P.-É.	Total	N.-B.	T.-N.-L.	Î.-P.-É.	Total	
Total des aiguillages	20	14	20	54	16	12	14	42	96
Auto-aiguillages	19	11	20	50	14	11	13	38	88
Aiguillage par les organismes	1	3	0	4	2	1	0	3	7

Acceptés dans le programme	11	11	11	33	14	12	14	40	73
Auto-aiguillages acceptés dans le programme	10	8	11	29	14	10	13	37	66
Aiguillages des organismes acceptés dans le programme	1	3	0	4	2	1	0	3	7

Comment les participants ont-ils appris l'existence du projet?

Comme le montrent les données, la plupart des 73 participants (84 %) qui ont commencé à prendre part au projet ont mentionné avoir appris l'existence de l'initiative par les médias sociaux (p. ex., site Web, Facebook, Twitter, etc.). Les autres participants ont rapporté avoir entendu parler du projet par un organisme communautaire, un conseiller en emploi, un employeur, un membre de la collectivité ou un ami, ou par d'autres moyens. Les participants et les personnes ayant quitté prématurément le projet qui ont répondu au sondage ont indiqué que la catégorie « autre » incluait Indeed, un site Web d'offres d'emploi, une brochure ou Kijiji.

Profil du participant

Ce qui suit donne un aperçu des 73 participants qui ont été acceptés dans le projet, selon les données administratives saisies dans le SRGR. Quand c'est possible ou applicable, les résultats sont fournis par province.



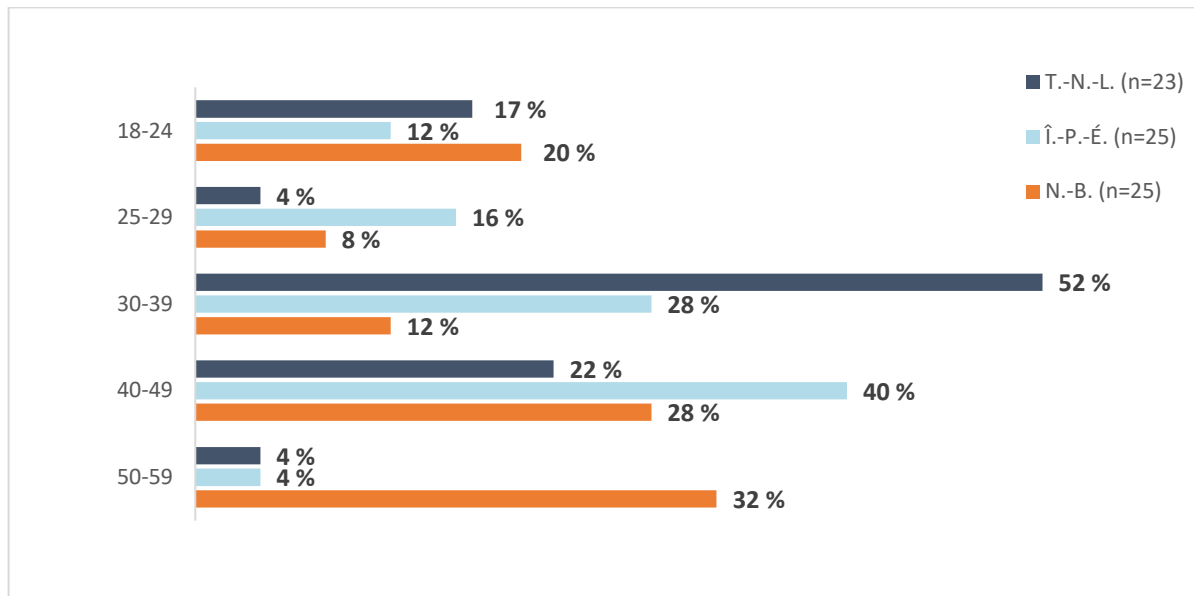
Sexe

Des 73 participants, la majorité s'est identifiée comme des femmes (81%). En outre, 14 % se sont identifiés comme des hommes et 5 % comme membres des LGBTQ2S+.

Groupe d'âge

Les participants étaient répartis dans tous les groupes d'âge. Toutefois, des différences sont apparues entre les provinces. Comme l'indique la figure 1 ci-dessous, une plus grande proportion de participants à Terre-Neuve-et-Labrador et à l'Île-du-Prince-Édouard étaient âgés de 30 à 49 ans, tandis qu'au Nouveau-Brunswick, une grande proportion de participants se situaient dans les groupes d'âge plus élevés, notamment de 50 à 59 ans.

Figure 1. Participants par groupe d'âge



Langue première parlée

Presque tous les participants ont rapporté que l'anglais était leur première langue parlée (72 sur 73). Un participant a mentionné que le français était sa langue maternelle.

Citoyenneté

Presque tous les participants ont rapporté avoir la citoyenneté canadienne (72 sur 73), tandis qu'un participant s'est identifié comme étant un nouvel arrivant.

Groupes prioritaires

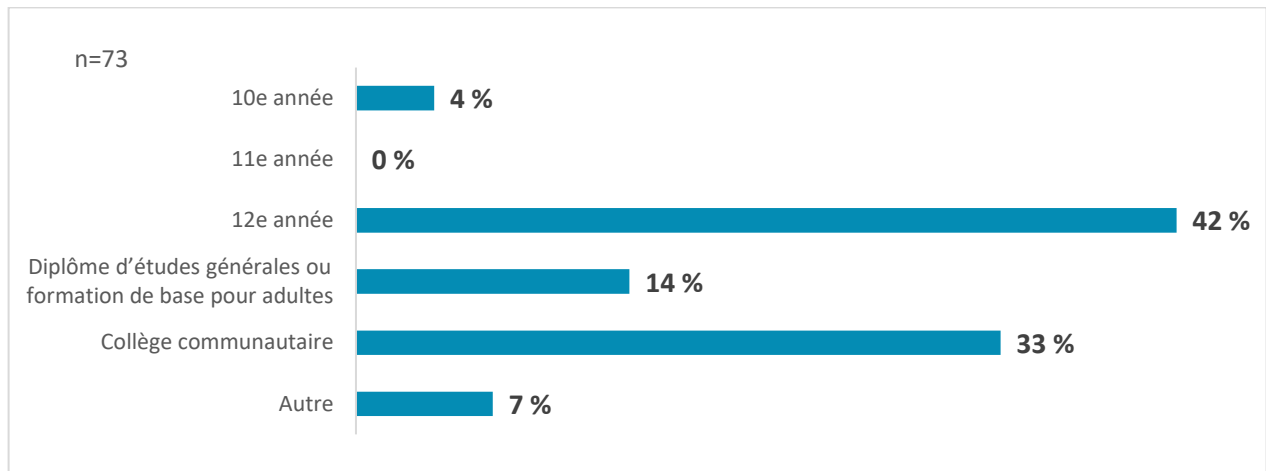
Les participants ont indiqué appartenir à plusieurs groupes prioritaires, notamment les personnes en situation de handicap, les femmes, les minorités visibles ou les Autochtones, comme indiqué ci-dessous.



Plus haut niveau de scolarité atteint

La majeure partie des participants ont mentionné une 12^e année (42 %) ou des études à un collège communautaire (33 %) comme étant le plus haut niveau de scolarité atteint (figure 2 ci-dessous). Aucune différence n'a été relevée entre les participants de la C1 et la C2 quant au niveau de scolarité.

Figure 2. Plus haut niveau de scolarité atteint



Permis de conduire

La plupart des participants (89 %) avaient un permis de conduire et les 73 participants ont mentionné avoir accès à un moyen de transport fiable.

Emploi

Lors de l'admission des participants, huit d'entre eux ont rapporté être employés – deux à temps partiel et six de façon occasionnelle ou à court terme.

Plan d'action pour la carrière ou l'emploi

Les deux tiers des participants de la C1 (67 %) et tous les participants de la C2 avaient un plan d'action pour la carrière ou l'emploi.

Aide financière

Près de la moitié des participants (33 sur 73) ont dit avoir reçu une aide financière à l'admission :



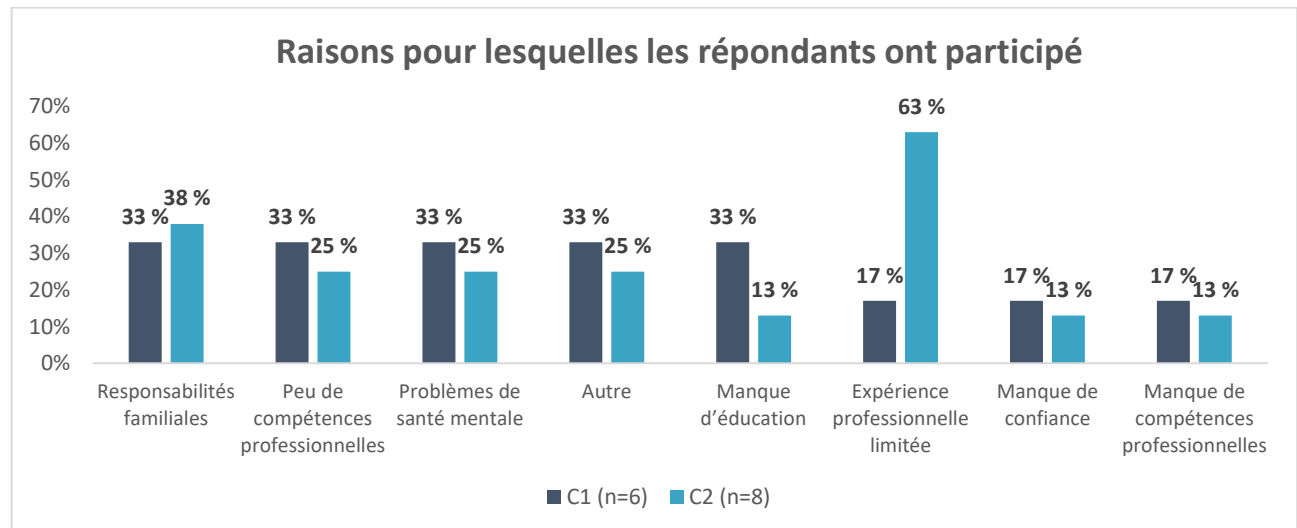
Obstacles à l'emploi cités par les répondants, les participants aux études de cas ou présentés dans les données

D'après les données, 79 % des participants de la C1 et 48 % des participants C2 ont soulevé des défis ou des obstacles personnels ou professionnels. En outre, 2 des participants de la C1 et 13 des participants de la C2 ont rapporté avoir besoin d'un logement ou d'un soutien pour faciliter leur formation ou leur stage.

Les répondants participants (n=14) ont donné des détails sur les types d'obstacles à l'emploi qu'ils ont connus, comme l'indique la figure 3. Dans la plupart des cas, les répondants de la C2 sont moins nombreux à soulever des obstacles. La seule exception concerne l'expérience de travail limitée : 63 % des répondants de la C2 ont mentionné cet obstacle. Au total, 25 % à 33 % des répondants de la C1 et la C2 ont également indiqué avoir les obstacles suivants : responsabilités familiales, peu de compétences professionnelles ou problèmes de santé mentale.

Il est intéressant de noter que les participants de la C1 et C2 qui ont indiqué d'« autres » obstacles ont précisé que le fait d'avoir été absent du marché du travail pendant de longues périodes constituait un obstacle (surtout si l'on tient compte de l'évolution des choses au fil des ans), tout comme le manque de possibilités ou la pandémie de COVID-19. Les répondants de la C2 ont cité quelques obstacles supplémentaires, notamment le manque de moyens de transport ou le manque de compétences informatiques, technologiques et numériques.

Figure 3. Obstacles à l'emploi rencontrés par les répondants participants



L'un des participants à l'étude de cas a expliqué que son curriculum vitae comportait des lacunes importantes en raison de problèmes de santé mentale, ce qui l'empêchait de trouver un emploi. Le participant avait travaillé avec un conseiller en emploi pendant une longue période, sans succès, et avait le sentiment que, même s'il était considéré pour un poste, son manque d'expérience professionnelle ferait en sorte de l'exclure. Avant le projet, ce participant à l'étude de cas a également indiqué n'avoir aucun revenu.

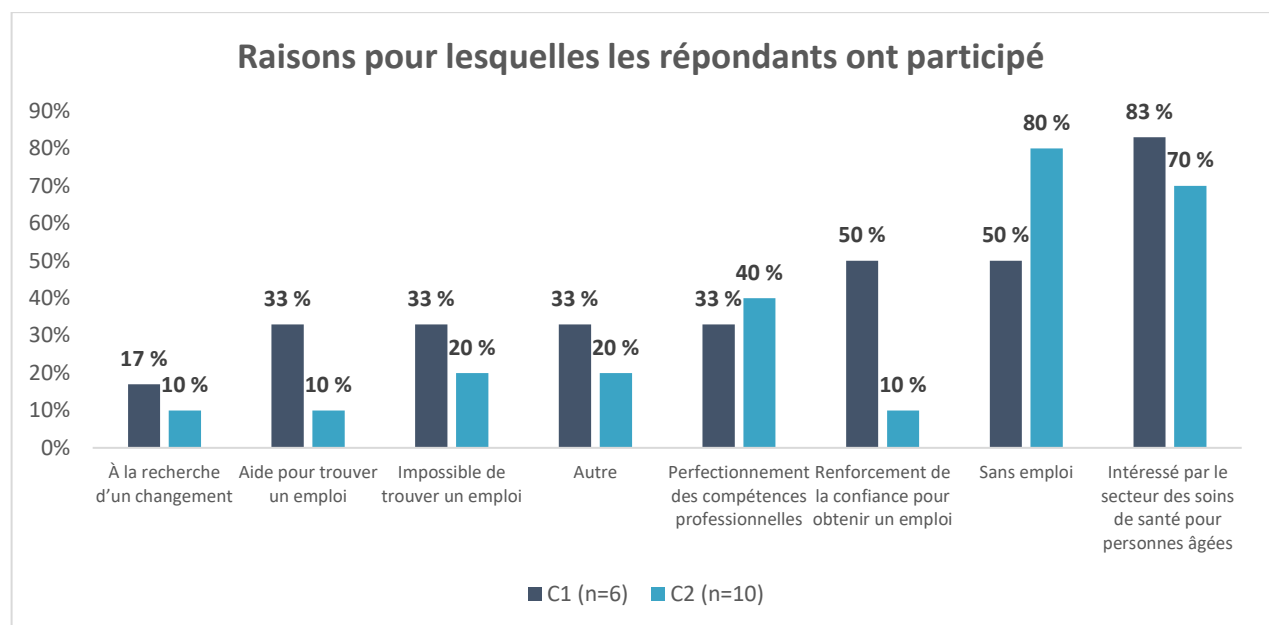
L'autre participant à l'étude de cas était d'avis que son expérience professionnelle limitée, ainsi que son statut de chef de famille monoparental avec de jeunes enfants constituaient des obstacles à l'emploi. Il avait l'impression que personne n'était prêt à lui donner une chance. Avant le projet, le participant avait bénéficié de l'aide au revenu pendant de nombreuses années.

Pourquoi les participants interrogés ont-ils participé au projet CEE-SS?

On a demandé aux répondants participants (n=16) pourquoi ils avaient choisi de prendre part au projet et ils pouvaient fournir plusieurs réponses. Comme le montre la figure 4, la grande majorité des répondants de la C1 et la C2 ont cité une ou deux raisons principales de participer : l'intérêt pour le secteur des soins de santé pour personnes âgées ou le chômage.

Il est intéressant de noter qu'une plus grande proportion de répondants de la C1 ont participé au projet parce qu'ils ressentaient le besoin de renforcer leur confiance en eux pour trouver un emploi ou d'obtenir de l'aide pour trouver un emploi, par rapport aux répondants de la C2.

Figure 4. Raisons pour lesquelles les participants interrogés ont pris part au projet CEE-SS



Quelques-unes des personnes interrogées parmi les participants et les personnes ayant quitté prématurément le programme ainsi que les participants à l'étude de cas ont également souligné d'autres raisons justifiant leur participation. Il s'agissait, par exemple, du fait que le projet était leur « dernier recours » en matière d'emploi, qu'ils ne voulaient pas dépendre de l'aide au revenu, qu'une formation rémunérée était attrayante ou qu'il s'agissait d'une possibilité de réintégrer le marché du travail après une longue période de chômage. Comme l'a fait remarquer l'un des participants à l'étude de cas :

« C'était une immense possibilité pour moi et elle est arrivée exactement au bon moment. J'avais du mal à trouver du travail, et le programme était prêt à me donner une chance. Le projet CEE-SS s'adresse en fait aux personnes sans emploi ou en situation de sous-emploi, et le fait que je n'aie pas travaillé depuis si longtemps était un atout et non un handicap pour être un candidat approprié. »

Réponses des participants au formulaire de commentaires sur la formation

Les participants (n=47) ont également parlé de la pertinence de la formation dans leurs formulaires de commentaires en ligne (voir figure 5). Ils étaient tout à fait d'accord pour dire que l'expérience de formation avait amélioré leur employabilité (p. ex., confiance et compétences améliorées) et que tous les sujets abordés étaient utiles. Par ailleurs, on a noté lors de la consultation que la formation a permis à certains participants de réintégrer le marché du travail et a renforcé leur confiance et leurs compétences.

Figure 5. Notes moyennes des participants concernant la pertinence de la formation



1.3 Les objectifs du projet ont-ils évolué au fil du temps?

Constatations :

Compte tenu de la pertinence reconnue du projet, il n'y a pas eu de changement dans les objectifs du projet.

1.4 Le projet fait-il double emploi aux programmes et services existants, ou les complète-t-il?

Constatations :

Alors que le projet CEE-SS aurait pu faire double emploi avec d'autres programmes ou projets axés sur les compétences essentielles, son domaine d'intervention, le secteur des soins de santé pour personnes âgées, a été considéré comme le facteur déterminant. Les parties prenantes ont considéré le projet comme unique par son approche consistant à faire participer les employeurs et à assurer des stages dès le départ, par l'accent mis sur la formation de mentors et par la conception d'un programme d'apprentissage complet, mais flexible.

Quelques-uns des informateurs du projet ont souligné que ce dernier pourrait faire double emploi aux autres programmes ou projets existants dans la région de l'Atlantique et axés sur les compétences essentielles, mais pas en rapport avec le secteur des soins de santé pour personnes âgées. L'un de ces informateurs est d'avis que d'autres organisations considèrent le projet CEE-SS comme un exemple pour modifier leurs propres approches. Un autre informateur a rapporté que s'il existe un certain degré de double emploi autour de la formation sur les compétences essentielles, il ne s'agissait pas d'un problème puisque certaines populations ont besoin d'une formation supplémentaire et que de multiples possibilités seraient avantageuses.

La majorité des informateurs du projet ont parlé de la nature unique du projet CEE-SS par rapport à de nombreux autres projets axés sur la formation aux compétences essentielles :

- Le projet comporte un programme complet qui fournit une excellente plateforme d'apprentissage et qui est suffisamment flexible pour que le personnel du projet puisse apporter sa propre expérience et son expertise à la prestation. Voici certains des commentaires obtenus :

« Ce qui est unique, c'est qu'ils ont un très bon programme d'apprentissage – très complet. Les participants disposent d'un excellent document sur lequel ils peuvent travailler. En outre, les facilitateurs ont la possibilité d'utiliser le programme comme base et y apporter leurs propres perspectives et expérience. Ils ne sont pas obligés de suivre une approche d'instruction de type Lego où il faut travailler d'une façon particulière, dans une séquence donnée par crainte que le programme ne donne pas les résultats voulus. »

- Le projet CEE-SS a été adapté au secteur des soins de santé pour personnes âgées. Voici un exemple des commentaires obtenus :

« Les compétences essentielles ne changent pas. Ce programme est différent parce qu'il inclut un stage en entreprise et il est axé sur un secteur où il y a une demande de travailleurs. Ce projet est spécifiquement axé sur le secteur des soins de santé, il ne s'agit donc pas seulement de compétences essentielles. Des exemples de soins de santé figurent dans tout le contenu. »

- Dans le cadre du projet, on trouve les employeurs dès le départ, au lieu de trouver des stages à la fin de la formation.
- La formation simultanée des mentors permet de renforcer les compétences de ceux qui assureront la supervision des participants, et les mentors sont présentés aux participants pendant la période de formation.

EFFICACITÉ

Il convient de noter que les consultations qui ont suivi la C2 étaient davantage axées sur les extrants, les résultats et la durabilité du modèle de projet. Les questions de conception, de réalisation et de gestion ont été explorées avec les informateurs du projet par l'entremise d'une question « rétrospective » globale. Les réponses de ces informateurs sont intégrées dans les sections suivantes (2.1 à 2.3), selon le cas.

2.1 Des systèmes administratifs adéquats sont-ils en place pour veiller à une réalisation efficace du projet?

Constatations :

Sur le plan des structures administratives, les informateurs du projet étaient d'avis qu'il y avait quelques défis mineurs lors du lancement du projet, comme cela peut arriver dans le contexte d'un projet pilote, mais, en général, le cadre du projet a plutôt bien fonctionné.

Dans l'ensemble, on a rapporté que les lignes de communication du projet étaient efficaces. Le comité directeur est devenu un organe efficace au cours du projet, fournissant un cadre pour les mises à jour et les discussions.

Les groupes consultatifs communautaires n'ont pas été constitués parce qu'on en avait moins besoin étant donné que le projet CEE-SS était la deuxième initiative fondée sur le même modèle et en raison de difficultés à recruter et à retenir les membres.

À la suite de la C1, les préoccupations de quelques informateurs du projet concernant le fonctionnement du comité directeur ont été portées à l'attention du gestionnaire du projet. Les informateurs étaient d'avis que le comité directeur agissait davantage comme une plateforme d'échange de renseignements que de prise de décision. Des efforts pour résoudre ce problème ont été entrepris en juillet 2021 lorsque ce dernier s'est réuni pour discuter des préoccupations liées au SGA. Pendant la rencontre, les membres du comité ont soulevé la perception du fournisseur de services du SGA au sujet des problèmes qui pourraient se produire si l'on arrêta d'utiliser la plateforme d'apprentissage et ont pris une décision de continuer à utiliser le système. Quelques-uns des informateurs ont été interrogés après cette réunion et ont fait part de leur satisfaction d'avoir été associés à la prise de décision à ce moment-là.

À la suite de la C2, les informateurs du projet ont également parlé de l'évolution du comité directeur, qu'ils considéraient comme un mode de communication important et uniforme pour l'ensemble de l'équipe du projet. Le comité a fourni un cadre pour les mises à jour et les discussions sur le projet. Quelques-uns des informateurs ont souligné que le comité directeur offrait une occasion de discuter de la manière dont la théorie du projet se concrétisait, en particulier pour ceux qui ne travaillent pas en première ligne.

Dans l'ensemble, certains informateurs du projet ont noté qu'un grand nombre des parties prenantes associées au projet CEPA l'étaient également au projet CEE-SS et que tous les problèmes de communication avaient été résolus au cours du premier projet. En outre, on a constaté que les coordinateurs étaient en contact permanent les uns avec les autres (p. ex., exemple, Facebook Messenger, Facetime, etc.), et qu'il y avait une bonne communication entre les parties prenantes du projet à l'échelle des sites.

À la suite de la C1, une suggestion a été faite concernant la communication, à savoir que chacun des sites dispose de renseignements uniformes relatifs au projet sur ses pages Facebook et Web, afin de s'assurer que le même message est transmis sur le projet à l'échelle des sites.

Considérations :

La façon dont le projet est décrit et présenté sur tous les supports, soit les médias sociaux, les sites Web et les supports imprimés, constitue un élément majeur d'une stratégie de communication efficace. Même s'il existe un plan de communication pour le projet (contenant des renseignements sur le projet et du matériel promotionnel), les sites Web et les médias sociaux du projet ne présentaient pas toujours les mêmes renseignements ou de la même manière. À l'avenir, si le projet devait être reproduit et inclure plusieurs sites, il serait avantageux de fournir les mêmes principaux renseignements sur tous les sites Web et les médias sociaux, et que les discussions sur les résultats soient également menées de manière uniforme.

Groupes consultatifs

Le projet CEPA disposait d'un comité consultatif panatlantique. Cependant, cette structure s'est révélée un défi, parce qu'il était difficile de réunir des personnes à l'échelle de la région atlantique, que certains des membres siégeaient à la fois dans ce comité et dans le groupe consultatif communautaire (GCC) d'un site de projet, et qu'il s'agissait davantage d'un organe d'échange de renseignements que de conseils. On a donc décidé que pour le projet CEE-SS, il n'y aurait pas d'organe panatlantique, mais que l'on conserverait les GCC.

On avait prévu que les GCC soient établis pour appuyer les sites du projet CEE-SS.

Comme indiqué dans leur mandat, les GCC avaient pour objectif principal « de réunir les organismes gouvernementaux et les organisations communautaires qui travaillent régulièrement avec des groupes cibles à faible revenu. Plus précisément, ils aideraient à identifier les participants appropriés au projet pilote et les ressources communautaires offertes pour aider les demandeurs d'emploi à surmonter les obstacles à l'emploi (p. ex., prestations de formation pour le transport et la garde d'enfants, soutien au revenu, etc.) et à fournir un soutien logistique.

Au moment de la consultation pour la C1, la mise sur pied ou la fréquence des réunions des GCC variait selon les sites du projet. Quelques-uns des informateurs ont mentionné que de tels groupes étaient moins essentiels dans les premières phases du projet CEE-SS, par rapport au projet CEPA, en raison de leur expérience antérieure du projet. En effet, ils savaient ce que le lancement sous-entendait, ou ils n'avaient pas besoin des membres d'un GCC pour identifier des employeurs en raison du grand niveau d'intérêt des dirigeants du secteur des soins de santé.

À la suite de la C2, on a constaté que les GCC étaient inactifs. Bien que les coordinateurs aient fait des efforts pour que ces groupes se réunissent, des difficultés ont persisté. Par exemple, dans un cas, seul un très petit nombre de personnes s'est présenté aux réunions dès le début, de sorte que d'autres réunions n'ont pas été tentées. Dans un autre cas, on a jugé que toutes les décisions clés avaient déjà été prises au début du projet, notamment à la lumière des leçons tirées du projet la CEPA, et que par conséquent, le GCC n'avait aucun rôle à jouer. Cependant, certains informateurs du projet ont souligné qu'ils comptaient sur les personnes qui auraient été membres de leur GCC pour les aider à identifier des participants potentiels, faciliter les aiguillages ou être une ressource pour les participants ayant besoin d'un soutien supplémentaire – par exemple, aider les participants à obtenir des avantages financiers par l'entremise des divisions ou de l'organisation des membres du GCC.

2.2 La structure organisationnelle et les ressources permettent-elles d'atteindre les objectifs des projets?

Constatations :

Dans l'ensemble, la structure organisationnelle du projet a été décrite comme efficace, notamment grâce à ce qui a été appris au cours du projet CEPA. On a souligné qu'il y avait des protocoles d'accord pour les partenaires du projet et du mandat pour le comité directeur et les groupes consultatifs communautaires, qui ont tous appuyé la définition des rôles.

À la suite de la C1, de nombreux informateurs du projet ont affirmé que la structure du projet était mieux définie et établie, et plus facile à comprendre pour ce projet en raison de leur expérience de travail du projet CEPA – « Cela a facilité la transition ». Certains des informateurs ont réitéré cette perspective une fois la C2 terminée. Voici quelques commentaires :

« Le projet du secteur des pêches nous a permis de tout comprendre. Quand nous sommes arrivés dans le secteur des soins de santé, nous avons adapté [les outils et les ressources] - par exemple, les mandats, les modèles, la formation CEE de base. [...] »

« Tout a bien fonctionné. Les sites disposaient de suffisamment de ressources humaines et financières. J'ai toujours eu les renseignements et le soutien nécessaires, et obtenu des réponses à mes questions. »

« Les rôles des leaders et du personnel sont clairs. J'aime l'équipe. Tout le monde sait comment les autres fonctionnent. Chacun connaît le rôle des autres. »

« Les problèmes ont été résolus dans le projet précédent - [tout] fonctionne bien. »

Gestion du projet et partenaires

La relation entre et parmi les partenaires du projet a été décrite comme claire, en particulier grâce aux protocoles d'accord. La LCNB était le chef de file du projet et détenait l'accord de financement avec EDSC. De plus, comme la LCNB était le chef de file de l'accord, elle a embauché des évaluateurs.

Le gestionnaire du projet CEE-SS avait pour responsabilité de s'assurer que le projet respectait les termes de l'accord et de superviser le projet en facilitant une conception de qualité et une réalisation efficace. La PEILA et le NLLLC disposaient d'un certain niveau d'autonomie dans la mise en œuvre de leurs projets, au sein de la structure de CEE-SS, et ont supervisé et guidé le personnel du projet sur leur site.

On a noté que le gestionnaire du projet s'est efforcé de trouver un consensus quant aux questions relatives à l'accord, dans la mesure du possible, mais que certains points n'étaient pas négociables en raison des modalités de l'accord.

Personnel du site du projet CEE-SS

Le personnel des sites du projet comprenait trois coordonnateurs (un pour chaque site du projet), qui étaient tous employés auparavant par le projet CEPA. Les coordonnateurs étaient payés comme des employés (toutes les deux semaines), et ils avaient différents niveaux de rémunération en fonction de leurs compétences et des politiques de ressources humaines de leur organisme d'alphabétisation respectif.

Les coordinateurs, qui ont été embauchés pour la durée du projet CEE-SS, avaient un rôle exhaustif. Ils étaient membres du comité directeur et, à ce titre, ils ont participé à l'élaboration et à la direction du programme du projet. En outre, ils ont pris une part active aux entrevues et à la sélection des participants; ont aidé les employeurs à comprendre le projet et ce que l'on attendait d'eux ou de leur entreprise, ainsi que les avantages potentiels de leur participation; ont veillé à ce que les participants et les mentors disposent de tout le matériel de formation nécessaire (p. ex., appareils Chromebook, casques d'écoute, etc.); et ont organisé les stages des participants. Dans l'ensemble, les coordonnateurs ont assuré la liaison entre les employeurs, les mentors et les participants. En outre, ils ont entré des données dans le SRGR et ont fourni des rapports, selon les besoins du projet.

Il y avait des facilitateurs pour les sites de la PEILA et de la LCNB, le coordinateur du NLLLC assumant les deux rôles. Les facilitateurs ont été embauchés pour la durée de la composante de formation du projet. Le facilitateur de la PEILA a travaillé à la fois avec les mentors et les participants, et il avait été auparavant associé au projet CEPA. Le site de la LCNB comptait deux facilitateurs, dont l'un avait travaillé sur le projet CEPA. Cependant, ce dernier n'était disponible que pour travailler avec les mentors. Par conséquent, le deuxième facilitateur a été embauché pour travailler avec les participants. Les facilitateurs ont été engagés en vertu d'un contrat (à court terme) et payés chaque mois.

Les facilitateurs avaient pour tâches de présenter le programme aux participants et aux mentors, d'embaucher des conférenciers, et de déterminer et mettre en œuvre toute formation supplémentaire. En plus de leurs tâches auprès des participants et des mentors, les facilitateurs ont également fourni des commentaires sur le contenu du programme et sur le système de plateforme d'apprentissage, selon les demandes et les besoins.

Soutien apporté aux coordinateurs et aux facilitateurs

Les coordonnateurs et les facilitateurs ont indiqué que le type et le degré de soutien qui leur ont été fournis pendant le projet étaient suffisants. Ils ont reçu du soutien les uns des autres (p. ex., lorsque des difficultés sont survenues, pour de l'aide dans la structuration du contenu de la formation ou la prestation de la formation), de leurs gestionnaires sur place ou du gestionnaire de projet. Voici quelques commentaires :

« Aucun autre soutien n'était nécessaire. Nous nous débrouillons. Si nous ne savons pas comment faire, nous nous adressons aux autres coordinateurs. À nous trois, l'un d'entre nous sait comment faire. Cela fonctionne. Nous nous enseignons mutuellement. »

« Excellente communication. Excellent soutien de la part du coordinateur, qui s'occupe de tout. Le [gestionnaire du projet] est également très actif. J'ai eu une excellente réunion hier avec le groupe du comité directeur. Le gestionnaire du projet est très ouvert à l'idée de rassembler les gens, d'écouter les idées et d'apporter des changements. J'ai trouvé cela rafraîchissant et utile. Certains projets ne fonctionnent pas de cette façon. »

« Aucune aide n'est nécessaire. Excellent soutien quotidien. Très bonne communication. »

Comité directeur

Le rôle du comité directeur a été abordé dans la section précédente.

Concepteur du programme d'apprentissage

Le consultant embauché pour concevoir le programme d'apprentissage du projet CEE-SS avait été à l'origine engagé pour la deuxième cohorte du projet CEPA, quand il fut nécessaire d'améliorer le programme d'apprentissage une fois la première cohorte terminée. Par la suite, sa proposition d'être le consultant chargé de rédiger et d'appuyer l'évolution du programme d'apprentissage pour le projet actuel a été acceptée.

Pour appuyer la conception du programme d'apprentissage du projet CEE-SS, le consultant a entrepris une analyse de contexte des programmes et des éléments d'apprentissage liés à la littératie et aux compétences essentielles offerts au Canada. Après la mise en œuvre du programme d'apprentissage du projet CEE-SS, le rôle du consultant a consisté à réviser le contenu des documents de la C1 en fonction des commentaires, et à continuer d'apporter des modifications au fur et à mesure qu'elles étaient signalées pendant la C2. De plus, à la suite de la C2, il devait fournir une version définitive du programme d'apprentissage.

2.2.1 Caractère adéquat du niveau des ressources financières et humaines allouées en appui au projet

À la suite de la C1, quelques informateurs du projet ont fait des commentaires sur le caractère adéquat des ressources financières du projet, le seul problème relevé étant l'insuffisance des fonds offerts pour les activités liées aux participants (p. ex., la remise des diplômes, les réunions, etc.). Il est important de noter que, bien qu'il y ait eu une certaine flexibilité pour déplacer les fonds entre les lignes budgétaires selon les besoins, dans le cadre de l'enveloppe financière, le projet a été limité à une petite indemnité quotidienne par personne pour de telles dépenses et il n'y a donc pas eu beaucoup de flexibilité à cet égard.

2.3 Le projet a-t-il été mis en œuvre comme prévu?

Constatations :

Dans l'ensemble, les informateurs du projet CEE-SS ont jugé que ce dernier a été mis en œuvre comme prévu, les mentors et les participants recevant les interventions, les soutiens et les services prévus. Des changements intentionnels ont été apportés à l'ordre des modules du programme et à la durée de la formation des participants (de 8 semaines pour la C1 à 10 semaines pour la C2), et des sujets supplémentaires ont été présentés, afin de répondre aux besoins des participants ou des mentors.

Quelques participants supplémentaires ont été acceptés dans le projet au cours du recrutement de la C2 afin de compenser ceux qui ont été perdus par attrition, et le projet a pris de l'ampleur pour inclure d'autres sites et régions.

Le degré auquel les informateurs des mentors ont travaillé avec les participants a varié. Alors que quelques-uns ont spécifiquement dit qu'ils avaient un rôle de mentorat direct, ce ne fut pas le cas pour d'autres, pour diverses raisons, la plupart sans rapport avec l'efficacité du projet.

Des défis ont surgi pour la C1, lesquels ont entraîné des effets sur la conception et la réalisation du projet, à savoir des problèmes techniques avec Articulate 360 (une suite d'applications interconnectées pour l'apprentissage en mode virtuel) et la COVID-19, qui a exigé un passage rapide à une approche entièrement virtuelle. Ces problèmes n'ont pas eu d'incidence majeure sur les expériences des participants ou des mentors ni sur les résultats du projet.

Figurent parmi les autres défis cités pour les C1 et C2 : certains participants ont choisi de ne pas prendre part à la formation en cours d'emploi ou aux stages; par conséquent, certains mentors n'ont pas eu de participant avec qui travailler sur leur site. De même, certains employeurs ont eu des difficultés à retenir les participants pendant leur formation en cours d'emploi ou leur stage.

Activités du projet

Formation des participants

La formation des participants a été fournie selon une approche d'apprentissage mixte en trois phases, comprenant 8 semaines de formation en classe et en mode virtuel pour la C1 et 10 semaines pour la C2, une semaine de formation sur le terrain et un stage de 5 semaines. La formation pour la C2 a été prolongée, car certains membres du personnel du projet et certains participants étaient inquiets du fait que cette composante était trop courte et précipitée pendant la C1.

Quelques-uns des informateurs du projet ont d'abord pensé que le recrutement des participants serait limité en raison de la PCU et du revenu qu'il procurait à certains de ceux qui seraient ciblés par le projet CEE-SS. Cependant, même dans ce contexte, le processus de recrutement a été jugé fructueux; les candidats ont été nombreux et ont pu remplir les sièges de chaque site.

Une fois la C1 terminée, cependant, quelques informateurs du projet ont souligné qu'il devrait y avoir un plus grand nombre de participants acceptés dans le projet que le nombre maximum souhaité, afin de tenir compte de toute attrition. À cette fin, lors de la réunion du comité directeur de juillet 2021, on en est venu au consensus que les facilitateurs devaient maintenir la taille de la classe à entre 12 et 14 participants pour la C2, le recrutement étant de 12 à 15 participants.

Le SGA a facilité la formation en mode virtuel avec des travaux supplémentaires assignés, tandis que la formation en cours d'emploi et les stages ont été effectués dans un établissement de soins de longue durée ou auprès d'un organisme de soutien à domicile. Au cours de la C2, les participants ont eu davantage d'occasions de se réunir en personne pendant la formation en classe, car la prévalence et les restrictions du COVID-19 se sont allégées périodiquement.

Le matériel du projet se composait de 10 modules couvrant des compétences essentielles telles que la communication, la résolution de problèmes, la rédaction et les compétences numériques. À la suite de la C1 et de discussions du comité directeur en juillet 2021 sur les modifications potentielles au programme d'apprentissage, plusieurs changements ont été apportés à la C2, notamment :

- *Ordre des modules* : pour la C1, les sections des modules imprimés et numériques étaient numérotées 1., 2., 3., etc., comme indiqué dans le cadre des neuf compétences essentielles. Cette façon de faire a donné l'impression que chaque module devait être suivi de façon consécutive. L'intention consistait à couvrir les sujets des modules et même certaines sections à l'intérieur des modules en fonction des besoins d'apprentissage et des plans d'enseignement quotidiens. On a recommandé, selon les besoins d'apprentissage des participants, d'aborder les sections d'introduction du module sur les compétences numériques, qui couvrent la littératie numérique, la façon d'utiliser un appareil Chromebook et le courrier électronique, au début du programme. Pour la C2, les modules des participants ont été classés par ordre alphabétique plutôt que par ordre numérique.
- *Mises à jour de Compétences pour réussir* : le contenu lié au cadre des neuf compétences essentielles a été remplacé par des vidéos d'introduction, des images et des liens vers le nouveau contenu en ligne de Compétences pour réussir.
- *Ajout de contenu supplémentaire* : de nouvelles ressources et de nouveaux renseignements ont été ajoutés aux manuels du mentor et du participant, ainsi qu'au manuel du facilitateur en fonction des commentaires des instructeurs et de l'examen continu des documents pertinents et appropriés.
- *Vérification de contenu* : les liens ont été testés et mis à jour ou remplacés si nécessaire. La révision des manuels imprimés a été effectuée avant l'impression. Toutes les révisions ont été transmises au fournisseur de services du SGA pour être incorporées au contenu numérique.
- *Contenu numérique* : le contenu numérique a été testé de manière approfondie vers la fin de la C1, ce qui a permis de mettre à la disposition des participants la version 2 du matériel. Aux fins de réalisation du projet auprès de la C2, toutes les diapositives ont été révisées et la fonctionnalité de chaque activité a été testée de nouveau. Les

résultats ont été transmis au fournisseur de services du SGA en septembre 2021 pour qu'ils soient abordés avant la tenue de la C2.

Pour la C2, étant donné que la formation continuait d'être offerte en ligne, le comité directeur a décidé d'élargir la formation pour l'offrir à plusieurs endroits. Par exemple, le Nouveau-Brunswick a étendu la formation à trois municipalités. Il s'agissait d'une autre occasion de tester le modèle de prestation.

Formation des mentors

Les mentors ont suivi 30 heures de formation offertes dans le cadre d'une série de séances en ligne hebdomadaires ou bihebdomadaires avec leur facilitateur et en fonction d'un apprentissage adapté à leur propre rythme. Les sujets principaux comprenaient, par exemple, le mentorat sur le lieu de travail, la relation de mentorat, et les compétences de communication et de collaboration sur le lieu de travail.

Améliorations au programme d'apprentissage

Dans leurs rapports, des facilitateurs des C1 et C2 ont indiqué que, durant les deux cohortes, ils ont enrichi le programme en ajoutant divers sujets ou activités (p. ex., la tenue d'un journal) pour répondre aux besoins exprimés ou évidents de leurs participants et mentors ou pour offrir des possibilités d'acquisition de compétences en vue de l'obtention d'un certificat. Voici des exemples de ce qui a été offert aux participants : les premiers soins et la RCR, la sécurité alimentaire, les premiers secours psychologiques, l'approche douce et persuasive aux soins offerts aux personnes atteintes de démence, le Système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail (SIMDUT), l'intervention non violente en cas de crise, le counseling axé sur les traumatismes ou l'apprentissage expérientiel (en personne et à l'extérieur d'une salle de classe). De plus, les mentors et les participants se sont vu offrir des séances sur le leadership ou la résolution de conflits.

Perspectives des informateurs sur la mise en œuvre du projet

Dans l'ensemble, les informateurs du projet étaient d'avis que le projet CEE-SS a été mis en œuvre comme prévu, les mentors et les participants recevant les interventions, les soutiens et les services prévus. Quelques-uns des informateurs ont de nouveau noté que l'expérience antérieure du projet CEPA avait facilité une mise en œuvre sans heurts.

Le SGA a été perçu comme posant des défis inattendus à la mise en œuvre du projet pour la C1, mais les informateurs du projet n'ont pas eu l'impression que cela changeait de beaucoup l'exécution du projet. Quelques problèmes mineurs ont été notés comme ayant persisté lors de la C2 (voir la discussion sur le SGA ci-dessous).

Perspectives des informateurs des employeurs et des mentors

Le degré auquel les informateurs des mentors ont travaillé avec les participants a varié. Alors que quelques-uns ont spécifiquement dit qu'ils avaient un rôle de mentorat direct, ce ne fut pas le cas pour d'autres, pour diverses raisons sans rapport avec l'efficacité du projet. Par exemple, 10 des informateurs des mentors de la C2 ont rapporté que les participants attendus ne se sont pas présentés ou sont partis très tôt dans leur formation ou leur stage, ou que la COVID-19 a interféré avec le calendrier des stages. Dans certains cas, les participants étaient sur place, mais les mentors n'ont pas travaillé directement avec eux parce que, par exemple, il n'y avait pas d'ouverture dans leur division particulière, ou les participants ont été affectés à d'autres gestionnaires ayant plus d'expérience au travail.

Défis de mise en œuvre et solutions connexes

•COVID-19

Quelques-uns des informateurs du projet ont souligné que la prestation de la formation en ligne, découlant des restrictions de COVID-19 sur les rassemblements en personne, ne constituait pas un défi important pour le projet CEE-SS en raison de l'expérience acquise lorsque le projet CEPA est passé à l'apprentissage en mode virtuel au cours de la C2. On a mentionné que les facilitateurs comprenaient les défis contextuels que certains participants devaient relever lorsqu'ils travaillaient en ligne, par exemple, la présence d'enfants à la maison quand les écoles sont passées à l'apprentissage en mode virtuel, et ils ont fait un effort pour dire aux participants qu'il s'agissait d'une situation « normale » dans le nouveau contexte en ligne.

On a indiqué qu'il était plus difficile de fournir une formation en personne et de trouver un espace suffisamment grand pour tenir compte de la distance physique pendant une pandémie, mais, comme l'a souligné l'un des informateurs, la situation a donné lieu à un nouveau partenariat. De plus, la pandémie pourrait limiter et a limité la possibilité d'une visite de groupe en personne des lieux de travail pendant la C1, mais il a été possible de le faire par Zoom, au besoin.

Quelques-uns des informateurs du projet ont rapporté que la COVID-19 a initialement limité l'intérêt des employeurs pour le projet, car en raison de fermeture ou de restrictions liées à la pandémie, les employeurs étaient occupés à résoudre, par exemple, des problèmes de pénurie de personnel. Cependant, une fois qu'un lien a été établi avec un employeur, le projet a suscité un intérêt et une demande.

▪ Tests avant et après la participation au programme

Quelques informateurs du projet ont déclaré que les tests avant et après la participation au programme ne donnaient pas une image précise des progrès réalisés par les participants ou de la réussite du projet. On s'est inquiété du fait que les participants n'effectuaient pas le test au même moment et dans des circonstances similaires (il n'y avait donc pas d'approche « normalisée ») et que l'anxiété de devoir démontrer un certain niveau de compétence dès le départ a eu des effets sur les notes de certains participants. On a jugé que tout résultat de ce test devrait être contextualisé pour mieux refléter le changement réel ou l'absence de changement (tant du point de vue de la croissance personnelle que de celui des compétences). Un exemple marquant est fourni dans l'un des rapports du facilitateur :

« Au cours de la première semaine du programme, un participant ayant [un problème] a demandé à son partenaire de l'aider à faire le test en ligne avant la tenue du programme en lisant les questions. [Le participant] n'avait pas confiance en ses capacités de lecture et avait peur de 'perdre sa place dans le programme' en cas de mauvais résultats. En fait, il a obtenu d'assez bons résultats au test avant la participation au programme.

Au cours de la dernière semaine du programme, [le même participant] a rempli le test en ligne après la tenue du programme de manière indépendante, car il se sentait plus confiant et voulait 'essayer des choses par lui-même'. Il a noté qu'au cours des 10 semaines précédentes, il avait amélioré son estime de soi, mieux compris comment gérer les conflits et se sentaient plus résilient – tous des éléments clés des compétences essentielles relatives à l'employabilité. Par conséquent, il a pu trouver un emploi [et relever des défis personnels]. Cependant, malgré cette confiance et cette indépendance personnelle retrouvées, ses résultats au test d'évaluation après la participation au programme étaient inférieurs à ceux obtenus pour le test avant la tenue du programme. Ainsi, si l'on ne considère que ce paramètre, on peut se demander si sa participation au programme CEE-SS a changé les choses. »

Considérations :

Le test avant la participation au programme a fourni une sorte de point de référence pour le niveau de littératie de chaque participant, en tenant compte des facteurs qui auraient pu avoir des effets sur les résultats du participant – par exemple, l'anxiété que certains ressentent lorsqu'ils font ce genre de test. Cependant, il faut être réaliste quant au degré de changement du niveau de littératie qui pourrait être atteint au cours d'un programme de quelques semaines, et à la façon dont il pourrait être mesuré. Il se peut que le test après la participation au programme actuelle ne démontre pas avec précision le changement. Par exemple, s'il y a une diminution de la disposition à apprendre, cela pourrait être attribuable au fait qu'en entrant dans le programme, un participant s'est rendu compte qu'il y avait beaucoup de notions qu'il ne savait pas. Une approche plus holistique est nécessaire pour assurer un équilibre entre le fait de s'appuyer sur les notes de test et de prendre en compte les réalités des participants et les preuves manifestes d'un gain personnel ou de compétences.

▪ *Programme d'apprentissage du projet*

Quelques informateurs de la C1 ont indiqué que le programme n'était pas suffisamment stimulant pour tous les participants. On a noté que les critères de participation au projet CEE-SS exigeaient un minimum de diplôme d'études secondaires, et que le groupe de participants serait donc d'un niveau de scolarité plus élevé que ceux du projet CEPA précédent. Après la tenue de la C2, on a mieux compris que le programme d'apprentissage était une ressource et un guide. En tant que tels, les informateurs du projet ont indiqué que le programme était suffisamment flexible et large pour répondre aux besoins de tous les participants au projet CEE-SS.

Quelques-uns des informateurs se sont dits préoccupés par le fait que certains participants aient pu être déçus par la portée de la formation – s'attendant à un plus grand contenu sur la santé et la sécurité ou pensant qu'elle leur fournirait une formation sur les soins personnels. D'autres informateurs ont toutefois précisé que le projet était conçu pour préparer les participants à un travail de premier échelon dans le secteur des soins de santé pour personnes âgées, y compris leurs interactions avec les résidents.

▪ *SGA*

Le SGA utilisé pour le projet est décrit comme un « fournisseur de premier plan de matériel de formation adaptable ». Cette plateforme a été utilisée pendant le projet CEPA et a été de nouveau envisagée pour le projet CEE-SS. On a décidé de continuer le projet avec le SGA et de piloter Articulate 360 - une suite d'applications interconnectées pour l'apprentissage en mode virtuel (p. ex., pour la collaboration ainsi que la révision et la formation)². Quelques informateurs du projet ont parlé d'Articulate 360, indiquant qu'il s'agissait d'un ensemble d'outils de programme standard bien connu dans le secteur.

Malgré ce contexte, de nombreux informateurs de la C1 ont décrit les problèmes rencontrés avec la plateforme en ligne, notamment des problèmes de grammaire, d'orthographe et de formatage, des réponses incorrectes fournies aux participants, ou des difficultés à terminer les unités, à sauvegarder le travail, ou encore devoir parfois refaire des sections, car le système indiquait que ces dernières n'étaient pas complètes. On a mentionné que certains participants ont également eu des difficultés à se connecter ou à se déconnecter pendant la formation. Toutefois, il convient de noter que les problèmes de connexion peuvent également être attribuables à la qualité d'Internet ou à la capacité de l'appareil Chromebook.

² Des renseignements sur Velsoft et Articulate 360 ont été trouvés à <https://articulate.com/support/article/Articulate-360-FAQs-Sales-and-Support> et <https://www.velsoft.com/products/>.

Même si on a confirmé que, dès le début, tous les modules d'Articulate 360 ont été testés et qu'aucun problème n'a été détecté, certains des informateurs de la C1 ne semblaient pas savoir que le système avait été testé ou jugeaient que les tests entrepris avec la plateforme étaient insuffisants. Un informateur a noté que les coordinateurs de site ont également eu une brève occasion de tester le système; cependant, il n'est pas clair si le test a eu lieu dans la mesure nécessaire. On a aussi noté que les modules d'apprentissage ont été soumis au fil du temps, mais téléchargés en même temps, ce qui a créé un problème de temps pour la révision avant le début du projet. En effet, le contenu devait être numérisé pour le SGA dans une période comprimée.

Quand les problèmes ont été portés à l'attention du fournisseur de services du SGA, ce dernier les a réglés. Quand il est devenu évident qu'il y avait une myriade de problèmes, le fournisseur adopté une approche plus globale pour les résoudre. De plus, les facilitateurs ont pu utiliser d'autres plateformes en ligne, par exemple Zoom, pour la classe en ligne en direct, sans que ce moyen ait d'incidence sur l'intégrité de l'apprentissage.

À la suite des préoccupations et des frustrations liées à l'utilisation du SGA et d'Articulate 360 pour la C1, une réunion du comité directeur a été convoquée en juillet 2021. Les parties présentes étaient comme suit : les gestionnaires, les partenaires, les coordinateurs et les facilitateurs du projet, selon les disponibilités. Cette réunion a permis de tenir une discussion approfondie sur la plateforme d'apprentissage en ligne, l'objectif principal étant de savoir si la C2 utiliserait Articulate 360 ou reviendrait à la plateforme précédente employée pendant le projet CEPA. La réunion a également été l'occasion pour les coordonnateurs et les facilitateurs de fournir leurs commentaires sur le programme d'apprentissage.

Voici les principaux points issus de la discussion du comité directeur :

- L'objectif du projet CEE-SS consiste à piloter de nouveaux modèles; le système Articulate 360 fait également l'objet d'un essai pilote.
- À la suite de discussions avec le fournisseur de services du SGA au sujet du nouveau système Articulate 360, on a recommandé de continuer avec ce système, en partie parce que l'on a déterminé qu'il manquerait du temps pour transférer les modules vers l'ancien système (CEPA). Le comité a convenu que le risque de ne pas pouvoir transférer les modules sur l'ancien système était préoccupant.
- Le fournisseur de services du SGA a proposé d'embaucher une personne à ses frais pour tester le système afin de s'assurer qu'il n'y a pas d'autres problèmes.

Avant le lancement de la C2, une révision supplémentaire a également eu lieu afin de s'assurer que les erreurs ont été corrigées.

Quelques informateurs du projet ont parlé de problèmes persistants avec le SGA au cours de la C2, mais moins que pour la C1.

Comme détaillé dans le rapport de la C2 sur la conception et le suivi du programme d'apprentissage :

« Au cours de la C2, les liens URL non fonctionnels dans Articulate 360 étaient le seul problème technique signalé par les instructeurs, ce qui, étant donné la nature du contenu dans Internet, était attendu. Au fur et à mesure que des erreurs ont été signalées, elles ont été communiquées au [fournisseur de services du SGA] pour qu'il y remédie.

Les instructeurs ont continué à signaler des problèmes techniques avec la fonction de classe en direct dans ZNanja. Ces problèmes ont été attribués à un certain nombre de facteurs – certains ont été réglés par des correctifs numériques, mais d'autres étaient liés à des erreurs de l'utilisateur et à l'inexpérience de ce dernier au sujet de l'apprentissage en ligne, de la fonctionnalité technique des appareils Chromebook et de la connexion Internet. »

La plupart des informateurs des C1 et C2 ne pensent pas que les problèmes liés au SGA aient eu un effet négatif global sur les participants, affirmant que les projets pilotes ne se déroulent pas toujours sans heurts, que les problèmes ont été résolus ou que, malgré les problèmes liés à la plateforme, ils ont pu travailler avec souplesse dans le cadre d'un programme solide.

Points de vue des participants, des répondants qui ont quitté prématurément le programme, et des mentors sur le SGA

Un grand nombre de participants de la C1, quelques-uns des participants de la C2 et certains des participants qui ont quitté prématurément le programme ont mentionné avoir rencontré des difficultés dans l'utilisation du SGA, comme l'ont décrit auparavant les informateurs du projet. Pour la plupart d'entre eux, cependant, ces problèmes n'ont pas été considérés comme ayant nui à leur expérience globale du projet. Quelques-uns de ces répondants ont affirmé que les défis technologiques qu'ils ont rencontrés étaient en fait bénéfiques, en particulier parce qu'ils les ont aidés à perfectionner des compétences en matière de gestion du temps et à apprendre à utiliser une plateforme en ligne, y compris à résoudre les problèmes qui surgissent inévitablement quand on travaille avec la technologie.

Parmi le petit nombre d'informateurs des mentors des C1 et C2 qui ont parlé de difficultés avec la plateforme en ligne, on a dit, par exemple, que certains liens vers d'autres lectures ou renseignements n'étaient pas fonctionnels, et bien que ce soit décevant, ce fait n'a pas nui au programme dans son ensemble.

▪ *Rétention des participants*

Quelques-uns des informateurs du projet ont mentionné que le fait d'avoir une zone géographique plus large a été un facteur contribuant à une moins bonne rétention de participants pour la C2. Des difficultés ont surgi quand il s'agissait de trouver des employeurs dans les mêmes collectivités que celles des participants dans ces nouvelles régions, car on disposait d'un temps initial plus limité pour le faire par rapport à la C1, et il était donc plus difficile d'établir les liens nécessaires, surtout à distance. De plus, on a noté que certains participants dans des régions plus éloignées ne pouvaient pas assister à une formation en personne afin d'obtenir des certificats particuliers (p. ex., pour des raisons personnelles) et ont donc suivi une formation séparément dans leur propre région ou collectivité, si elle était offerte.

Quelques-uns des informateurs des mentors et des employeurs ont parlé de certains des problèmes de rétention qu'ils ont rencontrés, notamment le fait que des participants ne se présentent pas au travail ou qui laissaient ce dernier parce qu'ils ne peuvent pas travailler par quarts (p. ex., le soir ou la nuit) en raison de diverses obligations familiales ou de la garde des enfants.

L'un des employeurs interrogés pour la C1 était d'avis que les salaires constituaient son principal obstacle, car le salaire fixé différait de celui des autres établissements où les participants étaient placés, ce qui avait une incidence sur la rétention. Pour pallier ce problème, l'informateur des employeurs a suggéré un taux de salaire de formation de six semaines pour tous les employeurs participants, afin de faciliter la coordination des participants et d'éviter la concurrence entre les établissements.

▪ *Formation des mentors*

Certains des informateurs du projet de la C1 et C2 ont parlé des défis qui limitaient le temps dont disposaient les mentors pour prendre part à la formation pendant une période prolongée à un moment donné. Il s'agissait notamment des quarts de travail variables des mentors et du fait qu'ils devaient quitter leur étage et s'éloigner de leur travail, compte tenu de leur charge de travail, pour participer à la formation. On a également rapporté qu'à la fin d'un quart de travail de 12 heures, il pouvait être difficile pour les mentors de se concentrer sur l'apprentissage en ligne. De plus, on a soulevé que si les facilitateurs ne travaillent qu'avec un ou deux mentors à la fois, cela ressemble plus à de l'accompagnement professionnel qu'à de la formation.

Pour relever ces défis, les séances facilitées ont été organisées de manière à être aussi souples que possible pour refléter les horaires et la disponibilité des mentors. À cette fin, certains mentors ont participé virtuellement aux séances depuis leur lieu de travail – par exemple, une cuisine, une buanderie, etc. Certains informateurs du projet ont noté que l'approche optimale consistait à ce que les employeurs prévoient du temps pendant la journée de travail pour que les mentors puissent participer à la formation.

Voici un commentaire dans l'un des rapports du facilitateur :

« [La plupart des] mentors travaillaient pour le même employeur, ce qui a rendu possible une formation en personne toutes les deux semaines. L'employeur a intégré la formation aux réunions bihebdomadaires du personnel, ce qui a vraiment fait de la formation de ces mentors un succès. Les deux autres mentors ont également été formés en personne, mais dans un cadre moins structuré. [...] Pour s'adapter aux horaires de ces deux mentors, des séances de formation en personne ont été organisées pendant les jours de congé de ces derniers. La flexibilité était un facteur crucial pour pouvoir offrir avec succès la formation des mentors. »

▪ *Disponibilité des mentors pour appuyer les participants sur le lieu de travail.*

Alors que la plupart des informateurs des mentors de la C2 ont mentionné qu'ils étaient capables de trouver un équilibre entre leurs obligations professionnelles et le temps consacré au travail de cours, la gestion du temps était le défi le plus souvent cité par les mentors de la C1. Plusieurs d'entre eux ont trouvé difficile d'accomplir leurs tâches professionnelles habituelles tout en encadrant les participants. Quelques-uns des informateurs des mentors des C1 et C2 ont également soulevé que le manque de personnel sur leur lieu de travail avait des effets sur le temps qu'ils pouvaient consacrer à la formation et au mentorat. De plus, pour certains des participants, ces contraintes ont fait en sorte qu'il n'y a pas eu de formation en cours d'emploi définie; les participants ont plutôt commencé à travailler avec peu ou pas d'orientation.

3.1 Quels sont les défis financiers et logistiques que les participants ont dû relever quand ils se sont engagés à suivre une formation et à effectuer un stage pour ensuite passer à la recherche d'emploi?

Constatations :

Certains participants ont dû faire face à des défis nombreux et variés pour participer au projet ou trouver un emploi. Il s'agissait notamment de problèmes personnels et familiaux (p. ex., la confiance en soi, la rupture du mariage, les enfants placés, etc.), de problèmes financiers (p. ex., l'anxiété à l'idée de quitter leur « filet de sécurité » financier, soit l'aide au revenu), ainsi que de problèmes de santé mentale, qui semblaient plus fréquents pour la C2, de transport et de garde d'enfants. Certains participants à l'apprentissage en ligne avaient aussi des préoccupations quant à la protection de leur vie privée.

Questions personnelles ou sociales

Quelques-uns des informateurs du projet des C1 et C2 ont rapporté que les participants qui étaient des bénéficiaires de longue date de l'aide au revenu avaient dû relever certains défis. Il se peut que ces participants aient eu une expérience professionnelle limitée, qu'ils aient été absents du marché du travail pendant une longue période, qu'ils aient été incapables de garder un emploi ou qu'ils aient éprouvé de l'anxiété à l'idée de laisser le « filet de sécurité » financier qui les soutenait.

Quelques informateurs du projet ont souligné qu'un certain nombre de participants semblaient avoir des problèmes de santé mentale, en particulier dans la C2, ce qui pourrait avoir contribué aux difficultés des participants à trouver ou à conserver un emploi, ou les deux. Ils ont ajouté que les facilitateurs devaient être sensibles à la façon dont les participants s'en sortaient et s'ils avaient besoin d'un soutien supplémentaire.

De manière plus générale, et surtout dans le cas de la C2, les informateurs du projet ont fait allusion à des effets supplémentaires de problèmes sociaux ou personnels sur la vie des participants. Il s'agit notamment de l'instabilité du logement (p. ex., vivre à l'hôtel), de l'absence du revenu ou d'un revenu moindre, de la rupture du mariage, du décès d'un membre de la famille, de la prise en charge des enfants et des démêlés avec le système judiciaire, ou de la prise en charge de parents malades. On était d'avis que tous ces facteurs pouvaient avoir une incidence sur le temps dont disposaient les participants pour suivre leur formation.

Voici un extrait des rapports des facilitateurs sur ces défis nombreux et variés :

« Il y avait des obstacles majeurs tels que des problèmes familiaux, la garde des enfants, les dépendances, les maladies mentales, les finances, le transport, etc. Certains participants étaient des chefs de famille monoparentale avec deux enfants ou plus et avaient dépendu de l'aide au revenu pendant la majeure partie de leur vie. Ces participants ont eu de la difficulté à garder un emploi en raison du manque de services de garde d'enfants ou de moyens financiers pour payer une garderie. »

Certains des participants avaient des enfants à la maison (y compris des enfants en situation d'handicap plus âgés) et, selon les dispositions prises pour la garde des enfants, cette situation pouvait être une source de distraction pendant l'apprentissage en ligne.

Inversement, s'il y avait eu un apprentissage en personne, la situation aurait pu être plus difficile pour les participants qui avaient des responsabilités de garde, par exemple, pour des enfants en situation d'handicap ou des membres plus âgés de la famille. La question de la garde des enfants est abordée plus en détail à la section 4.1.

Apprentissage en ligne

Quelques-uns des informateurs du projet ont rapporté que les participants qui avaient déjà eu des expériences négatives avec l'apprentissage en ligne n'étaient pas initialement à l'aise avec l'utilisation de leur appareil photo ou l'échange de renseignements sur eux-mêmes en ligne en raison de leurs craintes que d'autres personnes puissent publier de l'information inappropriée sur les médias sociaux. Il était important de rappeler aux participants qu'ils avaient un rôle à jouer dans la protection de la vie privée et de la confidentialité des personnes lorsqu'ils travaillaient en groupe. De même, on a jugé utile de rappeler aux participants où et comment les données étaient stockées et les dispositions pertinentes en matière de protection de la vie privée.

Perspectives des participants quittant prématurément le programme et des participants à l'étude de cas

Quand on leur a demandé pourquoi ils ont décidé de laisser le programme plus tôt, certains des répondants de la C1 et tous les répondants de la C2 ont évoqué certains des défis détaillés ci-dessus. Ils ont dit, par exemple, qu'ils étaient partis pour trouver un autre emploi ailleurs, ou qu'ils avaient accepté un emploi mieux rémunéré, et certains ont indiqué qu'ils trouvaient le milieu de travail des soins de longue durée stressant, que le lieu était problématique ou qu'il y avait des problèmes d'horaires. En outre, quelques répondants ont indiqué qu'ils étaient aux prises avec l'anxiété, les finances ou les obligations familiales. Voici quelques commentaires :

« Raisons financières - l'AE permettait de gagner plus d'argent que d'accepter un emploi à 14 \$ l'heure. »

« Le lieu de travail était très chaotique. »

« Il y avait des problèmes avec les heures que je pouvais travailler. Étant parent de jeunes enfants, j'avais besoin d'heures qui n'entrent pas en conflit avec l'horaire de la garderie. C'était convenu au début du programme, et pourtant, quand le moment est venu de travailler, c'était tout le contraire. »

« On m'a proposé un emploi chez [une entreprise de vente au détail] et j'ai jugé que c'était une trop bonne occasion pour la laisser passer. »

4.1 Les participants ont-ils été appuyés efficacement pendant le projet?

Constatations :

Les participants ont reçu des soutiens pendant le projet. Il s'agissait notamment d'incitations financières, d'un soutien intensif de la part des facilitateurs et d'un soutien par les pairs des autres participants, ce qui a permis de réduire l'isolement social pendant la pandémie.

Pour les participants qui ont été mis en relation avec un mentor, cela a constitué un autre niveau de soutien important. Pour certains des participants qui n'ont pas eu de mentor, la situation a été perçue comme une lacune dans leur expérience globale du projet.

La santé mentale était le domaine dans lequel certains informateurs du projet ont jugé qu'un soutien plus important était nécessaire. Ce fait était plus évident pour la C2.

Incitations et soutiens financiers

Tous les participants au projet CEE-SS ont reçu un appareil Chromebook et 75 \$ par mois pour les frais d'Internet. Si nécessaire, des fonds étaient offerts pour financer la garde d'enfants (environ 200 \$ par semaine, par enfant) et la garde après l'école (70 \$ par semaine, par enfant) pendant la formation. En outre, les frais de transport des participants ont été couverts pendant les deux premières semaines de ces derniers sur le lieu de travail (jusqu'à ce qu'ils reçoivent leur première rémunération). Des fonds allant jusqu'à 100 \$ ont été fournis pour l'achat d'uniformes ou de vêtements nécessaires sur le lieu de travail, et des cartes d'essence ont été fournies pour financer le transport sur le lieu de travail. Si les participants ne recevaient pas de fonds par l'entremise d'une subvention de formation de l'AE ou du soutien du revenu, ils recevaient une allocation hebdomadaire de 350 \$. Malgré ces soutiens financiers, quelques informateurs des projets des C1 et C2 ont jugé qu'il fallait davantage de soutien dans deux domaines : le transport et la garde d'enfants.

Certains des informateurs du projet ont indiqué que quelques-uns des participants ont eu de la difficulté à trouver des services de garde d'enfants abordables au début du stage et que la subvention n'était plus offerte dans le cadre du projet. Comme l'a fait remarquer l'un des informateurs après la tenue de la C2 :

« Il est nécessaire de renforcer le soutien aux services de garde d'enfants. Il faut appuyer les participants qui ont des enfants lorsqu'ils font la transition entre la salle de classe et le stage. Sinon, cela peut être effrayant pour certaines personnes de devoir payer une garde d'enfants alors qu'elles ne gagnent que le salaire minimum. »

La question de la garde des enfants n'était pas seulement liée à l'accessibilité financière, mais aussi à la date de tenue des cohortes. Par exemple, le fait de commencer un stage en juillet pendant la C1 a été un défi pour certains participants qui avaient des enfants d'âge scolaire à la maison; alors que si la cohorte commençait à l'automne, lorsque les enfants sont de retour à l'école, le défi serait atténué dans une certaine mesure. Pour la C1, certains participants ont eu un retard entre leur formation et leur stage en entreprise ou en milieu de travail pour répondre à leurs besoins sur ce plan.

Une fois la C2 terminée, quelques informateurs du projet ont rapporté qu'il devrait y avoir plus de fonds pour le transport alloués à ceux qui ont des difficultés. On a noté qu'un soutien supplémentaire a été fourni dans quelques cas, mais qu'il fallait fournir davantage.

Considérations :

Les problèmes de garderie, de transport et d'horaires de travail sont interdépendants et prépondérants pour les programmes axés sur l'emploi. Ce fait est particulièrement vrai quand on travaille avec des personnes qui ont de la difficulté à cause de leur faible revenu. À l'avenir, il serait avantageux pour les participants si, dans le contexte du budget d'un projet, on pouvait envisager de fournir des fonds pour le transport et la garde d'enfants pendant toute la durée du projet, y compris la formation en cours

d'emploi et les stages. En leur fournissant ces soutiens pendant toute la durée du projet, on augmente la probabilité qu'ils participent à leur formation en cours d'emploi et à leur stage et qu'ils les mènent à bien, ce qui aurait pour effet de renforcer leur attachement à leur emploi, et ainsi favoriser le maintien en poste. Ils auraient également quelques semaines de plus pour explorer les possibilités de garde d'enfants et de transport.

Parallèlement, il serait important de continuer à rappeler aux participants, à l'admission au programme et au cours de leur formation, que les employeurs doivent affecter leur personnel en fonction des besoins pour appuyer leurs clients ou résidents et que la flexibilité n'est donc pas toujours une option.

Soutien à l'intention des facilitateurs et des coordinateurs

Les informateurs des C1 et C2 ont longuement parlé du soutien apporté par les coordinateurs et les facilitateurs. Ils ont souligné que ces derniers ont établi des liens avec les participants et qu'ils étaient très accessibles (p. ex., par courriel ou par texte) pendant la formation et lorsqu'ils étaient sur le lieu de travail, et qu'ils les orientaient autant que possible vers des soutiens externes (p. ex., un conseiller financier).

Comme l'ont décrit les informateurs des facilitateurs, il y avait des moments planifiés pendant la semaine où ces derniers étaient disponibles pour des questions et du soutien en dehors de la période de formation désignée. Par exemple, l'un des facilitateurs a fourni un soutien et de l'accompagnement professionnel aux participants des C1 et C2 après la formation, qui prenait la forme d'une visite intentionnelle d'une fois par semaine avec chaque personne. Un autre facilitateur a décrit avoir organisé des séances de suivi périodiques par Zoom après la tenue de la C1 pour reprendre contact et faire un suivi auprès des participants de la C1.

Certains des répondants parmi les participants et les personnes qui ont quitté prématurément le programme ont fourni des commentaires très positifs sur le rôle des facilitateurs du projet, l'un des participants ayant affirmé qu'ils étaient un élément clé. Les facilitateurs ont été décrits comme étant accessibles, disponibles et prêts à répondre aux questions et à offrir des conseils. Les facilitateurs ont favorisé un milieu positif, ont régulièrement discuté avec les participants ou ont démontré une excellente gestion du temps et une bonne planification.

Un petit nombre de participants répondants ont discuté du soutien reçu des coordonnateurs, indiquant que ces derniers prenaient des nouvelles de temps à autre, qu'ils étaient disponibles pour aider en cas de problème ou qu'ils étaient une ressource fiable dans l'ensemble. Quelques-uns des participants interrogés ont également rapporté avoir eu des expériences positives avec les gestionnaires et le personnel de leur stage, précisant que toutes les personnes avec lesquelles ils travaillaient étaient accessibles, utiles ou encourageantes.

La majorité des informateurs du projet ont jugé que, malgré le soutien intensif fourni par les coordonnateurs et les facilitateurs, de nombreux participants avaient besoin d'un soutien supplémentaire en matière de santé mentale, en plus du type de soutien que le personnel du projet pouvait fournir. Certains informateurs ont affirmé que c'était particulièrement vrai pour la C2, et quelques-uns ont noté que certains participants ont commencé leur formation alors qu'ils avaient déjà des problèmes de santé mentale importants.

Quelques-uns des informateurs du projet ont rapporté que les coordonnateurs et les facilitateurs pourraient avoir besoin d'une formation supplémentaire pour appuyer leurs efforts de travail avec les participants et devraient connaître les ressources vers lesquelles les participants pourraient être dirigés. L'un des informateurs a suggéré qu'il était nécessaire d'établir un lien plus direct avec un soutien en santé mentale, peut-être en tant que ressource du personnel du projet, étant donné la prévalence des participants ayant des problèmes de santé mentale.

Soutien par les pairs

Quelques-uns des informateurs du projet de la C2 étaient d'avis que l'établissement de liens entre les participants et les contacts entre ces derniers était un soutien important. On a noté que cela fournissait le lien social qui pouvait manquer à certains participants et un moyen de trouver des solutions à des défis communs. Le fait que les participants s'encadrent mutuellement, selon les besoins, a également contribué à renforcer ces liens. Comme l'a décrit l'un des informateurs du projet :

« Les gens avaient des problèmes de santé mentale plus prononcés. Ils avaient des problèmes à la maison – des problèmes de garde. Le fait de se réunir tous les jours leur a permis d'avoir une routine constante. On a vraiment compris à quel point c'était utile. Le fait de pouvoir se rencontrer en personne a vraiment aidé. Après quelques semaines sur Zoom, on apprend à connaître les gens, on les rencontre en personne et on a l'impression de les connaître déjà. »

Soutien des mentors

Les informateurs qui avaient été des mentors pour les participants au moment de leurs entrevues ont estimé qu'ils avaient fourni un soutien important au moyen d'encouragements et d'une communication continue – par exemple, en ayant une politique de « porte ouverte », en ayant des conversations fréquentes pour évaluer les progrès et relever les défis, ou en fournissant un espace confidentiel pour discuter des préoccupations. Certains des informateurs des mentors ont également dit qu'ils travaillaient avec d'autres personnes qui auraient pu superviser les participants pour assurer des approches et des messages uniformes. Voici quelques commentaires :

« Je me souviens de ce que c'était quand je suis arrivé, alors je savais quoi faire. J'étais disponible pour eux jour et nuit, 24 heures, 7 jours par semaine. Je les contactais à la première heure, tous les matins, et à la dernière heure, tous les soirs, avant qu'ils ne rentrent chez eux pour la journée. Ils pouvaient me parler à tout moment, de n'importe quoi. »

L'informateur qui encadrait les participants dans le contexte d'un organisme de soins à domicile a noté que, dans ce type de travail, les employés travaillent généralement avec des clients à leur propre domicile. Bien qu'une surveillance constante ne soit pas pratique, des systèmes étaient en place pour faire des suivis périodiques.

Les informateurs des mentors qui ont assuré des suivis ont fourni une perspective à plus long terme, notant que le type de soutien différait en fonction du participant et de son type de travail. Ils ont noté, par exemple, qu'ils vérifiaient tous les jours comment le participant se portait et qu'ils prenaient part aux discussions et à la résolution des problèmes quand ceux-ci survenaient ou qu'ils constituaient un visage familier permanent pour les questions d'« apprentissage continu » et pour donner des renseignements sur les politiques et les routines.

De nombreux informateurs des mentors qui ont assuré des suivis ont rapporté que ce soutien a permis aux participants de se sentir à l'aise sur le lieu de travail et de s'y adapter. Voici quelques commentaires :

« Un participant, maintenant [absent pour des raisons personnelles], aurait abandonné depuis longtemps sans le mentorat, les encouragements quotidiens et le soutien que nous lui avons apporté. Nous espérons vraiment qu'il reviendra. »

« Ayant été mentor dans le passé, et en tant que leader et personne qui renforce une équipe, le mentorat est essentiel pour appuyer toute personne dans son parcours professionnel et personnel. Vous êtes une caisse de résonance, vous apportez votre soutien et vos conseils, et vous pouvez favoriser le perfectionnement ultérieur. »

« Je pense que cela a rendu leur expérience un peu moins intimidante, sachant qu'il y avait deux mentors dans l'établissement qui savaient ce qu'ils avaient appris dans leur programme et qui avaient déjà établi cette relation. »

Quelques-uns des autres mentors du suivi ont également mentionné que le soutien a contribué à la progression de la carrière des participants ainsi qu'à l'établissement de liens solides sur le lieu de travail.

Parmi les répondants des participants et des personnes qui ont quitté prématurément le programme ainsi que des participants à l'étude de cas qui avaient un mentor, les commentaires étaient positifs dans l'ensemble. Ils ont décrit leurs mentors comme étant disponibles, patients, encourageants ou communicatifs. Les commentaires des participants des C1 et C2 interrogés ont notamment indiqué que leur mentor était « phénoménal », qu'il constituait une « ligne de

communication ouverte » ou un « facteur clé » dans le renforcement de leur confiance. Comme l'a noté l'un des participants à l'étude de cas :

« Mon mentor me soutient toujours. Je peux lui poser des questions et je peux aller la voir si j'ai besoin de quelque chose ou si je veux simplement parler, que ce soit de ma vie personnelle ou professionnelle. »

Quelques-uns des répondants parmi les participants et les personnes qui ont quitté prématurément le programme, ainsi que les participants à l'étude de cas, ont jugé que le fait de ne pas avoir de mentor avait un effet négatif sur leur expérience globale du projet ou constituait une énorme lacune. Comme l'a décrit l'un des participants à l'étude de cas :

« L'absence d'un mentor a été un énorme défi – je n'ai pas été formé correctement sur la façon d'accomplir mes différentes tâches. Le personnel n'avait pas le temps de me former – nous sommes constamment en manque de personnel et il est difficile de faire tout ce qui doit être fait en une journée. Ils n'ont pas le temps supplémentaire à accorder au mentorat. »

4.2 Les mentors ont-ils été appuyés efficacement pendant le projet?

Constatations :

Les informateurs des mentors ont indiqué qu'ils étaient bien soutenus par les facilitateurs et coordinateurs qui ont été décrits comme étant disponibles et accessibles et qui ont veillé à ce que le contenu du programme soit pertinent et que l'expérience de formation soit positive. Ils ont également été soutenus par leurs collègues de travail et leurs gestionnaires (p. ex., soutien et conseils). La formation avec d'autres mentors leur a fourni un réseau de ressources facilement accessible.

Les mentors ont reçu un appareil Chromebook et un cahier de travail, qui contenait des modules de cours ainsi que du matériel de cours en ligne. Selon les besoins et le cas, et comme décrit auparavant, les facilitateurs ont fourni des ressources supplémentaires pour compléter la formation des mentors et répondre aux contraintes de leurs horaires et de leur disponibilité. Dans l'ensemble, les informateurs du projet ont estimé que les facilitateurs se sont efforcés de rendre le contenu du programme pertinent et la discussion interactive afin d'assurer la meilleure expérience possible pour les mentors.

Les informateurs des mentors des C1 et C2 ont décrit positivement le soutien qu'ils ont reçu pendant le projet, y compris celui reçu des facilitateurs et coordinateurs et de leurs collègues de travail, ainsi que des gestionnaires, superviseurs ou directeurs. Par exemple, leur gestionnaire a donné des conseils et a établi des plans et des objectifs pour les mentors et les personnes mentorées; les collègues de l'établissement se sont informés des progrès de

l'informateur; ou leurs collègues ont offert de couvrir les quarts de travail pendant qu'ils participaient à la formation.

Quelques-uns des informateurs des mentors des C1 et C2 ont également souligné les avantages de suivre la formation avec d'autres employés et gestionnaires de leur propre établissement ou organisation. On a indiqué qu'en raison de cela, ils avaient un réseau de ressources au sein duquel ils pouvaient « discuter de ce qu'ils ont appris et échanger des idées; c'était un bon exercice de renforcement d'équipe. »

5.1 Des partenariats efficaces ont-ils été formés pour le projet?

Constatations :

Le partenariat entre la LCNB, la PEILA et le NLLLC a été considéré comme efficace parce que les organisations avaient travaillé ensemble avec succès pour le projet CEPA, qu'elles avaient des valeurs et des intérêts communs, et que les protocoles d'entente délimitaient les rôles et les responsabilités.

Cependant, quelques informateurs du projet ont estimé que si la LCNB, en tant qu'organisation principale, devait répondre aux besoins du bailleur de fonds et lui rendre des comptes, ce fait limitait le degré de partenariat et de prise de décision commune

Comme mentionné auparavant, le NLLLC et la PEILA se sont associés à la LCNB pour le projet CEE-SS, et ils ont signé un protocole d'entente qui délimite les rôles et les responsabilités. Literacy Nova Scotia n'a pas pu participer à ce projet, car l'organisation avait demandé une subvention au même bailleur de fonds pour gérer un programme similaire.

À la suite de la C1, les informateurs du projet ont jugé que le partenariat du projet CEE-SS fonctionnait efficacement, en particulier une fois que le comité directeur a été considéré comme reflétant davantage un organe de décision qu'un organe d'échange de renseignements. On a rapporté que le fait d'avoir les mêmes partenaires était bénéfique, car ils avaient les mêmes idées, avaient l'expérience de travailler ensemble et d'apprendre collectivement du projet CEPA, et avaient un fondement pour valoriser la capacité de littératie de leur groupe cible respectif, et pour miser sur cette dernière.

À la suite de la C2, la réflexion sur le partenariat s'est poursuivie. On a répété que la LCNB a assuré un bon leadership et reconnu que, dans ce rôle, l'organisation devait répondre aux besoins du bailleur de fonds et lui rendre des comptes. À cette fin, au début, on a noté qu'il y avait probablement plus d'activités « du haut vers le bas ».

Cependant, quelques informateurs du projet étaient d'avis que les liens entre les organisations n'avaient pas complètement évolué vers un véritable partenariat en ce qui a trait à la réalisation du projet; la relation ressemblait plutôt à une « collaboration ». On a

affirmé que l'engagement par rapport aux décisions ou aiguillages clés était insuffisant tout au long du projet.

Quelques-uns des informateurs du projet ont jugé qu'un des changements à apporter à l'avenir serait de faire en sorte que le personnel régional relève directement du chargé du projet, la LCNB, afin d'améliorer l'uniformité de la communication et la responsabilisation à l'égard du projet. On pensait que cette structure de supervision directe aurait probablement permis au personnel régional de mieux comprendre le modèle et les résultats attendus, y compris les échéanciers, ce qui aurait amélioré la responsabilisation.

Considérations :

Il est important de reconnaître que les organisations apportent à un partenariat un contexte, une expérience, une expertise, des valeurs, des ressources, du temps, des personnalités et des perspectives uniques. Cette diversité peut constituer un défi pour un partenariat, même en dépit des meilleurs efforts de tous les participants. La LCNB, en tant qu'organisme principal, a joué le rôle de gestionnaire en vertu d'une obligation contractuelle avec EDSC, ce qui a nécessité certaines responsabilités. En tant que tel, le gestionnaire de projet de la LCNB se trouve dans la position difficile de faire participer les partenaires tout en s'assurant qu'ils s'acquittent de toutes leurs responsabilités pertinentes dans les délais impartis.

Il a été efficace de conclure un protocole d'accord avec les partenaires du projet, ce qui a eu pour effet de s'assurer que les rôles et les responsabilités de chaque partenaire sont clairs. Le fait d'avoir un comité directeur a également appuyé les efforts visant à solidifier un partenariat, étant donné qu'il était considéré comme un organe de prise de décision conjointe. Malgré ces efforts, les partenaires ont exprimé une certaine frustration du fait que la relation n'a pas évolué vers un partenariat complet, mais est restée davantage une collaboration.

Chacun des partenaires avait quelque chose à gagner ou à perdre selon les résultats du projet CEE-SS, y compris la façon dont ce dernier était perçu dans la collectivité et par les personnes associées au projet, ainsi que par EDSC, un bailleur de fonds actuel et potentiel. Il serait utile, dans les itérations futures, que seuls les partenaires se réunissent périodiquement pour revoir les rôles et les responsabilités, ainsi que toute préoccupation relative à la conception et à la réalisation du projet, afin de compenser toute frustration ou insatisfaction émergente. Bien que tous les informateurs des gestionnaires et des partenaires aient estimé que le projet avait finalement réussi, le mécontentement sur le plan du partenariat peut parfois conduire à des résultats moins que positifs.

6.1 Les données du projet en matière de mesure du rendement sont-elles recueillies?

Constatations :

Les données du projet ont été entrées dans le SRGR et le SGA en ce qui concerne les aiguillages, l'admission, les activités, les résultats et les autoévaluations propres aux participants, ainsi que l'admission, les résultats et les autoévaluations propres aux mentors. Chaque système permettait aux gestionnaires du projet d'accéder aux données ou de générer des rapports résumant les renseignements.

Les coordinateurs ont eu besoin d'un certain temps pour s'habituer à l'utilisation du SRGR et certains détails de conception initiale du système ont dû être réglés. Cependant, dans l'ensemble, les informateurs ont estimé que l'utilisation du système de données a amélioré l'efficacité de l'entrée des données et des processus de rapport. Pour l'avenir, les informateurs sont d'avis que le système pourrait être davantage simplifié afin de réduire la saisie de données redondantes et d'accroître l'efficacité.

Les gestionnaires du projet ont utilisé les données à la fois pour appuyer le suivi continu du projet et pour répondre aux exigences de rapport d'EDSC.

Les données du projet ont été saisies dans deux systèmes distincts : SRGR et SGA. Le SRGR permet d'entrer toutes les données relatives aux aiguillages, à l'admission et aux activités des participants et des mentors. Les résultats des participants ont également été enregistrés (p. ex., l'achèvement de chaque composante du projet et la situation professionnelle à la fin du projet). Les données ont été recueillies par les coordinateurs de site et entrées dans le système en ligne tout au long du projet.

Les données du SGA ont été entrées dans la plateforme d'apprentissage au fur et à mesure que les participants terminaient la composante de classe en personne et en mode virtuel. Les données incluaient le temps passé sur le matériel de cours; les notes de tests avant et après la formation propres à certaines compétences essentielles; et les notes de test des participants et des mentors mesurant la préparation à l'apprentissage avant et après la formation.

De plus, les facilitateurs ont enregistré la présence des participants à l'aide d'un formulaire en ligne. Cependant, on a noté que ces données n'étaient pas aussi pertinentes pour le groupe de mentors, car certains ont effectué leur travail individuellement, plutôt qu'en groupe.

Dans chaque système, les gestionnaires du projet peuvent consulter les données, et le SRGR et le SGA ont la capacité de générer des rapports.

Quelques informateurs du projet ont toutefois remarqué que certains points de données ne permettaient pas une mesure efficace et n'étaient donc plus saisis ou utilisés pour obtenir de l'information sur le projet. Par exemple, le SGA permettait de saisir le temps passé par les participants sur les tâches et le matériel du cours. Cependant, les temps variaient considérablement, les tâches pouvant prendre de quelques minutes à plusieurs heures. Cette mesure a été jugée peu fiable lorsque les facilitateurs ont reconnu que dans certains cas, l'ordinateur du participant était simplement resté en marche ou que la tâche de ce dernier était interrompue par d'autres obligations à la maison.

Des erreurs dans le matériel du SGA ont également eu une incidence sur certaines des données. Certaines questions des tests avant la participation au programme comportaient des erreurs et ont donc été retirées de l'évaluation et de l'analyse globale.

6.1.1 Quelles sont les améliorations à apporter, le cas échéant, aux processus de collecte de données ou de rapports?

Comme nous l'avons mentionné, les coordonnateurs de site étaient responsables de l'entrée des données dans le SRGR. Étant donné que le système était nouveau et n'avait pas été utilisé dans le cadre du projet CEPA, les coordonnateurs ont eu besoin de temps pour apprendre à utiliser le SRGR, et il y a eu quelques petits problèmes au début sur le plan de la conception du système. Cependant, dans l'ensemble, les informateurs du projet ont estimé que le système était efficace. Quelques informateurs ont noté que le SRGR a permis d'entrer des données ou de produire des rapports plus efficaces, en particulier parce qu'il a réduit la quantité de rapports à rédiger par les coordonnateurs.

Quelques-uns des informateurs ont toutefois fait remarquer que l'utilisation du SRGR entraînait une entrée répétitive des données. Par exemple, les informateurs ont expliqué que l'information saisie dans le SRGR sous le formulaire d'aiguillage et ensuite sous le formulaire d'admission était souvent la même (p. ex., l'adresse du participant et les renseignements démographiques). Cependant, on a noté que ce problème était probablement attribuable aux formulaires du projet. On a recommandé, dans la mesure du possible, de simplifier ce processus dans le SRGR pour que l'information ne soit saisie qu'une seule fois, ce qui réduirait les redondances et la saisie de données supplémentaires.

6.1.2 Comment, le cas échéant, les données sont-elles utilisées?

Les informateurs du projet ont expliqué que les données étaient utilisées par les gestionnaires du projet, à la fois pour appuyer le suivi continu du projet et pour répondre aux exigences de rapport de EDSC.

7.1 Quelles sont les principales leçons tirées de la conception et de la réalisation du projet?

Un ou plusieurs informateurs du projet ont soulevé les points suivants quant aux leçons tirées.

Gestion de projet

Quand on travaille sur un projet comme CEE-SS, qui comprend plusieurs sites, du personnel et des partenaires, le rôle du gestionnaire de projet est essentiel. Comme démontré au cours de ce projet, la personne qui occupe ce rôle doit être capable de mener plusieurs tâches de front, d'établir des rapports, de communiquer et de coordonner.

Il faut s'assurer à la fois d'être responsable, mais aussi être assez souple pour permettre aux sites de répondre à leur propre contexte.

Structures consultatives

Il est important qu'un comité directeur du projet soit mis en place dès le début. Ce comité fournit un cadre important pour la coordination et la communication, y compris la participation de toutes les parties prenantes dans la prise de décision essentielle à la prise en charge collective du projet.

Conception du programme et du matériel d'apprentissage

Il faut avoir suffisamment de temps pour concevoir, élaborer, examiner et réviser le contenu des programmes et du matériel d'apprentissage avant la mise en œuvre.

La formation des participants doit être principalement axée sur les compétences professionnelles particulières nécessaires sur un lieu de travail. Cette approche favorise la participation, car les participants voient une valeur plus directe dans l'apprentissage, et elle les aide à comprendre ce qui pourrait être nécessaire sur le plan des compétences et des efforts.

La flexibilité est fondamentale dans la mise en œuvre des modules de formation. Les facilitateurs doivent être en mesure d'adapter l'approche aux participants et aux besoins d'apprentissage particuliers de ces derniers. La flexibilité donne également aux facilitateurs la possibilité de discuter de toute question actuelle ou émergente qui pourrait avoir une incidence sur l'apprentissage ou les sujets abordés.

Il est important de s'assurer qu'il y a toujours de la place pour différentes préférences d'apprentissage, par exemple, en ligne et sur papier. Bien que dans un monde technologique, l'usage d'Internet soit préférable, pour certains participants, il ne s'agit pas de la méthode d'apprentissage ou de formation idéale. La possibilité de contribuer à un manuel de formation sur papier devrait toujours être une option.

Recrutement et rétention des participants

Le recrutement actif, en particulier sur les médias sociaux, était important pour attirer un groupe potentiel de participants. Cette méthode a été jugée beaucoup plus efficace que le recours à des affiches ou à d'autres supports de recrutement sur papier, à la radio ou à la presse écrite, par exemple.

Les critères de sélection des mentors et des participants doivent être bien définis et élaborés afin de s'assurer que, dans la mesure du possible, les deux groupes sont les mieux adaptés à la formation.

Test

Une approche holistique est nécessaire pour assurer un équilibre entre le fait de se fonder uniquement sur les notes du test avant et après la participation au programme, et de prendre en compte les réalités des participants et les preuves manifestes de gain sur le plan personnel ou des compétences.

Formation en ligne

La bande passante est un élément important à prendre en compte lors d'une formation virtuelle. Certains aspects du cours peuvent devoir être adaptés – par exemple, il peut être impossible de diffuser une vidéo. Les facilitateurs doivent avoir un autre plan en main au cas où la technologie poserait un problème et toujours se concentrer sur les moyens efficaces d'atteindre les résultats d'apprentissage.

Il est difficile pour certains participants d'assister à un cours en ligne, en particulier lors d'un confinement, si des facteurs externes influencent leur niveau d'attention, par exemple, des enfants à la maison. Il est important que les facilitateurs apaisent les inquiétudes des participants ou mentionnent à ces derniers de ne pas être embarrassés s'il y a des interruptions inattendues pendant l'apprentissage à la maison.

La formation doit être aussi interactive que possible, par exemple, des salles de discussion et un travail en équipe, pour encourager la participation des apprenants et éviter que la formation ne devienne pénible.

Soutien des participants et des mentors

Il est essentiel d'avoir des facilitateurs bien formés et empathiques, car ils peuvent « saisir » les participants et les mentors, et comprendre où ces derniers pourraient avoir besoin d'un soutien supplémentaire, non seulement en matière d'apprentissage, mais aussi dans leur propre vie (p. ex., la confiance en soi). Les facilitateurs doivent également être capables de résoudre des problèmes, comme ce fut le cas pour la C1 lorsque des difficultés ont été décelées dans l'utilisation du SGA. De façon similaire, pour ce qui est des coordinateurs, ils doivent être aimables et accessibles, et de bons communicateurs.

Les facilitateurs doivent être aussi disponibles qu'il est raisonnable et possible de l'être, par courriel, SMS et téléphone pendant les heures normales du programme. Il est important de s'assurer que des limites sont établies pour toutes les circonstances dans lesquelles les participants et les mentors peuvent contacter les facilitateurs et les coordinateurs le soir et la fin de semaine.

Dans la mesure du possible, en fonction de la répartition géographique des participants, il faut s'assurer d'adopter une approche d'apprentissage hybride avec des moments établis pour que les participants et les mentors se réunissent dans un groupe en face à face pour apprendre, communiquer et établir des liens. De plus, lorsque les circonstances le permettent, il faut inciter les participants et les mentors à s'appuyer les uns les autres dans leur apprentissage et dans des activités d'apprentissage expérientiel – en dehors de la salle de classe.

Les participants doivent disposer d'un temps de formation suffisant pour que leur apprentissage ne soit pas précipité. Il faut offrir aux participants la possibilité de donner des commentaires continus sur ce qu'ils aiment ou n'aiment pas de la formation, afin de déterminer les points à améliorer.

La formation devrait mettre l'accent sur les stratégies permettant de gérer le stress et la charge de travail et d'assurer l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée, tous des éléments essentiels pour chaque employé. De plus, étant donné la prévalence des problèmes de santé mentale, et les pressions supplémentaires attribuables à la pandémie, le fait de disposer d'une ressource, si possible, vers laquelle les participants pourraient être dirigés pour un soutien supplémentaire serait bénéfique et inciterait probablement certains apprenants à rester à continuer le programme.

Il faut consacrer suffisamment de temps à l'explication de l'aspect mentorat du lieu de travail pour que les participants comprennent le niveau de soutien qu'ils recevront,

Recrutement des employeurs

Il faut prévoir un délai suffisant pour inciter les employeurs à participer au programme, étant donné leur rôle essentiel dans le projet. Ainsi, tout le matériel promotionnel et les communiqués doivent être en place en temps opportun avant le début du recrutement des participants. De plus, des efforts intentionnels sont nécessaires pour s'assurer que les employeurs comprennent leurs rôles et responsabilités dans le projet, le niveau de participation attendu d'eux, ainsi que les avantages qu'ils pourraient en retirer. En ce qui concerne leur participation, il faudrait y inclure une discussion sur le processus d'orientation que les employeurs devraient fournir et sur l'évolution de la formation en cours d'emploi.

Il est également utile de tenir des discussions préalables avec les responsables et superviseurs du site qui seront sur le terrain avec les participants. On peut ainsi fournir une sensibilisation suffisante au projet et à son objectif, ainsi que favoriser l'établissement de liens et l'acceptation de la présence des participants sur le site pour la formation en cours d'emploi et les stages.

Formation et soutien destinés aux mentors

Les mentors peuvent participer plus activement dans la formation si leurs employeurs leur laissent le temps de le faire pendant leurs heures de travail.

L'apprentissage en groupe, surtout si les mentors viennent du même site ou de la même région, ajoute de la valeur à la formation; ils peuvent communiquer des idées, des expériences et de bonnes pratiques.

7.2 Quelles sont les pratiques efficaces reconnues concernant la conception et la réalisation du projet?

Un ou plusieurs informateurs du projet ont soulevé les pratiques efficaces suivantes.

Personnalisation et adaptation du programme et du matériel d'apprentissage

Le fait que les parties prenantes du projet travaillent dans le cadre d'un processus participatif avec le concepteur du programme d'apprentissage favorise la compréhension collective et la prise en charge de la formation.

Le fait de dispenser une formation sur le domaine numérique dès le début de la formation des participants permet à ceux qui sont moins compétents à cet égard d'être mieux préparés à l'apprentissage en ligne.

Recrutement

Le fait de mener des entrevues avec les participants (et d'inclure le coordinateur et le facilitateur) permet de mieux choisir les participants et d'apprendre à connaître ces derniers, de donner un aperçu de l'objectif et des activités du programme, et de souligner l'importance de la participation. Toutefois, il convient de noter que même si l'on utilise la meilleure stratégie de recrutement possible, les apprenants peuvent remettre en question leur participation et leur niveau de réussite dans tout programme en fonction des circonstances de leur vie.

Engagement des mentors et des participants, et soutien à leur égard

Afin d'atténuer l'anxiété liée à l'arrivée sur un nouveau lieu de travail, il faut demander aux participants, dès le début du projet, de visiter l'établissement où ils travailleront. Il faut également demander aux employeurs d'aborder leurs attentes avec les participants.

Portfolios

Les portfolios des participants ont été utilisés pour la première fois dans le cadre du projet CEPA et utilisés de nouveau pour le projet CEE-SS en tant qu'outil permettant de consigner l'apprentissage structuré et non structuré. Le fait d'avoir un portfolio contenant les certificats ainsi qu'un aperçu de l'apprentissage et de l'acquisition de compétences des participants constitue un bon résumé de leurs réalisations et leur donne, de même qu'à un employeur potentiel, un aperçu de leurs compétences et de leur expérience.

EFFICACITÉ

8.1 Dans quelle mesure les extrants du projet ont-ils été atteints?

Constatations :

Au total, 73 participants ont commencé le projet. Cependant, certains l'ont quitté à différents moments et pour diverses raisons. Trente-deux participants ont terminé les trois composantes du projet.

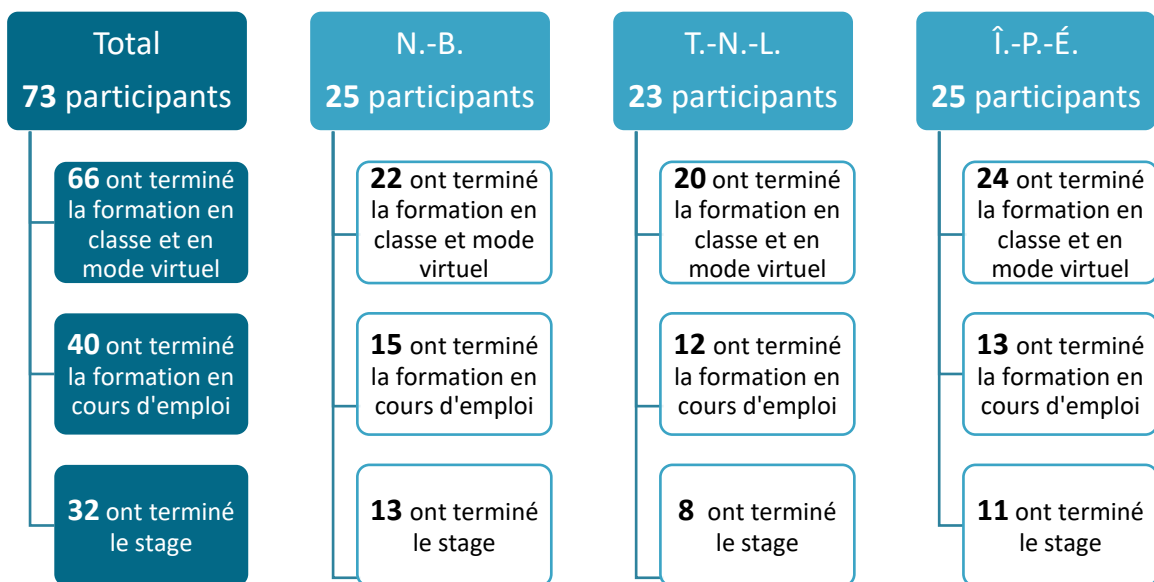
Au total, 39 mentors ont commencé le projet pilote et 35 ont terminé la formation.

Extrants relatifs aux participants

Au total, 73 participants ont commencé le projet pilote (C1 et C2). Cependant, certains participants ont quitté le projet à différents moments et pour diverses raisons.

La figure 6 résume la participation, illustrant le nombre de participants ayant commencé le projet, ainsi que le nombre de participants ayant terminé chacune des trois composantes du projet.

Figure 6. Nombre de participants des C1 et C2 ayant terminé les composantes du projet



À la lumière de la figure 6, on peut conclure que, à l'échelle des sites, 66 des 73 participants ont terminé la composante de formation en classe et en mode virtuel. Sept autres participants ont quitté le projet pendant la formation en classe et en mode virtuel. Les raisons invoquées sont les suivantes :

- Deux (2) participants sont partis pour des raisons de santé ou de maladie.
- Trois (3) participants ont accepté un emploi ailleurs (deux dans le secteur des soins de santé – testeurs COVID et un en tant qu’adjoint administratif).
- Un (1) participant a déterminé qu’il n’était pas adapté au type de travail.
- Un (1) participant a été licencié pour manque d’assiduité.

Des 66 participants qui sont ensuite passés à la formation en cours d’emploi, 40 ont terminé cette composante. Les raisons invoquées pour expliquer le départ des participants avant la fin de la formation sont les suivantes :

- Sept (7) participants ont accepté un emploi ailleurs.
- Trois (3) participants sont partis pour des raisons de garde d’enfants ou de responsabilités familiales.
- Deux (2) participants sont partis pour cause de deuil ou de décès dans la famille.
- Deux (2) participants n’ont pas accepté la formation en cours d’emploi - l’un d’entre eux voulait gagner au moins 16 \$ l’heure et l’autre ne voulait travailler qu’en fonction d’horaires préférés, ce que l’employeur ne pouvait pas accepter.
- Un (1) participant a déterminé qu’il n’était pas adapté au type de travail.
- Un (1) participant a déterminé qu’il n’était pas prêt à travailler pour des raisons personnelles.
- Un (1) participant est parti pour des raisons médicales.
- Deux (2) participants ont été licenciés de manière anticipée par l’employeur.
- Trois (3) participants ne se sont pas présentés à la formation en cours d’emploi.
- Quatre (4) participants n’ont pas terminé la formation pour d’autres raisons, non précisées (les coordinateurs n’ont pas pu contacter les participants).

Des 40 participants qui ont commencé le stage, 32 (soit 80 %) ont terminé cette composante. Les raisons pour lesquelles les participants ont quitté le projet pendant le stage sont les suivantes :

- Deux (2) participants sont partis pour des raisons de santé.
- Deux (2) participants ont accepté un emploi ailleurs.
- Un (1) participant n’était pas encore prêt à travailler.
- Trois (3) participants ont déterminé qu’ils n’étaient pas adaptés au type de travail.

EXTRANTS RELATIFS AUX MENTORS

Au total, 39 mentors ont participé au projet pilote – 21 dans la C1 et 18 dans la C2. De ces 39 personnes, 35 ont suivi la formation de mentor. Les quatre mentors qui n’ont pas terminé la formation venaient du site du Nouveau-Brunswick. L’un d’eux commençait un nouveau poste de superviseur et se sentait trop débordé pour suivre la formation de mentor en même temps. Trois autres ont été licenciés par leur employeur.

9.1 Dans quelle mesure le projet a-t-il permis d’atteindre des résultats immédiats?

9.1.1 Les participants ont gagné en confiance et en estime de soi.

Constatations :

Les informateurs du projet ont fourni plusieurs exemples de l’étendue et de la profondeur des effets immédiats du projet sur la croissance et le développement des participants, par exemple, la confiance, la motivation, le sentiment d’appartenance, les moyens de relever les défis de la vie, etc. Les réponses des participants à sondage ou les commentaires indiqués sur le formulaire de formation en mode virtuel démontrent également qu’ils ont gagné en confiance et en estime de soi.

La grande majorité des informateurs du projet ont souligné l’étendue et la profondeur des effets du projet sur la croissance et le perfectionnement personnels des participants des C1 et C2. Dans le contexte du projet, on a jugé que les participants avaient acquis une plus grande confiance, un sentiment d’appartenance, une motivation accrue et un changement d’attitude positif. Voici quelques commentaires :

« L’effet le plus important est la confiance en soi et le sentiment d’appartenance à un petit groupe; [cela leur a donné] une routine. Ils avaient les conditions requises pour obtenir le poste, mais [les défis étaient] leur mieux-être mental personnel – avoir l’impression qu’ils pouvaient apprendre ou proposer leur candidature. »

« Le programme était leur bouée de sauvetage, simplement parce qu’il était là - la régularité et le fait de savoir qu’ils avaient un projet auquel ils devaient rendre des comptes. Ils sont venus tous les jours. Ils voulaient donner le meilleur d’eux-mêmes. Ils ont commencé à croire en eux. »

« Ce que j'ai le plus remarqué jusqu'à présent, c'est que leur niveau de confiance et leur attitude se sont améliorés et ont changé. En huit semaines, certains étaient si nerveux qu'ils ne pensaient pas pouvoir terminer un programme comme celui-ci. Ils avaient une très faible estime d'eux-mêmes. Ils sont sortis de leur coquille. Un résultat énorme. »

Quelques-uns des informateurs ont expliqué comment la réalisation du portfolio a aidé les participants à « constater » leurs compétences, ce qui a renforcé leur confiance. Par exemple, les participants ont compris que même s'ils avaient quitté le marché du travail pendant une longue période, ils avaient encore des compétences et une expérience transférables à apporter à un emploi, par exemple, grâce à des activités bénévoles.

Certains des informateurs du projet ont parlé plus amplement de la façon dont le projet a changé la vie des participants et de la façon dont ces dernières relèvent les défis de toute une vie, en particulier pour ceux qui n'ont aucun lien avec le marché du travail ou qui dépendent depuis longtemps de l'aide au revenu :

« Le projet peut changer une vie. Prenons le cas d'un participant qui n'avait aucun lien avec le marché du travail, qui recevait une aide au revenu depuis des années et qui n'avait aucune motivation pour travailler. Le projet a totalement changé sa vie. [...] Quand vous avez une famille qui compte sur vous, vous restez là où vous êtes [sur l'aide au revenu] parce que vous ne savez pas où vous allez. Vous voyez un changement dans cet état d'esprit – un véritable changement. »

L'un des rapports du facilitateur comprend des messages texte des participants qui témoignent de l'influence du projet :

« Je dois vous remercier infiniment de m'avoir donné la chance de suivre le programme avec vous. Ma vie n'a été que positive depuis que j'ai suivi le programme et que j'ai commencé à travailler. Ma vie s'améliore enfin, et je deviens moi-même et plus heureux. Je n'arrive pas à croire tout le bien que cela m'a apporté. Ma confiance, ma timidité, mon travail et mes collègues de travail... »

« Je voulais juste vous dire que j'ai obtenu un poste à temps plein. Merci beaucoup de m'avoir choisi pour le programme. Ma vie n'a pas été la même depuis, mais c'est une bonne chose. Merci beaucoup d'avoir cru en moi et de m'avoir aidé à renforcer ma confiance. »

Perspectives des participants

Près de 90 % des participants des C1 et C2 interrogés sont « tout à fait d'accord » (5 sur 5) pour dire qu'ils ont gagné en confiance et se sentent mieux dans leur peau en raison de leur participation au projet. Pour chacun de ces résultats, les quelques répondants restants ont soit « convenu » que ces résultats avaient été atteints (4 sur 5), soit donné une note « neutre » (3 sur 5).

Ce qui a été indiqué dans les formulaires de commentaires en ligne sur la formation des participants témoigne également de l'effet du projet sur le niveau de confiance des participants. Quelques participants ont affirmé qu'ils valorisaient la croissance personnelle et professionnelle offerte par la formation. Un participant était d'avis que le projet l'avait aidé à gagner en confiance, tandis qu'un autre a déclaré que la formation l'avait aidé à sortir de sa zone de confort.

9.1.2 Les participants ont amélioré leurs compétences essentielles.

Constatations :

Le test des participants sur leur état de préparation à l'apprentissage avant et après la tenue du programme a montré de légères augmentations des notes moyennes dans toutes les cohortes et dans toutes les provinces. Quand on évalue les notes pour des questions particulières, la plupart illustrent une augmentation des notes moyennes des participants; cependant, les augmentations étaient légères dans la plupart des cas.

Les participants ont également autoévalué trois compétences essentielles différentes, avant et après la tenue de la formation. Les tendances varient, les notes moyennes de certaines compétences essentielles augmentant et d'autres diminuant.

Quand on leur a demandé de fournir des commentaires, presque tous les participants des C1 et C2 (n=16) ont dit qu'ils étaient « d'accord » ou « tout à fait d'accord » pour dire qu'ils avaient amélioré leurs compétences essentielles. Lorsqu'on leur a demandé d'évaluer les changements qu'ils avaient pu constater dans neuf compétences essentielles, la plupart des participants interrogés ont noté une augmentation de 1 à 2 niveaux d'évaluation (p. ex., de « non compétent » à « compétent »). Aucun répondant n'a indiqué avoir connu une diminution de son niveau de compétence.

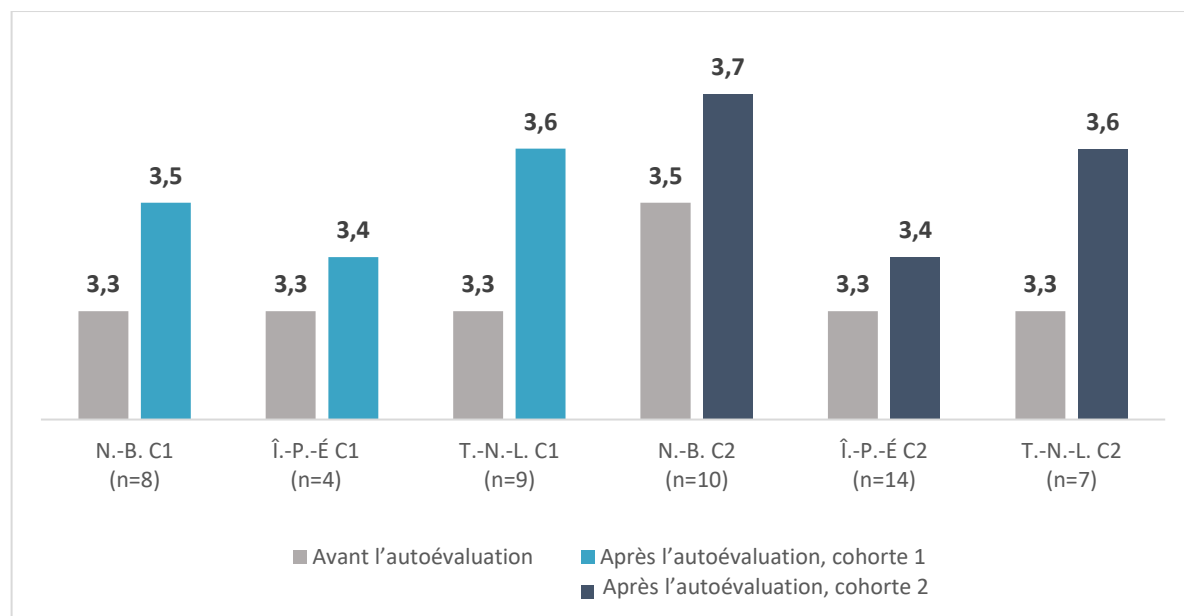
Préparation des participants à l'apprentissage (avant et après la formation) – autoévaluation

Voici un résumé des données entrées dans le SGA au cours des C1 et C2. Les participants au projet ont rempli une autoévaluation de leur capacité d'apprentissage avant et après la composante de formation en classe et en mode virtuel. L'analyse des notes avant et après la formation ne prend en compte que les participants ayant effectué les deux autoévaluations. Pour cette raison, les analyses de données représentent les résultats avant et après la formation de 21 des 33 participants de la C1 (N.-B. : 8; Î.-P.-É. : 4; T.-N.-L. : 9) et de 31 des 40 participants de la C2 (N.-B. : 10; Î.-P.-É. : 14; T.-N.-L. : 7). L'autoévaluation comprenait un total de 30 affirmations sur lesquelles les participants devaient s'évaluer en utilisant l'échelle suivante :

0	1	2	3	4
Ça ne me ressemble pas du tout.	Ça me ressemble très peu.	Indécis/ incertain	Ça me ressemble plus ou moins.	Ça me ressemble beaucoup.

Dans l'ensemble, toutes les provinces ont connu de légères augmentations quand l'on compare les notes moyennes obtenues avant et après les autoévaluations des C1 et C2 (figure 7). Les notes moyennes obtenues avant et après la formation étaient uniformes dans les deux cohortes, les notes de l'Île-du-Prince-Édouard et de Terre-Neuve-et-Labrador demeurant les mêmes. Cependant, les notes moyennes du Nouveau-Brunswick ont augmenté entre la première et la deuxième cohorte.

Figure 7. Notes de l'autoévaluation de la capacité d'apprentissage des participants avant et après la formation, par province, pour les C1 et C2

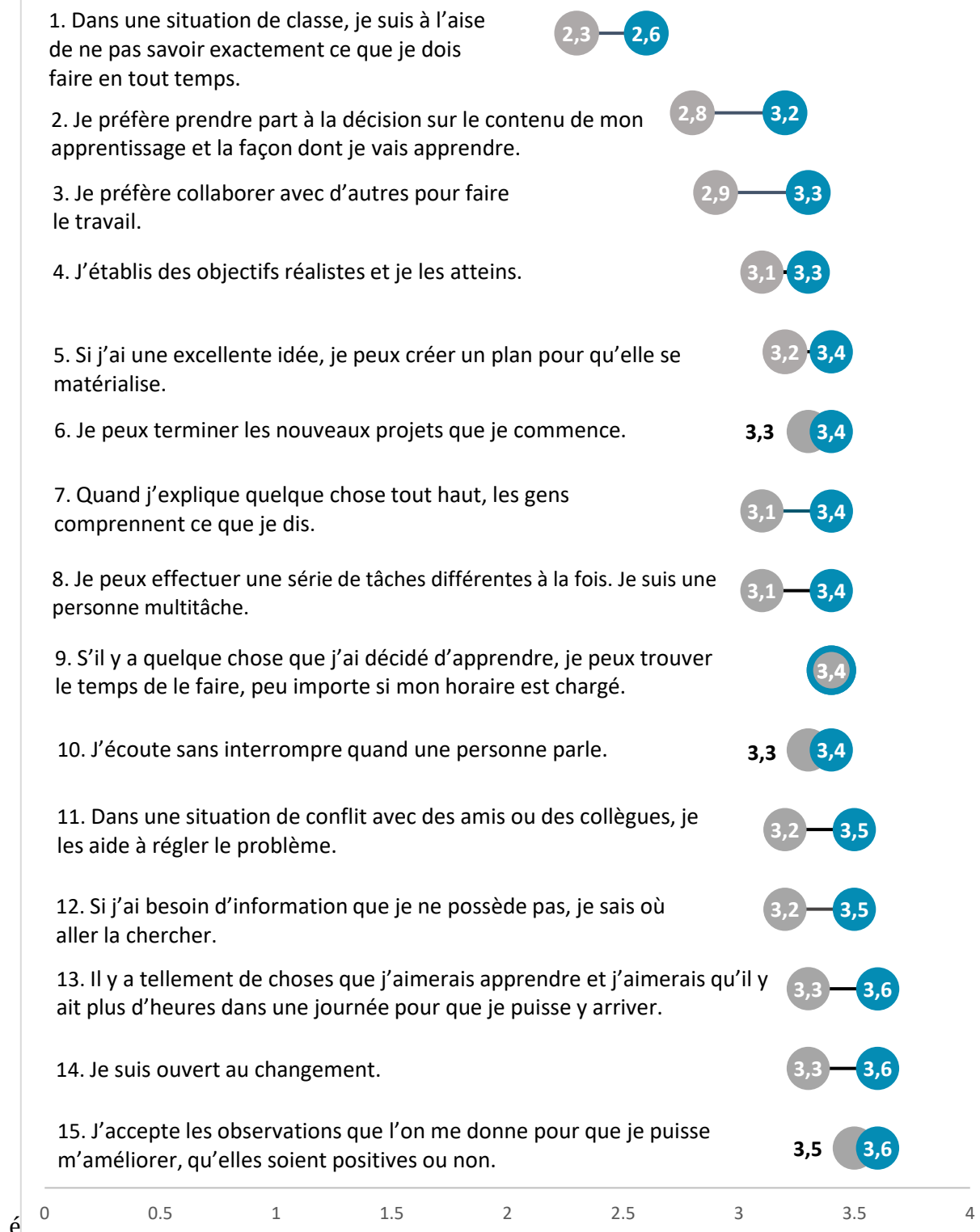


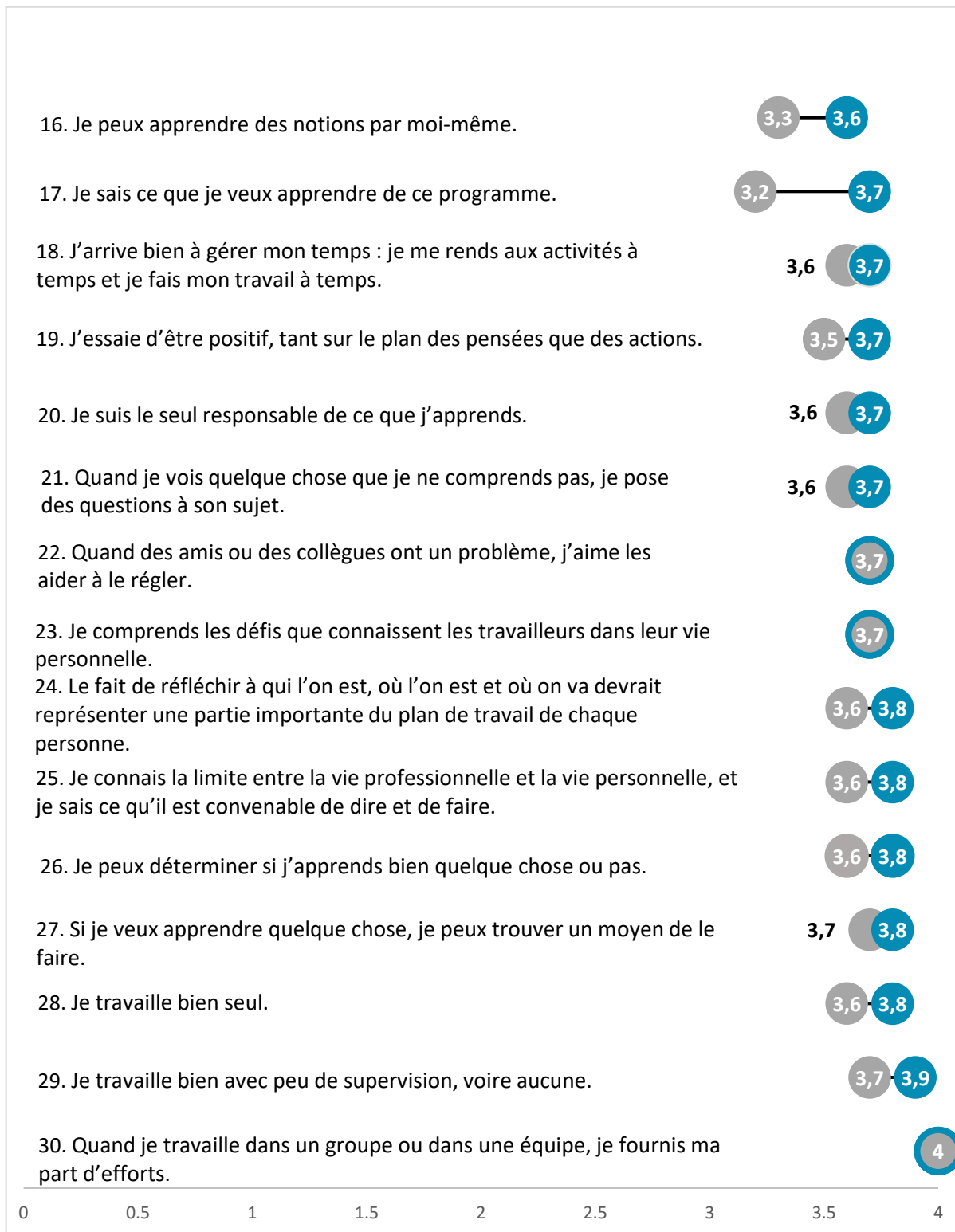
La capacité d'apprentissage a également été analysée par question, en tenant compte des notes moyennes de tous les participants combinés (C1 et C2). La figure 8 ci-dessous présente les notes de l'autoévaluation avant la formation par question en **GRIS** et les notes de l'autoévaluation après la formation en **BLEU**, ainsi que la différence entre les notes (à savoir le changement entre les notes obtenues à l'autoévaluation avant et après la formation). Les notes de l'autoévaluation après la formation sont organisées par ordre croissant, de sorte que les questions ayant les notes les plus basses sont affichées en premier, suivies de celles ayant les notes de plus en plus élevées. Il est important de noter que les questions dans la figure ci-dessous ont été numérotées pour les besoins de cette analyse et ne correspondent pas aux numéros des questions ou à l'ordre réel dans l'outil d'autoévaluation.

Comme on peut le constater sur la figure, toutes les questions, à l'exception de la question 1, ont donné lieu à une note moyenne d'autoévaluation après la formation comprise entre 3 et 4. Si l'on considère la différence entre les notes d'autoévaluation avant et après la formation, la plupart des questions montrent une augmentation des notes moyennes des participants. Dans les cas où les notes moyennes des participants ont augmenté, l'augmentation touche la plupart (0,1 à 0,4), la plus grande augmentation étant de 0,5 (question 17).

Certaines questions (4 sur 30) n'ont pas illustré de changement entre l'autoévaluation avant la formation et l'autoévaluation après la formation. Il n'y a eu aucun cas de diminution des notes entre les deux.

Figure 8. Notes moyennes de l'autoévaluation de la préparation à l'apprentissage avant et après la formation, par question (C1 et C2)





Les notes moyennes de l'autoévaluation avant et après la formation ont également été comparées entre les participants de la C1 et de la C2. Cependant, peu de différences ont été remarquées. Le tableau ci-dessous indique les cas où des différences ont été observées entre les cohortes pour des questions particulières de l'évaluation, les notes moyennes étant légèrement plus élevées pour la C2.

Tableau 4. Différences notables entre les notes moyennes de l'autoévaluation sur la préparation à l'apprentissage des participants C1 et C2 avant et après leur formation

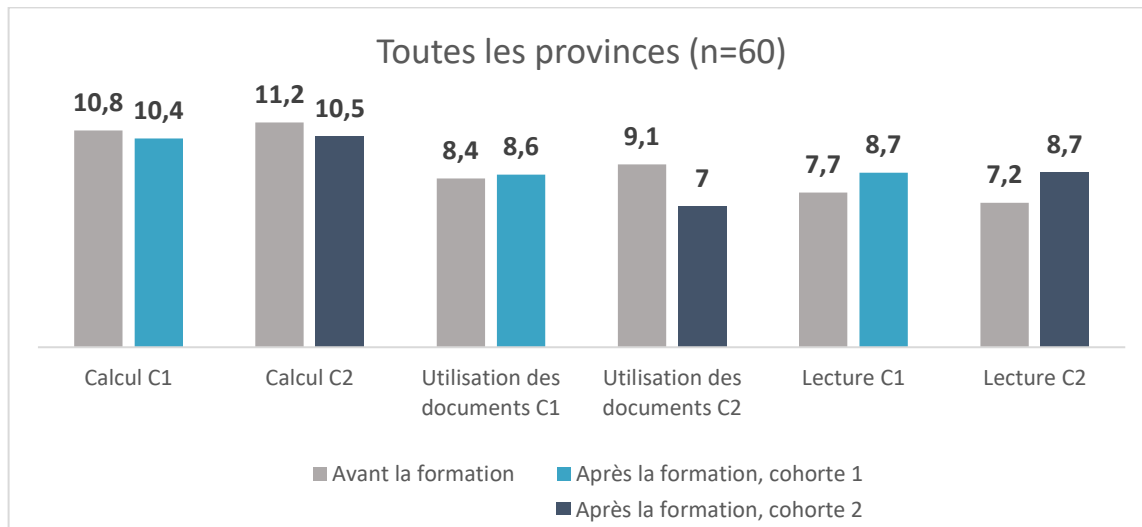
	Cohorte 1		Cohorte 2	
	Avant	Après	Avant	Après
1. Dans une situation de classe, je suis à l'aise de ne pas savoir exactement ce que je dois faire en tout temps.	2,1	2,3	2,4	2,9
10. J'écoute sans interrompre quand une personne parle.	3,2	3,2	3,4	3,6
15. J'accepte les observations que l'on me donne pour que je puisse m'améliorer, qu'elles soient positives ou non.	3,3	3,4	3,7	3,7
16. Je peux apprendre des notions par moi-même.	3,0	3,5	3,5	3,7
Notes moyennes totales	3,3	3,5	3,4	3,6

Tests des compétences essentielles des participants (avant et après la formation) (données du SGA)

Dans le SGA, les participants ont également entré leur évaluation des compétences essentielles particulières, avant et après leur participation à la formation. L'analyse ne prend en compte que les participants qui ont effectué le test avant et après la formation. Les données suivantes résument donc les réponses de 60 participants (25 de la C1 et 35 de la C2). Le test comprenait une série de questions couvrant les domaines du calcul, de l'utilisation de documents et de la lecture.

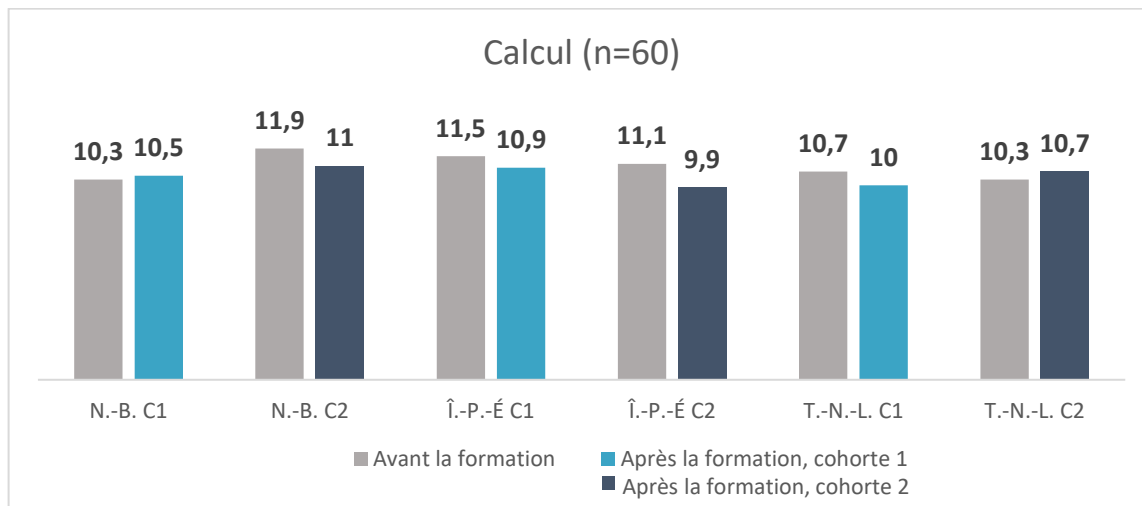
Si l'on compare les cohortes entre les différents types de compétences essentielles, les tendances sont similaires en ce qui concerne le calcul (baisse dans les deux cas) et la lecture (hausse dans les deux cas); toutefois, l'utilisation de documents a connu une augmentation dans la C1 entre le test avant et après la formation, tandis que la C2 a connu une baisse importante. Dans l'ensemble, les notes moyennes des participants étaient les plus élevées en calcul, par rapport à l'utilisation de documents et à la lecture.

Figure 9. Notes moyennes des participants aux C1 et C2 avant et après la formation, toutes provinces confondues



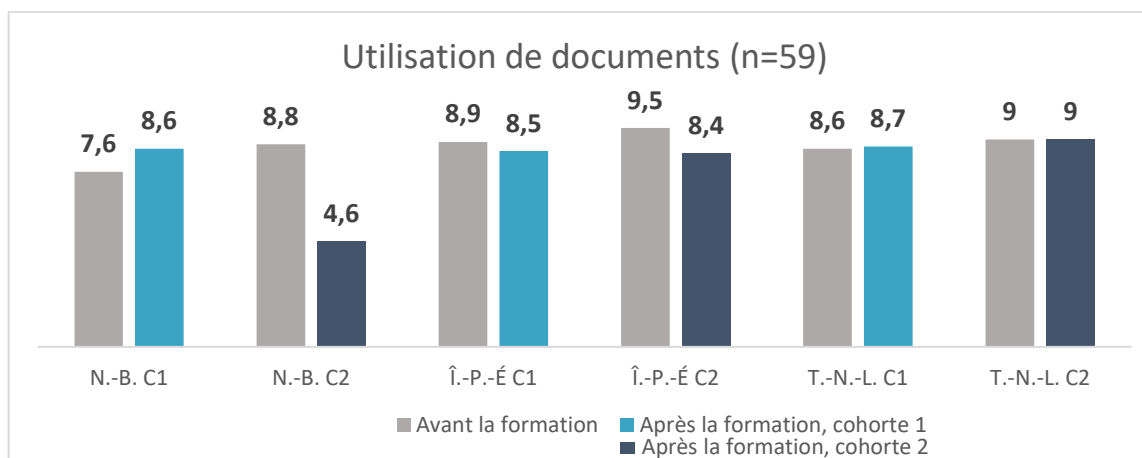
Certaines différences ont été observées lors du test des compétences essentielles individuelles par province. Dans l'ensemble, les notes moyennes en calcul sont restées élevées, certaines notes au test après la formation ayant tendance à être légèrement supérieures ou inférieures aux notes du test avant la formation (figure 10).

Figure 10. Notes moyennes des participants des C1 et C2 sur le calcul avant et après la formation – par province et dans l’ensemble



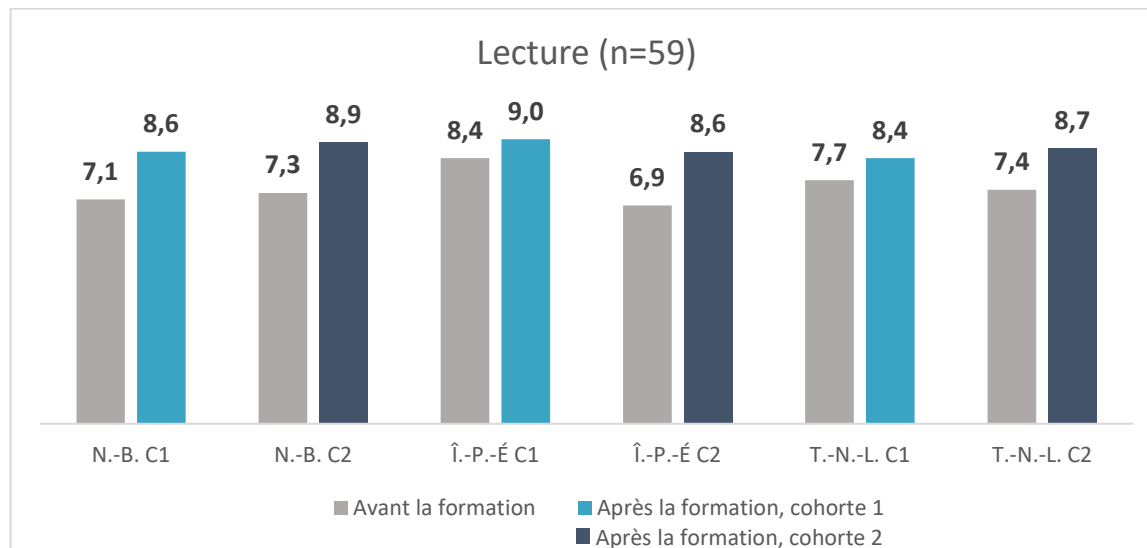
Les notes moyennes sur l’utilisation de documents ont été assez uniformes dans les cohortes et les provinces, à l’exception du Nouveau-Brunswick. Cette province a connu une augmentation des notes moyennes liées à l’utilisation des documents dans la C1, mais une diminution importante dans la C2 (figure 11). (Il convient de noter que l’un des 60 participants répondants n’a pas rempli la section sur l’utilisation des documents).

Figure 11. Notes moyennes des participants des C1 et C2 sur l’utilisation des documents, avant et après la formation – par province et dans l’ensemble



Peu de différences ont été observées sur le plan des notes moyennes de lecture lors du test avant et après la formation entre les provinces et les cohortes, toutes ayant connu une légère augmentation (figure 12). (Il convient de noter qu’un des 60 participants interrogés n’a pas rempli la section sur la lecture.)

Figure 12. Notes moyennes des participants C1 et C2 avant et après la formation sur la lecture – par province et dans l’ensemble



Perspectives des participants interrogés

Presque tous les répondants des participants des C1 et C2 (n=16) ont mentionné être « d'accord » (31 %) ou « tout à fait d'accord » (64 %) pour dire qu'ils ont amélioré les compétences essentielles. Le dernier répondant de la C1 était « neutre » par rapport à ce résultat (note de 3 sur 5).

L'un des participants interrogés a déclaré que la rédaction de rapports et de notes au travail l'avait aidé à perfectionner des compétences essentielles, tandis que deux autres ont indiqué qu'ils étaient déjà forts dans ces domaines, mais que le projet constituait néanmoins un rappel utile.

Les répondants au sondage ont également été invités à donner des notes en tenant compte de leur niveau de compétence dans chacune des neuf compétences essentielles avant la tenue du projet et à peu près à mi-parcours de leur stage :

Communication	Lecture	Adaptabilité
Collaboration	Rédaction	Compétences numériques
Résolution de problèmes	Calcul	Utilisation des documents
Échelle d'évaluation :		
1=Pas du tout compétent 2=Pas compétent 3= Moyen 4=Compétent 5=Très compétent		

Dans l'ensemble, la plupart des répondants au sondage de chaque cohorte ont indiqué une hausse de 1 à 2 points dans les neuf domaines de compétences. Il convient de souligner que

certaines répondants des C1 et C2 ont donné une note élevée au début du sondage (4 ou 5 sur 5).

Quelques-uns des répondants de la C2 ont noté une hausse de 4 points (1 à 5 sur 5) dans cinq des domaines de compétences. Aucun répondant n'a indiqué avoir connu une diminution de son niveau de compétence.

9.1.3 Les participants ont amélioré leurs compétences relatives à l'employabilité et leur expérience professionnelle dans le secteur des soins de santé pour personnes âgées.

Constatations :

Tous les participants des C1 et C2 interrogés ont estimé que leurs compétences relatives à l'employabilité s'étaient améliorées.

Tous les répondants au sondage estiment également avoir acquis une expérience professionnelle dans le secteur des soins de santé pour personnes âgées. Ce fait est attesté par le nombre de participants au projet qui ont terminé leur formation en cours d'emploi ou leur stage, comme décrit à la section 8.1, ainsi que par le nombre de participants qui étaient employés dans le secteur à la fin de leur stage (comme décrit à la section 9.2.2).

9.1.4 Les participants ont un accès accru aux soutiens sur le lieu de travail.

Constatations :

Les faits probants présentés ici démontrent que les avantages se sont accumulés pour ceux qui ont eu l'occasion de travailler avec des mentors, comme décrit dans la section 4.1. Cependant, certains participants n'ont pas travaillé avec un mentor sur leur lieu de travail, ce qui a été considéré comme une lacune dans l'expérience du projet ainsi que dans les niveaux de soutien offerts sur le lieu de travail.

9.1.5 Les mentors ont amélioré leur confiance et leur capacité à appuyer les participants ou employés sur leur lieu de travail.

Constatations :

Les informateurs du projet, des mentors et des employeurs ont souligné que le projet a fourni aux mentors des outils et un apprentissage qui leur ont permis d'améliorer leur confiance et leur capacité à appuyer les participants ou employés sur le lieu de travail.

Lors du suivi, les informateurs des mentors étaient d'accord avec cette perspective et ont mentionné qu'ils utilisent les compétences acquises au quotidien, notamment en ce qui concerne la fourniture d'un soutien individualisé, la communication et la résolution des conflits, par exemple.

Certains des informateurs des C1 et C2 étaient d'avis que le projet a fourni aux mentors des outils et des connaissances qui ont renforcé leur confiance et leur capacité à être de bons leaders et à appuyer les participants au projet et les autres employés sur le lieu de travail. Pour ceux qui avaient déjà reçu une formation structurée de mentor, le projet a renforcé les concepts clés, ou a constitué un rappel de ces notions.

Les informateurs des mentors et des employeurs des C1 et C2 étaient généralement d'accord avec ces perspectives. Voici quelques commentaires :

« J'ai été très impressionné par la formation au mentorat. [...] Mon personnel en a été très satisfait, alors je pense que je vais le faire aussi. Ensuite, je pourrai en parler à d'autres personnes et les inciter à le faire aussi. »

« La formation les a aidés à devenir non seulement de bons leaders, mais aussi de bons collègues. »

« Le programme a vraiment renforcé l'équipe de direction de mon établissement. La formation nous rend plus compétents et permet aux gestionnaires de division d'appliquer une supervision bien pensée. »

« La formation au leadership et à la résolution de problèmes que moi-même et d'autres gestionnaires de division avons reçue est l'un des avantages du programme. Il n'existe pas beaucoup de programmes offrant ce type de formation. Je pense que tous les gestionnaires de notre entreprise devraient suivre cette formation. »

Tous les informateurs des mentors du suivi des C1 et C2 ont souligné plusieurs domaines de renforcement des compétences découlant de la participation à la formation de mentor, notamment le leadership, la communication, la résolution de conflits et la compréhension de la valeur de l'aide continue apportée aux employés. L'un des informateurs a dit que son plus grand apprentissage était la différence entre le rôle de superviseur et celui de mentor.

D'autres informateurs des mentors du suivi ont mentionné qu'ils étaient plus confiants dans la façon dont ils travaillent avec leur personnel et les nouveaux employés et qu'ils savaient que leurs approches étaient efficaces. Voici quelques commentaires :

« Avant la tenue du programme de formation, je n'avais vraiment aucune idée de ce que je faisais dans mes interactions avec les gens. Maintenant, je sais que je suis sur la bonne voie la plupart du temps. Ça fait une grande différence quand vous savez que vous menez les choses de la bonne façon. Vous avez davantage confiance en vous. »

« Je pense avoir gagné en confiance lors des formations. Je prends plus de plaisir à inspirer les gens à avoir un lien plus profond avec le travail, à comprendre qu'il ne s'agit pas seulement d'un travail, mais de toute une mentalité. J'ai également appris à regarder plus profondément la personne en soi pour obtenir plus de succès et d'attitudes. »

« Je me sens plus à l'aise dans mon nouveau rôle de leader et mieux préparé à affronter l'été, lorsque les assistants d'activité saisonniers travailleront sous ma supervision. Je pourrai puiser me servir de mes notions en mentorat pour la première fois. »

La plupart des informateurs des mentors du suivi ont dit qu'ils utilisaient ce qu'ils apprenaient tous les jours, notamment de la manière suivante.

Communication

« Le plus important, c'est que j'ai appris parler aux gens (personnel et nouveaux employés) pour savoir comment ils vont. Avant, si je n'entendais rien, je supposais que tout allait bien. Maintenant, je sais que c'est différent – j'utilise mes compétences en communication et en écoute pour savoir ce qui se passe vraiment. »

« Je suis beaucoup plus accessible qu'auparavant. Mon personnel peut venir me voir et me parler de tout, et je trouve que les choses se passent beaucoup mieux grâce à cela. Et en discutant avec les membres du personnel, nous avons trouvé de meilleures façons de faire les choses, de petites choses, mais tout le monde est plus heureux de faire son travail. »

Soutien continu

« Auparavant, nous leur montrions les rouages du métier, puis nous les laissions se débrouiller seuls. Ils venaient nous voir quand il y avait un problème. Maintenant, nous restons avec eux plus longtemps et nous leur parlons tous les jours. Ça fait vraiment toute une différence. »

« La formation m'a rappelé que les temps ont changé depuis mes débuts dans ce secteur et que je dois m'adapter à ces changements. Les gens d'aujourd'hui ont besoin de plus de soutien qu'auparavant. Ils ont besoin de plus de formation de base. Les nouveaux venus n'ont pas l'expérience du monde qu'ils avaient auparavant. La pandémie a changé la façon dont tout fonctionne, surtout dans notre secteur. La formation du projet m'a fait comprendre que je devais accorder plus d'attention aux problèmes personnels de mes employés qu'auparavant.

Accent sur chaque membre du personnel

Quelques-uns des mentors du suivi ont mentionné qu'ils se concentraient davantage sur une tâche plutôt que sur plusieurs tâches, ou qu'ils avaient des conversations et de relations personnelles plus approfondies avec les employés. Voici quelques commentaires :

« J'aime intégrer des éléments de notre cours, comme le respect et la connaissance de mes collègues, afin de pouvoir adapter ma formation à l'individu plutôt qu'à une liste de contrôle générale et d'en savoir plus sur ses objectifs personnels et professionnels. J'ai découvert qu'il est préférable de former le personnel en tant qu'individus. Grâce à ces pratiques, j'ai eu plus de succès avec les employés qui étaient plus difficiles. »

Résolution des conflits

L'un des informateurs des mentors du suivi a soulevé que la formation lui avait appris à « ne pas réagir immédiatement » quand un problème survient, mais à « prendre le temps de réfléchir avant de faire quelque chose. » De plus, la formation montrait aux apprenants à ne pas prendre les choses de façon personnelle, ce qui de l'avis des informateurs a grandement amélioré leur vie professionnelle au quotidien. D'autres commentaires ont été formulés :

« Avant, j'évitais les conflits, mais maintenant, je vais droit au but. [...] Ce qu'ils nous ont enseigné est très efficace dans le cas de situations difficiles. Maintenant, j'ai beaucoup plus confiance en moi quand vient le temps de résoudre des conflits et des problèmes de discipline. »

« Il y a 18 à 20 employés ici à tout moment, et il y a toujours quelque chose, un problème. Il peut s'agir d'un problème de discipline, d'une critique ou simplement de la façon dont les choses devraient être faites. J'utilise les astuces et les trucs que j'ai appris pour m'aider dans ce domaine : établir un contact visuel avec le membre du personnel, rester dans l'instant présent lors de la résolution du problème, faire preuve d'écoute et savoir ce qu'il faut écouter lors des discussions avec le personnel. »

« Les scénarios de formation étaient vraiment bons. Je sais mieux comment gérer les problèmes avec le personnel maintenant. Je sais comment rester calme, être patient, attendre que tout se calme. Ça fonctionne à merveille. »

9.1.6 Les employeurs ont un processus d'intégration amélioré.

Constatations :

Quelques-uns des informateurs des mentors et ceux qui ont eu une entrevue de suivi ont parlé de processus d'intégration améliorés dans leur établissement. Ils ont dit, par exemple, qu'ils ont un processus d'orientation plus solide et qu'ils insistent sur le soutien des nouveaux employés pendant leurs premières semaines ou sur la capacité de faciliter un milieu de travail positif.

Quelques-uns des informateurs des mentors de la C2 ont affirmé que la formation ou le projet avait permis d'améliorer leurs propres processus d'embauche, y compris l'intégration. Ils ont dit, par exemple, qu'ils ont maintenant un processus d'orientation amélioré (création d'une trousse d'orientation pour les nouveaux employés) et une meilleure communication sur le

lieu de travail. L'un des mentors du suivi a dit qu'à la suite du projet, il a cherché des moyens de mieux concevoir les quarts de travail pour répondre aux besoins des nouvelles personnes embauchées.

Quatre des informateurs des mentors du suivi ont mentionné en particulier s'être servis de leur formation avec les nouveaux employés. Ils ont soulevé ce qui suit, par exemple :

- L'affectation d'un employé plus expérimenté pour appuyer les nouveaux employés pendant les premières semaines de travail et accent sur les fondements de la formation de mentor, soit la communication et la résolution de problèmes. Cet informateur a dit qu'il essaie surtout de montrer ce qu'il a appris aux autres employés afin de renforcer la capacité de ces derniers à bien travailler avec d'autres membres du personnel.

- Suivi périodique auprès des nouveaux employés

« Vous seriez surpris de tout ce que vous découvrez. Avant ma formation, je me concentrais simplement sur mon travail. Maintenant, je me rends compte que je dois être là pour eux. »

« J'ai commencé à appliquer certaines des compétences de mentorat à mes relations avec tous les nouveaux membres du personnel soignant, et j'ai même donné une séance de formation en cours d'emploi [dans mon domaine] dans le cadre de l'orientation du bâtiment. J'ai pu ainsi établir des liens avec eux et vérifier comment ils s'adaptent à leur nouveau travail (ce qui a été difficile dans le passé parce que nous travaillons dans des divisions différentes et ne passons pas beaucoup de temps ensemble).

- Communication bidirectionnelle

« J'ai maintenant une politique de porte ouverte. Tout le monde peut venir dans mon bureau (quand je ne suis pas trop occupé) et parler, ou décompresser, s'il le faut. Je pense que ça fonctionne vraiment. »

- Établissement d'un milieu de travail positif :

« J'essaie de rendre le travail amusant et de garder une attitude positive, et de m'assurer que les nouvelles personnes embauchées s'amusent et que ce soit un lieu de travail agréable.

9.1.7 Les employeurs font en sorte de pourvoir les postes vacants.

Constatations :

Bien que le projet ait aidé quelques employeurs des sites du projet à pourvoir des postes vacants, d'importants problèmes de recrutement subsistent. Cependant, certains employeurs et mentors ont souligné que le projet avait offert aux

demandeurs d'emploi une voie unique et directe vers le secteur ou un moyen de « tester » le secteur, avec la possibilité d'offrir de plus grandes possibilités.

Certains informateurs du projet sont d'avis que l'initiative a eu des effets positifs sur la dotation des postes vacants. On a mentionné, par exemple, que le projet a fourni aux employeurs des recrues qui ont apporté un niveau de formation et de compréhension des compétences que les nouvelles recrues sans formation ne possédaient peut-être pas. De nombreux informateurs des employeurs et des mentors des C1 et C2 ont soulevé en particulier que la hausse des possibilités pour les nouveaux employés et l'arrivée de personnes dans le secteur était ce qu'ils avaient espéré du projet et que l'embauche des personnes ayant participé au projet était le reflet de son succès.

Plus précisément, de nombreux informateurs des mentors du C2 ont affirmé que le projet offrait une manière nouvelle et différente de combler potentiellement les lacunes dans leur effectif et d'élargir le bassin de travailleurs compétents. L'un des informateurs des mentors de la C1 était d'avis que cette possibilité était un excellent moyen pour « les gens de venir et de découvrir s'ils sont faits pour ce travail. » De manière plus générale, les informateurs des employeurs ont dit que ce projet avait contribué à accroître l'intérêt pour l'emploi dans le secteur des soins de santé, ce qui pourrait également inciter un plus grand nombre de personnes à travailler dans leurs établissements.

Bien que le projet et l'orientation aient été considérés comme pertinents pour le secteur, étant donné l'insuffisance de personnel, certains des informateurs du projet et des employeurs ont noté qu'il existe encore des défis importants en matière de recrutement dans le secteur à l'échelle des trois provinces participantes.

9.2 Dans quelle mesure le projet a-t-il permis d'obtenir des résultats intermédiaires?

9.2.1 Les participants ont amélioré leurs capacités professionnelles et leurs compétences relatives à l'employabilité, et les employeurs disposent d'un plus grand bassin de travailleurs compétents.

Constataions :

Les données tirées des formulaires de commentaires sur la formation des participants démontrent que ces derniers ont le sentiment d'avoir progressé à la fois dans leur capacité à travailler et dans leurs compétences relatives à l'employabilité.

Presque tous les informateurs des mentors, qui ont travaillé directement avec un participant ou l'ont observé travailler sur son lieu de travail (sous la direction

d'un autre mentor ou d'un gestionnaire), ont estimé que les participants étaient mieux préparés ou formés que les autres employés débutants.

Sachant que les participants étaient prêts à travailler, les employeurs ont cherché à prendre part au projet afin d'accéder à un bassin potentiel de travailleurs compétents.

Presque tous les informateurs des mentors, qui ont travaillé directement avec un participant ou l'ont observé travailler sur son lieu de travail (sous la direction d'un autre mentor ou d'un gestionnaire), ont estimé que les participants étaient mieux préparés ou formés que les autres employés débutants.

Les raisons qui sous-tendent cette perspective comprenaient le fait que les participants ont acquis des compétences particulières, qu'ils n'étaient pas aussi nerveux que les autres nouveaux employés ou qu'ils semblaient bien équipés pour assumer leurs fonctions. Voici quelques commentaires :

« Ils sont bien mieux préparés que le personnel de niveau débutant. Ils ont appris des ensembles de compétences particulières, ce qui augmente leur niveau de compétence. Ils sont plus concentrés sur des compétences professionnelles particulières, raison pour laquelle leur niveau d'engagement est plus élevé. Aucune comparaison, vraiment, avec le candidat habituel de niveau débutant. »

« Les participants sont mieux préparés que les personnes sans formation. Nos participants étaient déjà allés sur place pour rencontrer le directeur général et [les cadres supérieurs] et, par conséquent, ils savent mieux à quoi s'attendre. Il est vraiment évident que les participants à CEE sont bien mieux formés que l'employé de base habituel. Parce qu'ils ont déjà un fondement solide, je n'ai donc pas besoin de passer mon temps avec eux à revoir les principes de base. Je peux me concentrer sur des tâches particulières pendant la période d'orientation. »

« Les participants à ce programme sont bien mieux préparés qu'un nouvel employé normal. Ils ont des attentes plus réalistes par rapport au travail. Ils n'ont pas d'attitude négative à l'égard du lieu de travail et ont eu l'occasion de nous rencontrer et de parler des exigences quotidiennes du travail. Ils sont prêts (ou presque!) à commencer à travailler dès le premier jour. »

« Le groupe de participants issus de ce projet a été une bouffée d'air frais - ce sont les employés les plus professionnels, les plus compatissants et les plus déterminés à apprendre que nous ayons vus depuis longtemps. Cela nous donne l'espoir qu'un changement de culture est possible après la crise que nous avons connue pendant la COVID – une crise que la plupart des établissements de soins de longue durée ont vécu ces dernières années.

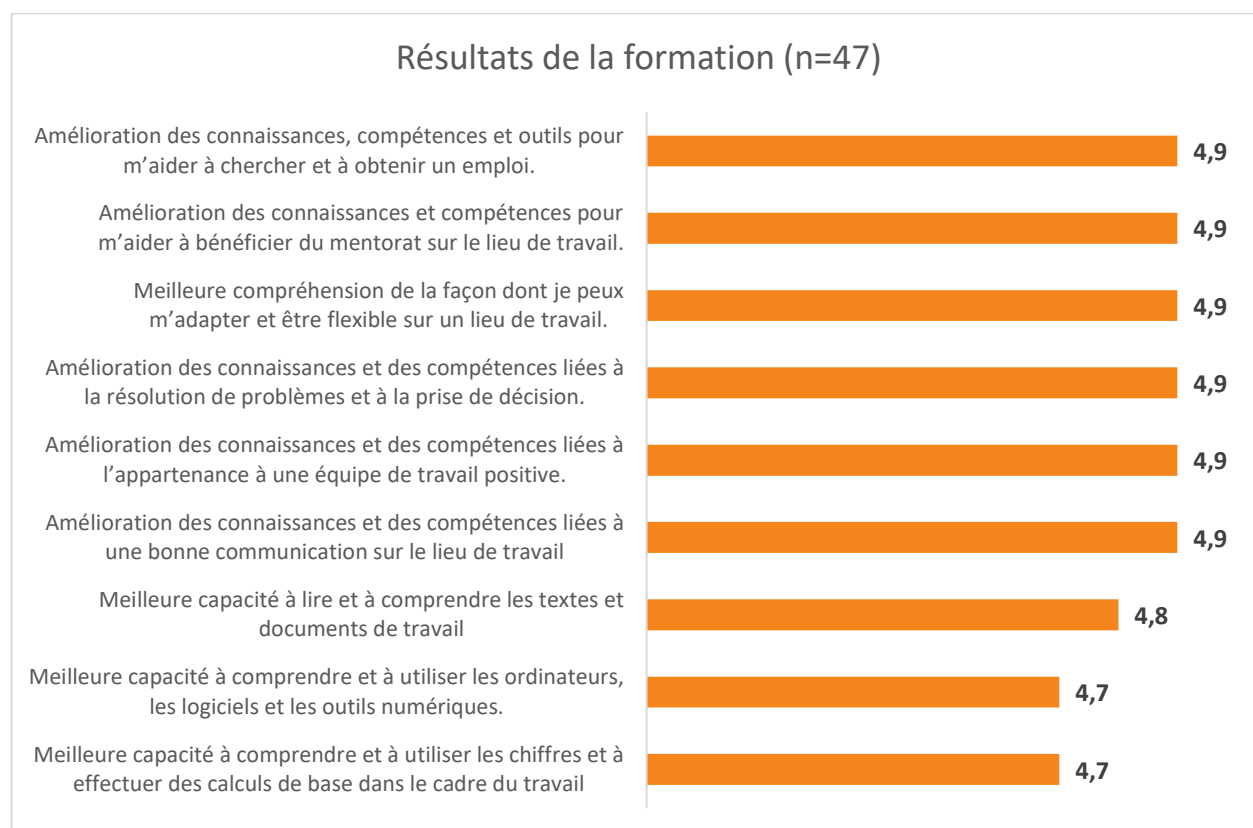
Il convient de noter qu’au cours du programme CEE-SE, d’autres employeurs qui avaient entendu parler du projet et de l’aptitude à l’emploi des participants, et qui jugeaient que le projet serait avantageux pour leur site, ont manifesté leur intérêt à y participer. Comme l’a décrit l’un des informateurs du projet :

« Les employeurs aiment beaucoup ce projet. Ils m’envoient des courriels pour me demander quand il y aura une autre cohorte. Ils disent que les gens sont vraiment bien préparés pour le travail. [...] Par rapport aux personnes qui commencent sans formation, c’est génial pour les employeurs. »

Résultats de la formation

Dans le cadre de leur projet, les participants ont été invités à évaluer divers résultats de la formation au moyen d’un formulaire de commentaires en ligne sur une échelle de 1 à 5 (de fortement en désaccord à fortement en accord). Comme on peut le voir à la figure 13, ils ont donné des notes très positives, indiquant que le projet a permis d’améliorer leurs compétences relatives à l’employabilité et leur capacité à travailler. Quelques participants ont souligné qu’un atelier sur la rédaction d’un curriculum vitae et les techniques d’entrevue avait été particulièrement utile pour améliorer leurs compétences en matière de recherche d’emploi. Plusieurs autres ont mentionné que leurs compétences améliorées en matière de communication, de travail d’équipe positif et de résolution de problèmes les ont aidés à gagner confiance et à mieux gérer les conflits.

Figure 13. Notes moyennes des participants sur les résultats de la formation



9.2.2 Les participants ont un emploi et sont plus autonomes.

Constatations :

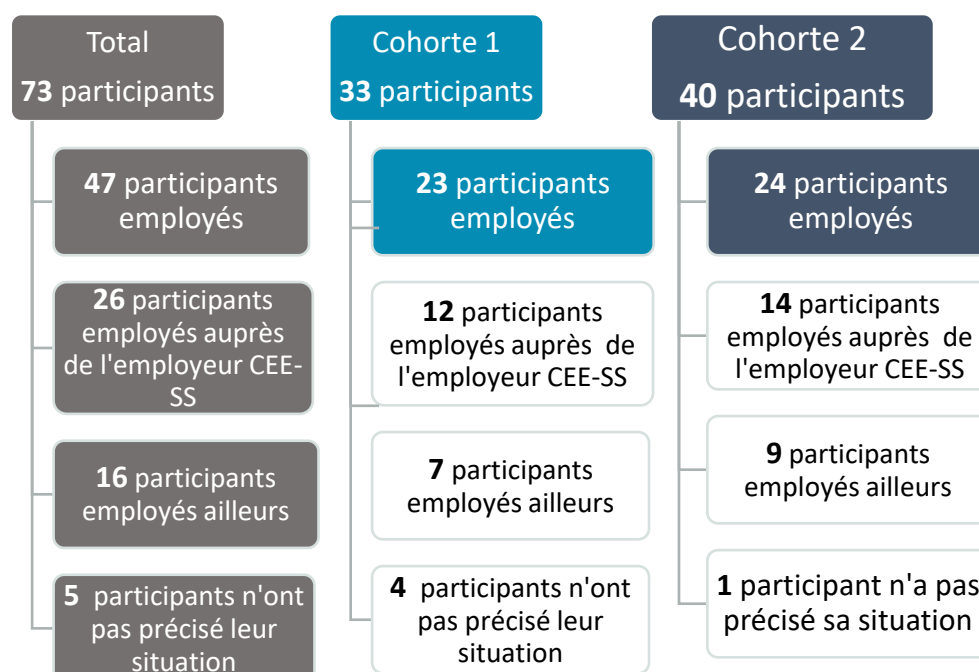
Les résultats en matière d'emploi rapportés dans le SRGR montrent que 47 des 73 participants au projet étaient employés à la fin de ce dernier. De ce nombre, plus de la moitié étaient employés par leur employeur du projet CEE-SS.

Il semble évident que le fait de travailler à temps plein aiderait les participants à être plus autonomes et moins dépendants de programmes financiers tels que l'aide au revenu.

Après avoir pris part au projet, 47 des 73 participants ont rapporté être employés. Ce nombre inclut les participants qui ont quitté le projet en cours de route parce qu'ils ont trouvé un emploi ailleurs. La figure 14 illustre le nombre de participants employés par cohorte, ainsi que le nombre de participants employés dans le secteur des soins de santé pour personnes âgées auprès de l'employeur chez qui ils ont effectué leur stage (26). Seize (16) autres participants travaillaient, mais leur employeur n'était pas associé au projet pilote et pouvaient ou non être liés au secteur des soins de santé pour personnes âgées. Cinq (5) autres

participants ont signalé avoir un emploi à la fin du projet, mais la nature de ce dernier n'a pas été précisée.

Figure 14. Nombre de participants employés après avoir terminé la cohorte



Au moment de l'entrevue de suivi, les quatre participants travaillaient tous dans le secteur des soins de santé, trois à temps plein et un à temps partiel (tout en ayant un autre emploi qu'il souhaitait conserver).

Tous ces répondants ont affirmé que leur participation au projet les avait aidés à trouver un emploi, ce qui était évident puisqu'ils travaillaient tous auprès du même employeur chez qui ils avaient été placés pendant le projet. Voici le commentaire d'un participant :

« Absolument. Le cours m'a donné la formation nécessaire pour me permettre d'entrer sur le marché et m'a offert une expérience formidable et de nombreux renseignements. Je recommande vivement le cours à ceux qui cherchent à entrer dans ce domaine. »

Tous les répondants ont indiqué vouloir conserver leur emploi actuel.

Quelques informateurs du projet ont souligné que ceux qui ont pu trouver un emploi au sein ou à l'extérieur de leur secteur ou passer à l'étape suivante de l'emploi n'y seraient peut-être pas parvenus sans le projet, ainsi que la confiance et les compétences qu'ils ont acquises. Ces résultats indiquent que le projet a été une réussite et qu'il a contribué à l'autonomie des participants.

9.2.3 Les employeurs ont amélioré la rétention du personnel et les résultats en matière de services.

Constatations :

Comme nous l'avons vu dans les paragraphes précédents, des participants ont été retenus, en bonne proportion, par les employeurs avec lesquels ils avaient travaillé pendant le projet; certains n'ont pas été retenus.

La formation, l'apprentissage et le renforcement des compétences des mentors ont permis d'améliorer les résultats en matière de services pour les employeurs concernés.

Maintien en poste du personnel

Comme indiqué dans le présent document, un certain nombre de participants ne sont pas restés sur leur lieu de travail pour des raisons variées, notamment pour chercher un emploi ailleurs. Toutefois, comme indiqué ci-dessus, plus de la moitié des participants ont été retenus par les employeurs avec lesquels ils avaient travaillé dans le cadre du projet.

On a demandé aux participants interrogés ce qu'ils comptaient faire une fois le projet terminé. Tous, à l'exception d'un petit nombre, ont indiqué qu'ils avaient l'intention de continuer à travailler dans le secteur des soins de santé pour personnes âgées, quelques-uns ayant précisé qu'on leur avait offert un poste à temps plein chez leur employeur ou qu'ils souhaitent poursuivre leur carrière dans ce secteur. Les autres répondants n'étaient pas tout à fait sûrs de leurs projets, mentionnant qu'ils retournaient aux études, mais prévoyaient de continuer à travailler un quart de travail par semaine à leur site actuel ou envisageaient une autre offre d'emploi.

Quelques-uns des mentors du suivi de la C1 étaient d'avis que le nombre de participants retenus était insuffisant par rapport à ce qu'ils avaient prévu, de sorte qu'ils pensaient qu'il y aurait probablement peu d'effets à la fois sur le recrutement et le maintien en poste. Cependant, quelques informateurs ont également noté que des programmes de formation continue pourraient avoir des effets positifs sur le recrutement des employés et qu'il serait possible de retenir des employés si l'accent est mis intentionnellement sur le mentorat des nouveaux employés. Voici quelques commentaires :

« Le mentorat est désormais une option. »

« Nous avons plus d'employés maintenant qu'avant. Nous avons même une liste de réserve. Je ne peux pas dire que cette situation est attribuable au programme, mais il se peut qu'un meilleur milieu de travail aide à garder les gens plus longtemps. »

« Je pense que cela nous aidera à déterminer quels seront les meilleurs employés et, espérons-le, à mieux retenir le personnel. »

Prestation de services

Quelques-uns des informateurs des mentors ont mentionné comment leur propre apprentissage, leurs compétences et le renforcement de leurs capacités découlant du projet ont contribué à améliorer la prestation de services. Ils ont dit, par exemple, qu'ils sont plus efficaces dans leur rôle, ce qui a des effets positifs sur l'efficacité du lieu de travail :

« Lorsque les choses sont gérées de la bonne façon, tout le monde en bénéficie. Le lieu de travail s'en trouve amélioré. »

« Notre lieu de travail se porte beaucoup mieux grâce à la participation au projet. Les superviseurs de l'établissement font mieux leur travail, et l'endroit fonctionne probablement plus efficacement maintenant. »

« Nous avons reçu une bonne formation, et je pense que nous faisons mieux notre travail. Nous sommes même plus aptes à aider les nouveaux employés. C'est forcément une bonne chose pour le foyer. »

« C'est bon pour le moral que de laisser personnel avoir son mot à dire sur ce qui se passe ici, et c'est un élément positif pour le lieu de travail. »

« Nous avons acquis plus de connaissances et nous comprenons mieux comment favoriser une relation de soutien avec nos employés. Nous parvenons à mieux combler le fossé entre la direction et la première ligne. »

9.3 Dans quelle mesure le projet a-t-il permis d'obtenir des résultats à long terme?

Constatations :

Certaines données indiquent que le projet a probablement permis d'obtenir des résultats à long terme d'une meilleure qualité de vie (p. ex., l'inclusion sociale) et a renforcé l'attachement à la population active (p. ex., un emploi à temps plein) pour les participants qui ont été retenus par leur employeur du projet CEE-SS. Par ailleurs, on a estimé que ces résultats seraient également atteints pour les personnes ayant quitté prématurément le programme et dont la participation au projet leur a permis d'acquérir les compétences et la confiance nécessaires pour trouver un emploi ailleurs.

Comme mentionné auparavant, le projet a contribué dans une faible mesure à répondre aux demandes de recrutement dans le secteur dans les régions où le projet a été entrepris.

Quelques-uns des informateurs du projet ont jugé que le projet a permis d'obtenir des résultats à long terme en offrant aux participants la possibilité d'avoir une meilleure qualité

de vie. Ils ont décrit comment certains participants ont connu une plus grande inclusion sociale ou ont établi leurs réseaux de soutien. En plus de rencontrer les coordonnateurs et les facilitateurs, ils rencontrent d'autres participants et sont exposés à des professionnels de leur collectivité ou région (principaux conférenciers) qui communiquent de l'information pouvant être utile aux participants dans d'autres aspects de leur vie (p. ex., les finances, la gestion du deuil, etc.).

En outre, comme le montre le présent document, certains des participants ont maintenant un emploi (dans le secteur des soins de santé pour personnes âgées ou ailleurs), ce qui pourrait conduire à un attachement à plus long terme au marché du travail et à l'inclusion économique.

En ce qui concerne l'aide apportée par le programme pour répondre aux demandes de recrutement du secteur des soins de santé pour personnes âgées, et comme nous l'avons vu dans ce rapport, le projet y a contribué dans une faible mesure, étant donné le nombre de personnes qui sont restées chez leur employeur. Il importe cependant de noter que le projet a démontré qu'il pouvait aider à cet égard et, s'il est maintenu, il constitue une autre voie pour le recrutement de travailleurs compétents.

Expérience des participants à l'étude de cas

Au moment de leur entrevue, les deux participants à l'étude de cas étaient employés à temps plein par l'employeur auprès duquel ils avaient effectué leur stage. De plus, à ce moment-là, l'un des participants était appuyé par un mentor; l'autre ne l'était pas en raison d'un manque de personnel. Les tâches des participants étaient variées et comprenaient, par exemple, des tâches en tant que travailleur de soutien, ou l'entretien ménager, la buanderie et la cuisine.

Les deux participants à l'étude de cas ont indiqué avoir une expérience globale très positive du travail dans le secteur des soins de santé pour personnes âgées. L'un a dit qu'il y avait eu quelques défis (p. ex., ne pas avoir de mentor), mais que dans l'ensemble, tout s'était bien passé. L'autre a mentionné qu'il aimait tous les aspects de son travail (p. ex., les clients, la direction, les autres employés de l'établissement, ses fonctions, etc.).

Les participants à l'étude de cas sont d'avis que leur participation au projet les a aidés à trouver un emploi, car ils se sont tous deux vu proposer un emploi à temps plein dans l'établissement où ils ont effectué leur stage, une fois le projet terminé.

L'un des participants à l'étude de cas a mentionné que sa participation au projet avait eu des effets « très profonds. » Grâce à sa participation au projet, il a pu avancer dans sa vie, notamment en vivant de manière indépendante. Il a décrit un parcours long et difficile pour arriver à la position d'autonomie qu'il connaît aujourd'hui et a décrit le renforcement de son estime de soi. Après réflexion, il a pu constater tout le chemin parcouru et a affirmé que le projet CEE-SS y était pour beaucoup.

De même, l'autre participant à l'étude de cas a indiqué que le projet CEE-SS avait joué un rôle clé en l'aidant à « devenir quelqu'un » et à offrir une meilleure vie à ses enfants. Il a ajouté que ce projet était « tout ce dont il avait besoin » et que ce dernier avait eu lieu à un moment propice dans sa vie.

Sur le plan des projets d'avenir (période de cinq ans), l'un des participants à l'étude de cas espère devenir responsable d'un foyer et gravir les échelons sur son lieu de travail actuel. L'autre participant, malgré le fait qu'il était reconnaissant d'avoir pris part au projet et de l'emploi qui en a découlé, espère atteindre un stade où il pourra vivre de son autre domaine d'intérêt.

9.4 Le projet a-t-il eu des effets inattendus (positifs ou négatifs) pour les parties prenantes et les participants? Si oui, lesquels?

Constatations :

Le projet a présenté quelques effets inattendus, en particulier une incidence positive sur les organisations des partenaires du projet, par exemple, le renforcement des capacités, un profil positif et un modèle de formation transférable.

La formation de réseaux par les participants et les mentors, leur offrant des possibilités de soutien par les pairs, d'amitié ou de stratégie, a été un autre effet important.

→Les partenaires du projet ont noté que le fait d'avoir des partenaires dans les trois provinces ainsi que des mandats différents a permis d'élargir les réseaux, de transmettre des connaissances et d'apprendre. En outre, le partenariat a contribué au renforcement continu des connaissances et des capacités de chaque organisation relativement à la matière (compétences essentielles sur le lieu de travail) et de prestation de services, y compris l'embauche de personnel compétent (facilitateurs et coordinateurs).

On a également remarqué que certains aspects du modèle ainsi que les connaissances, les compétences et l'expérience acquises en entreprenant des projets panprovinciaux, en ligne et pluriannuels, sont transférables à d'autres projets. À cette fin, on a soulevé que la participation au projet a contribué à renforcer la sensibilisation, le profil, la capacité ou la crédibilité de chaque organisation à l'échelle régionale. L'un des partenaires a indiqué qu'il recevait davantage de demandes de renseignements sur ses services et deux ont précisé qu'ils prévoyaient déjà d'entreprendre une initiative similaire.

→Quelques-uns des informateurs de la C1 ont été surpris de l'intérêt des employeurs pour le projet (comme nous l'avons mentionné auparavant) et certains sont devenus des « ambassadeurs » en parlant du projet à d'autres employeurs.

→Grâce à la formation, les mentors se sont rapprochés d'autres stagiaires en mentorat, avec lesquels ils ont pu parler de leurs défis, de leurs frustrations et de leurs solutions. Ce réseau a contribué à compenser leur sentiment d'isolement et leur a permis d'élaborer des stratégies avec d'autres personnes qui comprennent leur travail. Voici quelques commentaires :

« Le projet a permis d'établir des liens avec d'autres personnes, à un moment où l'on a du mal à faire son travail au bureau. Il a donné aux mentors un bref répit pour parler à quelqu'un d'autre, voire pour compatir. Ils continuent toujours à se rencontrer et à échanger des idées. Ils s'entraident. Certains avaient l'impression d'être seuls dans ce combat au travail, de ne faire que survivre. Ils perdaient de vue les grands objectifs. Le groupe de mentors les a aidés à ne pas perdre de vue ces objectifs; il leur a permis de se concentrer sur les concepts de soins.

Quelques informateurs ont également noté que les participants ont tissé des liens au sein de leur propre groupe de cohorte, ce qui été considéré comme essentiel pendant la COVID-19 parce que l'interaction personnelle était limitée. La formation a permis aux participants de tisser des liens d'amitié, de s'appuyer les uns les autres et d'établir des relations.

9.5 Quels autres facteurs, le cas échéant, auraient pu avoir une incidence sur les résultats du projet?

Constatations :

Les facteurs qui auraient pu avoir une incidence sur les résultats du projet, et qui étaient tous hors du contrôle de ce dernier, comprenaient, par exemple, le début de la pandémie, les circonstances, les capacités et les défis uniques des participants, et l'attrait d'autres types d'emploi comportant un salaire plus élevé.

Certains des informateurs de la C2 ont parlé de facteurs qui auraient pu avoir une incidence sur les résultats, mais tous ont noté que ces facteurs échappent généralement au contrôle du projet. Les exemples incluent les circonstances et les défis uniques des participants :

« Malgré les critères de sélection et l'entrevue d'admission, le succès dépend surtout des personnes que vous sélectionnez. Mais il y a tout de même certains éléments que nous ne pouvions pas contrôler. Les participants ont leur propre vie, leurs propres obstacles et leur propre cadre de référence. Certains viennent d'une famille et d'un milieu qui dictent leur façon de participer. Vous avez beau chercher à identifier une personne parfaite, elle n'est peut-être pas vraiment prête. Peu importe ce que vous faites, certains peuvent toujours partir. Cependant, les réussites de ceux qui terminent l'aventure sont bien plus importantes. »

Quelques informateurs du projet ont également fait allusion à la manière dont le style et l'approche d'enseignement uniques de chaque facilitateur, notamment quand certains

« approfondissent » le sujet et font plus que ce qui est attendu d’eux, peut influencer les résultats.

Parmi les autres facteurs qui auraient pu avoir une incidence les résultats, citons la COVID-19, qui a fortement limité la formation en personne. L’apprentissage en mode virtuel, comme décrit dans le présent document, aurait pu avoir des effets positifs ou négatifs en fonction de chaque participant, par exemple, le style d’apprentissage de ce dernier, la fiabilité d’Internet ou la présence de distractions à la maison.

De plus, pendant la pandémie de COVID-19, les emplois liés aux cliniques de vaccination se sont multipliés et ont été mieux rémunérés que ne l’auraient été de nombreux emplois dans le secteur des soins de santé pour personnes âgées offerts par le projet. De façon plus générale, certains des participants ont trouvé un autre emploi mieux rémunéré.

10.1 Quels sont les points forts du modèle de projet?

Constatactions :

Le projet est considéré comme ayant eu de multiples points forts, notamment le fait de s'appuyer sur un modèle existant et de le faire évoluer au cours du projet, un personnel de projet bien qualifié et un gestionnaire de projet expérimenté, l'ampleur et la portée du soutien apporté aux participants et aux mentors, et la facilitation de certaines embauches dans le secteur des soins de santé pour personnes âgées.

L'utilité des différents éléments et sujets du projet pour les participants démontre aussi la force du projet.

Composantes du projet

Presque tous les participants et les personnes ayant quitté prématurément le programme ont indiqué que la formation en mode virtuel ou en classe était « utile » ou « très utile ». Le formulaire de commentaires sur la formation en mode virtuel des participants révèle également des notes très élevées pour la réalisation de la formation.

De plus, la majorité de ceux qui ont eu un mentor pendant leur formation en cours d'emploi ou qui ont pris part à un stage au moins pendant un certain temps ont attribué les mêmes notes à l'utilité de ces composantes.

Thèmes des projets

Tous les participants interrogés sont d'avis que les thèmes de l'*adaptabilité*, de la *collaboration* et de la *résolution de problèmes* étaient « utiles » ou « très utiles ». Plus de 80 % des répondants ont également attribué ces notes au thème de la *communication*.

Enfin, la grande majorité a mentionné que les thèmes de la *lecture*, de la *rédaction*, de l'*utilisation de documents*, du *calcul* et de la *culture numérique* étaient « utiles » ou « très utiles ».

Les informateurs des C1 et C2 ont souligné un ou plusieurs points forts du modèle, comme soulevé en détail dans ce rapport. Il s'agit notamment des points suivants :

- La possibilité de s'appuyer sur un modèle existant et de tirer des enseignements de l'évaluation continue pour faire évoluer le modèle si nécessaire;
- La pertinence du modèle pour les employeurs, les mentors et les participants, offrant des possibilités d'apprentissage et de croissance pour ceux qui participent à la formation;

- Le personnel solidaire et compétent et le gestionnaire de projet expérimenté;
- Le soutien du conseil d'administration et de la haute direction de la LCNB (organisation principale);
- L'approche de collaboration pour élaborer un programme d'apprentissage, qui a été décrit comme bien fait et comme un cadre d'apprentissage « solide »;
- La flexibilité dans la réalisation de la formation, à la fois pour passer entièrement en ligne et pour adopter une approche plus mixte, selon les circonstances et les restrictions de la pandémie;
- L'usage des ressources de la collectivité pour améliorer l'apprentissage;
- L'ampleur et la portée du soutien apporté aux participants et aux mentors;
- L'accès des participants à des stages prêts à l'emploi et l'accès des employeurs à un personnel formé dans un délai court.

Voici certains des commentaires :

« Le modèle – le programme d'apprentissage, l'outil en ligne et les [possibilités] en face à face – a été utile. Le projet a dû être adapté en raison de la COVID-19, mais le modèle du SGA a été efficace. Du bon travail d'adaptation a été fait dans le cadre du projet. Si le programme n'avait pas été aussi solide, il aurait pu ne pas avoir de direction. »

« Le matériel d'apprentissage était excellent. Il était bien fait et utile. Chaque facilitateur apporte sa propre perspective et son propre processus pour favoriser la participation des apprenants. C'était bien organisé. »

« Les vidéos et les activités étaient excellentes et ont suscité l'intérêt des participants. Les activités étaient adaptées à l'apprentissage en ligne et d'autres à la salle de classe. C'était vraiment bien fait. »

Les informateurs des employeurs et des mentors ont parlé des points forts du modèle de leur point de vue, comme nous l'avons mentionné dans les sections précédentes du rapport. Il s'agissait, par exemple, d'utiliser l'approche consistant à former les mentors tout en formant les participants, en renforçant ainsi leurs capacités de façon simultanée; de faire en sorte que les participants obtiennent ou améliorent les certifications nécessaires; et dans certains cas, de faciliter l'embauche de nouveaux employés. On a également noté que le projet pourrait possiblement fournir un flux de participants qualifiés qui pourraient pourvoir les postes vacants à l'avenir.

Utilité de chaque élément du projet et de chaque sujet de formation

Les participants interrogés (n=16) ont été invités à évaluer l'utilité de chacune des trois composantes du projet, soit la formation, la formation en cours d'emploi, et les stages et thèmes du projet à l'aide de l'échelle suivante :

1=Pas très utile 2=Pas utile 3=C'était bien ou moyen 4=Utile 5=Très utile

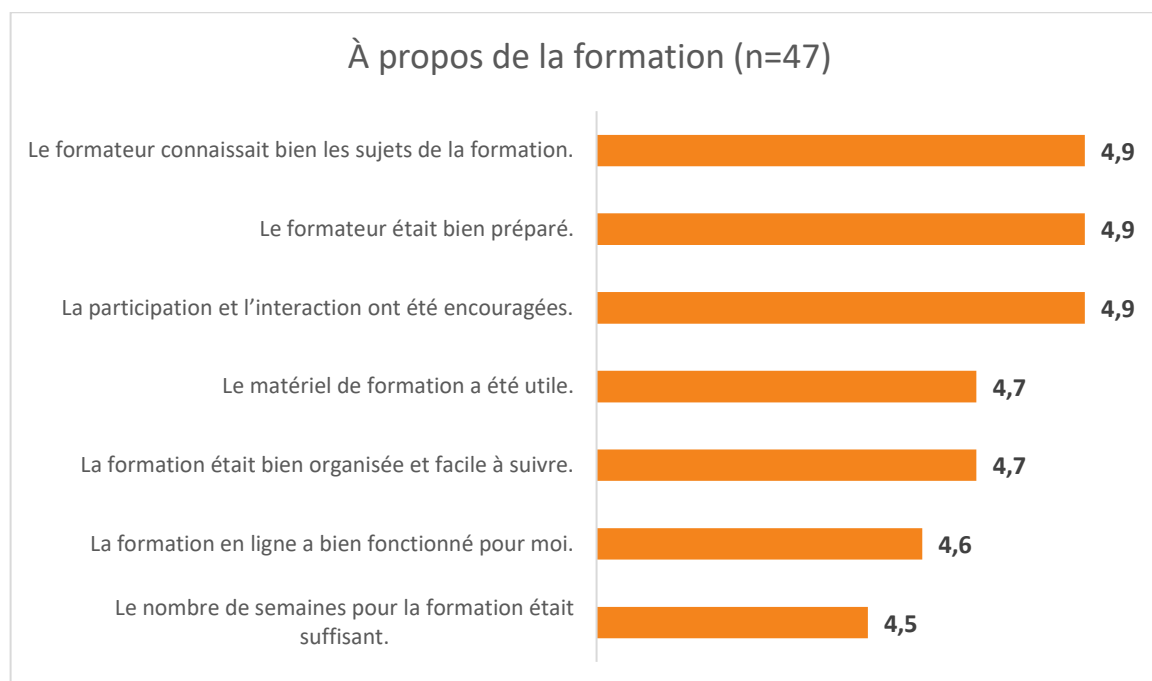
En outre, tous les participants (n=47) ont évalué l'efficacité de la formation au moyen du formulaire de commentaires en ligne.

→ Formation en ligne

Environ 90 % des répondants au sondage sur les participants et les personnes qui ont quitté prématurément le programme des C1 et C2 (n=32) ont jugé la formation en ligne « utile » ou « très utile ».

Comme le montre la figure 15, les résultats du formulaire de commentaires en ligne montrent également que les participants (n=47) ont attribué des notes élevées (4,5 à 4,9 sur 5) à tous les éléments liés à la prestation de la formation.

Figure 15. Notes moyennes des participants sur la formation



Les raisons de ces notes élevées et les commentaires des participants sur ce qu'ils ont le plus aimé de la formation sont nombreux. Les participants ont parlé des excellents facilitateurs, qui ont été décrits comme étant patients, bien préparés, bien organisés et bien informés, et qui ont créé un milieu accueillant, bienveillant et encourageant ainsi qu'un espace d'apprentissage positif.

De plus, on a souligné que le matériel de formation était bien présenté, que les participants ont acquis de nombreuses connaissances ou qu'ils ont profité de l'acquisition de certificats pour l'emploi (p. ex., SIMDUT). Le travail en ligne a été considéré comme bénéfique pour certains qui préféraient cette méthode de formation, tout en travaillant à leur propre rythme.

Dans l'ensemble, beaucoup ont dit avoir apprécié l'apprentissage en groupe ou l'aspect social et la camaraderie offerts par le projet, ou les deux, et plusieurs ont rapporté avoir trouvé de grands amis parmi leurs camarades de classe. Les répondants ont décrit leur groupe de participants comme étant solidaire et compréhensif, offrant un milieu d'apprentissage confortable où les personnes n'avaient pas peur de poser des questions ou de mentionner leurs expériences.

→ Formation en cours d'emploi

Presque tous les répondants parmi les participants et les personnes ayant quitté prématurément le programme qui avaient suivi une formation en cours d'emploi ont jugé la formation « utile » ou « très utile ». Parmi les répondants qui ont offert des commentaires dans leur évaluation, cette composante a été considérée comme une occasion de combler les lacunes en matière de compétences et de recevoir une formation pratique précieuse pour se préparer à travailler de manière indépendante dans le secteur.

→ Stages

La grande majorité des répondants parmi les participants et les personnes ayant quitté prématurément le programme qui avaient pris part au moins dans une certaine mesure à un stage ont jugé cette composante « utile » ou « très utile ». Parmi les commentaires obtenus, on peut citer le fait que le stage a été une expérience d'apprentissage importante et a fourni une occasion de continuer à perfectionner les compétences des participants ou qu'il s'agissait de la composante la plus importante pour influencer l'avenir de ces derniers. D'autres ont dit que pendant leur stage, le personnel était très positif et encourageant, que leur confiance s'est accrue ou qu'ils ont acquis une expérience professionnelle et personnelle précieuse.

Un petit nombre de répondants au sondage ont décrit leur stage comme étant difficile parce qu'ils n'ont pas eu de formation structurée en cours d'emploi ou un mentor. Par exemple, l'un des répondants ayant quitté prématurément le programme a affirmé que son stage était très chaotique, car il était laissé seul pour faire son travail après avoir reçu peu de formation pratique.

Thèmes de formation

Capacité d'adaptation, collaboration et résolution de problèmes

Tous les répondants des participants des C1 et C2 sont d'avis que les thèmes de l'*adaptabilité*, de la *collaboration* et de la *résolution de problèmes* sont « utiles » ou « très utiles ». Presque tous les répondants ont attribué les mêmes notes au thème de la résolution de problèmes.

L'« adaptabilité » a été décrite comme l'un des sujets les plus pertinents et les plus utiles couverts par la formation en mode virtuel, plusieurs répondants ayant affirmé qu'elle était « étonnante », « nécessaire » ou « révélatrice ».

La « collaboration » est considérée comme faisant partie intégrante d'un travail d'équipe réussi.

La « résolution de problèmes » a été reconnue comme une compétence essentielle pour travailler dans un secteur où chaque jour est différent.

Communication

Plus de 80 % des participants des C1 et C2 ont jugé le thème de la communication « utile » ou « très utile ».

La majorité des répondants ont parlé de la nécessité de posséder de solides compétences en communication quand on travaille dans ce domaine, et l'un d'entre eux a spécifiquement souligné qu'il appliquait ce qu'il avait appris à ce sujet lorsqu'il travaillait avec des personnes souffrant de handicaps divers. Les répondants qui ont donné de plus basses notes ont rapporté, par exemple, qu'ils avaient de solides compétences en communication avant le projet ou qu'ils ne percevaient pas leur rôle comme nécessitant de solides compétences en communication.

Compétences numériques

Environ 73 % des participants interrogés ont jugé le thème de la *littératie numérique* « utile » ou « très utile ».

Quelques-unes des personnes interrogées ont indiqué à quel point ce sujet était bénéfique, affirmant, par exemple, qu'elles mettent régulièrement en œuvre ce qu'elles ont appris ou qu'il s'agissait d'un bon rappel. Un petit nombre de répondants ont également mentionné que la formation initiale en mode virtuel (en raison de la pandémie de COVID-19) a renforcé les compétences qu'ils possédaient déjà.

Lecture, rédaction, calcul et utilisation de documents

Environ deux tiers des répondants au sondage réalisé auprès des participants ont qualifié les thèmes de la lecture et de la rédaction d'« utiles » ou « très utiles » et 65 à 75 % des répondants ont également donné les mêmes notes aux thèmes du calcul et de l'utilisation des documents.

Les répondants au sondage auprès des participants avaient différentes opinions sur la pertinence de ces compétences pour leur travail, certains indiquant qu'ils ne les utilisaient pas dans leur travail quotidien ou qu'ils étaient forts dans ces domaines de compétences avant le projet. D'autres ont noté, par exemple, que l'utilisation et la lecture de documents étaient utiles pour remplir les dossiers et lire les notes des cliniciens.

10.1.1 La conception et la réalisation pourraient-elles être modifiées de quelque manière que ce soit pour en accroître l'efficacité?

Constatations :

Un certain nombre de suggestions ont été faites pour améliorer l'efficacité du modèle, notamment : tester et peaufiner davantage l'approche du projet, y compris le modèle hybride; modifier le programme d'apprentissage et les processus d'apprentissage; élaborer des stratégies pour un recrutement plus efficace des mentors et des participants; et veiller à ce que les participants aient accès à un mentor sur le lieu de travail.

Les informateurs et les participants ont suggéré les changements suivants pour améliorer la conception ou la mise en œuvre du modèle de projet CEE-SS lors des prochains lancements.

Approche et planification du projet

Il faudrait s'assurer qu'il y a suffisamment de temps pour entreprendre un essai bêta du matériel en ligne avant de les inclure dans le projet.

Il faut continuer à tester et à peaufiner le modèle hybride de formation en personne et en ligne. Il s'agirait notamment de donner l'occasion aux participants de chaque site de rencontrer leur facilitateur et leurs mentors en personne, ce qui favoriserait l'établissement de liens. Il serait également utile de tenir une réunion en face à face à la fin de la période d'apprentissage pour faciliter un compte rendu de la formation et de l'expérience globale. Cette discussion permettrait d'apporter les changements nécessaires à l'avenir. Il convient de noter que la valeur de cette approche d'établissement de liens avait été reconnue au cours du projet CEPA. On prévoyait utiliser cette approche pour le projet CEE-SS. Cependant, la pandémie et les restrictions concernant les réunions en personne ont considérablement limité la portée de cette démarche.

En outre, on a rappelé que l'apprentissage peut avoir lieu en dehors de la salle de classe et que des possibilités d'apprentissage expérientiel devraient également être offertes³.

Le concepteur du programme d'apprentissage a formulé des recommandations plus précises si le projet était de nouveau exécuté :

Programme et processus d'apprentissage

Formation des mentors :

- a. Intégrer du matériel et des activités d'apprentissage supplémentaires sur les compétences en leadership et la résolution de conflits (d'autres suggestions des informateurs des mentors comprenaient l'écoute efficace, par exemple, comment répondre lorsque les employés parlent de ce qu'ils ressentent au sujet du travail; donner des observations constructives et des conseils sur les façons d'avoir des conversations difficiles; gérer les situations complexes, par exemple, aborder efficacement les questions disciplinaires, licencier les employés, etc.).
- b. Envisager de fournir principalement une formation asynchrone aux mentors, laquelle comprendrait une séance hebdomadaire en direct en groupe.

Formation des apprenants

- a. Continuer à modifier le programme d'apprentissage en fonction de l'évolution des normes de pratique dans les compétences essentielles relatives à l'employabilité dans le domaine des services de santé destinés aux personnes âgées.
- b. Ajouter du matériel d'apprentissage à plusieurs niveaux pour répondre aux différents niveaux d'éducation et aux intérêts des apprenants, qui ont tous au minimum une 12^e année et certains qui ont fait des études postsecondaires.
- c. Continuer à encourager les apprenants à utiliser le matériel de formation en fonction de leurs préférences d'apprentissage. S'ils préfèrent prendre part aux activités d'apprentissage du manuel imprimé fourni, ils ne doivent pas être obligés de répéter leurs efforts dans le manuel numérique juste parce qu'il faut un suivi de la réalisation des tâches.
- d. Alors que la société se remet des effets de la COVID-19, le programme d'apprentissage devrait refléter des références plus générales aux protocoles et aux préoccupations en matière de maladies infectieuses pour les populations âgées et les travailleurs de la santé de première ligne.
- e. Continuer à examiner les récentes ressources du nouveau cadre de Compétences pour réussir et envisager de les inclure dans ce programme.

³ L'apprentissage expérientiel est une méthode d'éducation par expérience directe. Les compétences, les connaissances et l'expérience sont acquises en dehors du cadre traditionnel de la salle de classe et peuvent inclure des stages, des excursions, des recherches sur le terrain et des projets d'apprentissage par le service - <https://study.com/academy/lesson/what-is-experiential-learning-definition-theories-examples.html>.

Processus numériques

Formation des apprenants

- a. Envisager de passer d'un appareil Chromebook à un ordinateur portable qui dispose d'une plus grande puissance de traitement et de moins de restrictions pour l'ajout de logiciels supplémentaires.
- b. Utiliser Zoom comme plateforme de classe en direct, car il s'agit d'un outil standard dans toutes les organisations et il semble avoir moins de bogues que la plateforme [SGA] qui fait partie de l'ensemble des cours.
- c. Continuer à proposer un apprentissage en classe complété par un apprentissage en mode virtuel et adapté à l'évolution des protocoles de santé et de sécurité dans la collectivité.

Mesure du rendement

Veiller à ce que la rédaction de rapports ou la saisie de données ne soient pas fastidieuse et longue pour les coordinateurs, car de telles tâches les empêchent d'accorder leur attention aux autres éléments du projet.

Continuer à utiliser des mesures qualitatives et quantitatives pour saisir et évaluer les résultats des projets. Dans la mesure du possible, utiliser des méthodes d'évaluation pour mesurer les résultats à plus long terme.

Recrutement et formation des mentors

Fournir une orientation suffisante aux stagiaires mentors afin qu'ils comprennent la portée du projet et qu'ils soient présentés à l'organisme de littératie parrain. Cette démarche favoriserait une meilleure compréhension des objectifs du projet et motiverait les stagiaires.

Dans la mesure du possible, recruter plusieurs mentors dans chaque établissement ou organisme, ce qui permet d'établir un réseau de soutien. Les mentors pourraient ainsi appuyer l'intégration des nouveaux employés et aider ces derniers.

Établir un calendrier d'apprentissage suggéré et plus structuré pour que les mentors sachent exactement ce qu'ils doivent faire chaque semaine, par opposition à l'apprentissage « à son propre rythme », car ce manque de structure ne fonctionne pas pour tous les apprenants.

Organiser des séances de formation plus longues et plus fréquentes ou accorder une plus grande importance et plus de temps à certaines matières (p. ex., la résolution des conflits).

Organiser des séances de suivi à titre de rappel des connaissances et des compétences des mentors.

Approche pour la formation des participants

Fournir d'autres occasions d'établir des liens entre les participants et les mentors pendant la formation. On a suggéré de prévoir des périodes de formation conjointe, ce qui permettrait aux participants d'entendre directement les réalités du travail. Voici les commentaires des informateurs des mentors :

« Pendant la formation, il aurait été agréable de rencontrer les personnes mentorées et d'apprendre à les connaître un peu. Les participants auraient eu un visage amical en arrivant, et j'aurais su comment les aborder dès le début. Ce type de démarche peut faire ou défaire le projet. Peut-être que s'ils en savaient davantage sur nous, ils resteraient ou se présenteraient. »

« Il serait bien de passer plus de temps ensemble avant la tenue du stage entre mentors et personnes mentorées. S'ils apprennent à mieux nous connaître, ils seront peut-être plus enclins à rester. »

Recrutement et adaptation des participants dans le secteur des soins de santé pour personnes âgées

- Étendre les critères du projet afin d'augmenter le nombre de candidats. Parmi les commentaires, citons :

« Le projet CEE-SS est conçu pour répondre à nos besoins critiques. Nous devons donc faire entrer le plus grand nombre possible de candidats compétents dans le système. Nous devons faire connaître les avantages du programme. »

- Continuer à faire en sorte d'aider les participants à mieux comprendre le travail, le rôle et les attentes liées aux soins de longue durée pour que les personnes les plus aptes soient recrutées ou retenues dans le cadre du projet et sur les lieux du travail. Voici quelques commentaires :

« Le secteur des soins de santé pour personnes âgées pourrait ne pas convenir à bon nombre des participants [...] Malheureusement, nous ne le découvrons que lorsque c'est trop tard. Le candidat suit la formation, se rend sur le lieu de travail et décide un jour ou deux plus tard que « ce n'est pas pour moi ». [...] il est nécessaire de renforcer les attentes des participants à l'égard du programme. Le plus souvent, les attentes professionnelles des participants ne reflètent pas la réalité de la situation. »

« Le problème réside dans la sélection des candidats. Sur papier, ils semblent être idéaux, mais c'est une autre histoire quand la réalité du travail les frappe. [...] Il est essentiel que les participants aient une bonne compréhension du milieu au sein duquel ils comptent évoluer. La partie la plus importante du projet doit être le nombre et la qualité des candidats sélectionnés pour la formation. »

Parmi les stratégies visant à mieux préparer les participants ou à mieux les faire correspondre à un lieu de travail, citons :

Continuer à faire visiter le lieu de travail aux participants pour les « acclimater » avant de commencer le projet. Selon les commentaires des informateurs des mentors et employeurs :

« Ça ne sert à rien que quelqu'un vous parle de ce travail. Vous devez venir et le voir par vous-même. Ce travail n'est pas fait pour tout le monde. »

« Nous avons organisé une visite de nos installations. Dans le cadre de cette visite, les participants ont pu rencontrer les mentors. C'était bon pour eux d'avoir un aperçu du lieu de travail et de rencontrer les personnes avec lesquelles ils allaient travailler. Je pense que cela les a beaucoup aidés à venir ici et à y choisir d'y rester. »

Encourager les employeurs à envisager une courte période de « jumelage » avant la formation en cours d'emploi et les stages.

Il faudrait envisager de fournir le CV des participants aux employeurs plus tôt dans le projet pour que ces derniers puissent donner leur avis sur les personnes qui pourraient être les mieux placées. De manière plus générale, il serait avantageux d'avoir une collaboration entre tous les propriétaires d'entreprise impliqués dans le projet pour discuter des participants au projet et de l'endroit où ils pourraient être le mieux placés, ainsi que des défis auxquels ils sont confrontés.

Perspectives des participants

Les participants (y compris les personnes qui ont quitté prématurément le programme et les participants à l'étude de cas) ont suggéré des changements au projet. Certaines de ces suggestions ont déjà été présentées dans le présent document :

- Permettre une approche mixte, soit en mode virtuel et en personne.
- Régler les problèmes technologiques et tester efficacement la plateforme en ligne et le matériel avant le début du projet.
- S'assurer que le programme est suffisamment stimulant pour les participants, en fonction du niveau de scolarité de ces derniers.
- Accroître la formation à la littératie numérique et fournir un soutien pour la mise en place du Chromebook.
- Éliminer les répétitions dans le matériel.
- Faire des rappels sur la façon de suivre les modules en ligne.
- S'assurer que la formation en mode virtuel reflète les exigences du stage (p. ex., s'occuper de personnes plus âgées et des aînés, avoir des conférenciers qui sont familiarisés avec les expériences de travail dans le secteur, fournir plus de renseignements au début du projet sur les stages, les salaires, les heures et les rôles).

Sur le lieu de travail

- S'assurer que tous les participants ont un mentor.
- Veiller à ce que la formation en cours d'emploi représente avec précision l'ampleur et la portée du travail que les participants devront effectuer une fois qu'ils auront commencé leur stage.

10.2 Le projet est-il viable à long terme?

Constatations :

Le projet répond à un besoin permanent, étant donné la demande actuelle et continue de travailleurs débutants dans le secteur des soins de santé pour personnes âgées et le perfectionnement des compétences qu'il permet aux participants d'acquérir pour occuper les postes vacants.

Les considérations relatives à la durabilité du projet sont les suivantes :

L'approche mixte (en mode virtuel et en personne) semble répondre le mieux à l'éventail des besoins des participants.

Un certain nombre de stratégies doivent être employées pour inciter les participants à rester dans le programme.

La composante de mentorat est essentielle et doit être maintenue.

L'utilisation d'une plateforme de données commune permet d'améliorer l'efficacité du projet, tout comme l'embauche d'un adjoint administratif pour saisir les données d'admission et de résultats des participants.

Tous les informateurs du projet ont réitéré la nécessité de maintenir le projet. Les raisons sont les suivantes : on continue d'avoir de la difficulté à recruter des employés dans le secteur des soins de santé pour les personnes âgées, situation qui a été exacerbée par la pandémie; la demande va augmenter en raison du vieillissement de la population; et les employeurs continuent d'exprimer leur intérêt à participer au programme. De plus, le projet offre des possibilités efficaces de formation et d'acquisition de compétences aux participants et aux mentors, ce qui, comme nous l'avons déjà mentionné, devrait favoriser le recrutement et la rétention. De façon plus générale, pour les participants, quelques informateurs ont souligné que le projet avait ouvert des voies qui, selon certains, ne leur étaient pas accessibles pour l'apprentissage et l'emploi. Enfin, on a jugé que le projet pouvait s'appliquer à d'autres secteurs. Voici quelques commentaires :

« Le directeur de [nom de l'employeur] m'a déjà envoyé un courriel pour me demander de participer à ce projet. C'est un besoin tellement important dans le secteur des soins de santé. Je l'ai vu de mes propres yeux. Je suis allé dans ces endroits et j'ai vu à quel point ils manquaient de personnel et qu'ils n'arrivaient pas à faire travailler quelqu'un. Nous pourrions offrir ce programme toute l'année, en continu, et le financer dans d'autres secteurs également. On a passé si facilement de la pêche aux soins de santé. Nous pourrions facilement le faire dans d'autres secteurs. »

« Il existe un potentiel pour relancer le programme dans le secteur des soins de santé – il existe un grand besoin. Le secteur recherche des travailleurs. Si l'on en croit le nombre de personnes qui ont fait une demande dans le cadre du projet, il y a une forte demande de la part des participants. Nous pourrions organiser d'autres programmes dans ce secteur. De plus, je pense qu'il est transférable à d'autres secteurs – il peut être modifié. »

Un participant est parti pour aller travailler dans un cabinet de médecin, un autre pour effectuer des tests COVID. [...] Le secteur de la santé est grand et vaste. Il existe d'autres endroits où l'on peut travailler et ne pas limiter le projet aux soins de longue durée.

On a remarqué ce qui suit pour appuyer le projet :

- L'organisation chef de file doit avoir la capacité interne de rédiger une proposition pour accéder au financement du projet et la capacité organisationnelle de réaliser le projet.
- Des fonds suffisants seraient nécessaires pour mener à bien le projet à l'échelle des sites, notamment pour couvrir les frais de personnel et le soutien aux participants et aux mentors.

Quelques informateurs ont suggéré que le projet pourrait peut-être être un projet de recouvrement des coûts. On a estimé qu'il pourrait s'agir d'un modèle commercialisable compte tenu du retour du capital investi, en particulier pour les personnes qui reçoivent une aide au revenu ou qui sont en situation de chômage chronique.

10.2.1 Considérations générales sur la durabilité du projet

Un certain nombre de considérations ont été fournies dans les sections précédentes qui évoquent les possibilités d'améliorer la conception et la réalisation du modèle de projet. Voici des considérations supplémentaires à cet égard.

Apprentissage virtuel

Il y a des avantages et des inconvénients à l'apprentissage virtuel qui, en raison des restrictions liées à la pandémie, est devenu l'approche de formation prédominante du projet CEE-SS. Du côté positif, par exemple, les participants d'un rayon plus large ont pu participer, car le transport n'était pas un problème pour la formation en mode virtuel, et les conférenciers pouvaient facilement y prendre part.

Des inconvénients à l'apprentissage virtuel ont été relevés : il n'y a pas de possibilité de travail pratique, les participants ont différents niveaux de littératie numérique, il peut poser des problèmes quant à la mobilisation des participants et il peut être plus difficile d'inciter les apprenants timides à se manifester pendant les séances.

L'approche mixte (en mode virtuel et en personne) du projet CEE-SS semble répondre le mieux à l'éventail des besoins des participants, à la condition que la plateforme en ligne fonctionne bien et que les facilitateurs soient conscients des forces et des faiblesses des participants à travailler en ligne.

Une approche mixte est difficile à mettre en œuvre si les participants viennent de différentes collectivités de la province. Cette circonstance limite l'apprentissage en personne avec tous les participants, à moins qu'il n'y ait des coordonnateurs ou des facilitateurs dans chaque région. Si cette condition ne peut être respectée, les sites du projet devraient être limités à une région où les participants peuvent se réunir en personne, au besoin.

Recrutement et rétention

La valeur potentielle du projet dans les efforts déployés pour pourvoir les postes vacants dans le secteur des soins de santé pour personnes âgées a été démontrée au cours du projet. Le nombre de participants ayant terminé la formation en cours d'emploi et les stages était inférieur à celui prévu par le projet et les employeurs et mentors, ce qui a constitué l'un des principaux problèmes (d'ailleurs abordé dans le présent document). Il est suggéré qu'à l'avenir, on envisage d'augmenter le nombre de participants au-delà du nombre convenu pour la C2 (p. ex. de 14 à 16), en particulier si une approche mixte est utilisée et que les participants ont l'occasion d'apprendre et de se réunir en personne.

D'autres stratégies visant à accroître la rétention, qui ont toutes été mentionnées dans le présent document, comprennent ce qui suit : visiter l'établissement des employeurs potentiels au début des cohortes, s'assurer de consacrer suffisamment de temps à la discussion du type de travail et des attentes connexes, mettre l'accent intentionnellement sur l'établissement de liens entre les mentors et les participants, et veiller à ce que les participants soient jumelés à un mentor sur place pour la formation en cours d'emploi et les stages. Il faut insister auprès des employeurs sur l'importance et la valeur du travail du mentor avec le participant pendant ces deux composantes.

Le personnel du projet a fourni un bon cadre de soutien. À l'avenir, et comme indiqué dans la section 4.1, l'octroi de fonds supplémentaires pour les soutiens clés que sont le transport et la garde d'enfants devrait également renforcer l'attachement au lieu de travail et améliorer la rétention.

Mentorat

L'aspect mentorat du projet a été un élément essentiel. Ce fut particulièrement vrai pour les participants qui ont des difficultés particulières à s'intégrer dans un lieu de travail, par exemple, en raison d'une expérience professionnelle limitée ou inexistante, ou de problèmes personnels. Bien que la formation du projet couvre de nombreux sujets clés liés à l'employabilité, les mentors continuent de faciliter l'acquisition des compétences des apprenants dans ces domaines, en les aidant et en les guidant pendant leur formation et leurs stages en entreprise, et en s'assurant que le travail des participants est approprié et efficace.

Cet aspect est considéré comme faisant partie intégrante de la réussite du projet. À l'avenir, le mentorat devrait rester une priorité. Comme nous l'avons constaté auparavant, des efforts continus seront nécessaires pour s'assurer que chaque participant au projet est jumelé avec un mentor.

Données du projet

On pourrait envisager d'embaucher un adjoint administratif pour entrer les données relatives à l'admission des participants et aux résultats sur l'ensemble des sites du projet, car il peut s'agir d'une tâche pénible pour les coordinateurs qui sont occupés par les tâches générales du projet.

Il est également suggéré que l'on continue à utiliser une plateforme de données commune dans le cadre de prochains projets pour y entrer l'information du projet et effectuer des rapports. On pourrait ainsi avoir des gains d'efficacité continus et assurer l'uniformité et l'agrégation des données.

10.3 Quelles pratiques innovantes, le cas échéant, ont été relevées concernant la conception et la réalisation du projet?

Constatations :

Quelques-uns des informateurs ont décrit un ou plusieurs des éléments suivants comme des pratiques innovantes :

- Le modèle hybride du projet (contenu en ligne et sur papier) a permis une grande flexibilité dans la mise en œuvre, car les facilitateurs pouvaient fournir une formation en mode virtuel ou en personne, en fonction des restrictions du COVID-19; en outre, ils pouvaient parcourir le contenu de la manière qui répondait le mieux aux besoins des participants, au lieu d'être contraints par une structure et un ordre particuliers.
- Le fait d'avoir des mentors formés a apporté un soutien important aux participants sur le lieu de travail; il ne s'agit pas habituellement d'une approche utilisée dans les programmes d'emploi traditionnels.

- L'exécution du programme à plusieurs endroits et le fait d'étendre la portée de ce dernier ont permis de tester davantage l'aspect en mode virtuel du modèle.
- L'inclusion d'activités d'apprentissage expérientiel a renforcé la formation en classe et en mode virtuel; ces expériences ont permis aux participants de mieux comprendre la façon et les endroits où l'apprentissage peut avoir lieu. Comme le décrit l'un des rapports du facilitateur de la C2 :
 - « Nous avons pu nous réunir à différents moments pour participer à des activités d'apprentissage expérientiel. Pendant que nous étions ensemble et après l'événement, les participants se sont vus attribuer des activités de rédaction et de lecture correspondantes. Ces activités ont solidifié notre groupe et ont porté sur plusieurs compétences essentielles, notamment le travail d'équipe, la rédaction, la lecture, l'adaptabilité, la résolution de problèmes et la communication.

10.4 Dans quelle mesure le groupe cible et les parties prenantes sont-ils satisfaits du projet?

Constatations :

La grande majorité des parties prenantes du projet ont affirmé être très satisfaites du projet et de leur participation. Les raisons en sont les suivantes :

Informateurs du projet : l'équipe du projet tenait le projet à cœur; le secteur des soins de santé pour personnes âgées est intéressé par le projet.

Mentors : le projet a été une expérience d'apprentissage précieuse, offrant une perspective incroyable.

Employeurs : le projet a permis de recruter de nouveaux employés et de former leur personnel.

Participants : ils ont acquis des compétences précieuses et ont profité d'un soutien important.

Informateurs du projet

Dans l'ensemble, tous les informateurs du projet ont exprimé des niveaux de satisfaction assez élevés à l'égard du projet. Ils ont dit, par exemple, que les intervenants du secteur des soins de santé pour les personnes âgées sont engagés et enthousiastes à l'égard du projet, la nécessité d'un tel projet étant évidente; que la possibilité de faire passer les gens du soutien du revenu à la population active est avantageuse pour les participants, les employeurs et la région; que la LCNB a assuré un bon leadership; qu'une équipe efficace et motivée a travaillé au projet; et que le projet a démontré que l'approche de l'apprentissage en mode virtuel peut réussir. Voici quelques commentaires :

« Dans l'ensemble, je suis assez satisfait de l'évolution de la situation. Je n'étais pas certain que c'était la bonne voie. Maintenant, je suis fier et j'ai envie d'en parler. »

« La LCNB a fait un travail remarquable de coordination entre les sites d'un projet qui comportait de multiples facettes en même temps. »

« Le [modèle] est transférable à d'autres secteurs. L'ensemble du processus est bien pensé. Il a été planifié et stratégique. »

« C'était parfois frustrant, mais aussi très satisfaisant de travailler avec l'équipe, car il s'agissait bien d'une équipe. Le cœur de chacun est au bon endroit et les membres veulent offrir le meilleur programme possible dans leur province. [...] Tout le monde a compris l'importance de cet état d'esprit et de cette perspective. Les gens s'y investissent. L'adhésion et la mobilisation signifient qu'ils repoussent les limites. »

De façon particulière, les coordinateurs et les facilitateurs ont dit, par exemple, qu'ils avaient aimé le projet, qu'ils avaient beaucoup appris, qu'ils avaient reçu des commentaires positifs démontrant que les participants reconnaissaient leur valeur, qu'ils participeraient volontiers de nouveau au projet et qu'il était gratifiant de changer les choses dans la vie des personnes en difficulté.

Mentors

La grande majorité des informateurs des mentors des C1 et C2 ont indiqué des niveaux de satisfaction très élevés à l'égard du projet. Ils ont dit qu'il s'agissait d'une expérience d'apprentissage précieuse, qu'ils étaient très impressionnés par leur facilitateur, que la formation était excellente, qu'ils comprenaient mieux la valeur du travail d'équipe, et que le projet leur a donné une perspective incroyable sur l'expérience des nouveaux employés et sur la façon de former ces derniers. Voici quelques commentaires :

« J'ai appris différentes façons de faire les choses. Je n'en avais aucune idée. Par exemple, comment réagir quand quelqu'un vous parle, ainsi que l'importance de l'écoute et du langage corporel. Toutes sortes de choses que je ne connaissais pas. »

« Si vous aviez une échelle de 1 à 10, ce serait un 10. J'ai tout simplement tout aimé. Je me suis senti à l'aise dans les appels Zoom, j'ai beaucoup appris et j'ai l'impression de faire un meilleur travail grâce à cette formation. »

« Je crois maintenant de façon ferme à la valeur du travail d'équipe et du leadership. »

« Je suis heureux à 100 %. Lorsque nous aurons de nouveaux employés, je saurai comment les former. »

« J'ai une nouvelle perception de l'arrivée d'un nouvel employé sur le lieu de travail. Le fait de le voir du point de vue de cette personne m'a donné une toute nouvelle perspective et m'a vraiment aidé à comprendre ce qu'est un mentor. »

De manière plus générale, certains des informateurs des mentors ont affirmé que le programme serait avantageux pour tous les employeurs de l'industrie, que ce serait une perte s'il ne se poursuivait pas, qu'ils y participeraient de nouveau, s'il était proposé, et qu'il s'agissait d'une expérience d'apprentissage positive.

Dans le cadre du formulaire de commentaires des mentors (n=21), on demandait à ces derniers d'évaluer leur satisfaction globale à l'égard du projet sur une échelle de 1 (très insatisfait) à 5 (très satisfait). Les répondants ont évalué la formation de manière positive avec une note moyenne de 4,6. Toutefois, les notes varient quelque peu, certains répondants ayant donné une évaluation insatisfaisante ou neutre de l'expérience globale.

Pour les quelques informateurs des mentors qui étaient satisfaits, mais moins enthousiastes par rapport au programme, ils ont indiqué qu'ils étaient déçus de ne pas avoir eu l'occasion d'encadrer les participants sur leur lieu de travail ou d'obtenir de nouveaux employés. Comme l'a fait remarquer l'un des informateurs de la C1 : « J'étais impatient de commencer, de mettre la formation en pratique, mais j'ai été un peu déçu. »

Employeurs

Tous les informateurs des employeurs des C1 et C2 ont dit être satisfaits de leur participation au projet, et ceux qui ont conservé des employés ont également indiqué qu'ils étaient très heureux de ce résultat. Deux des informateurs des employeurs ont parlé en particulier de la valeur de la formation des mentors. Voici quelques-uns de leurs commentaires :

« Au départ, nous espérions obtenir des travailleurs de qualité pour notre entreprise et nous pensions que ce serait un moyen de diriger les candidats vers notre entreprise. Jusqu'à présent, les choses se déroulent plutôt bien. [...] Nous recevons de bons commentaires de la [région]. »

« Mes attentes étaient modestes. J'espérais obtenir un nouvel employé pour notre établissement et j'en ai eu davantage. Mes attentes ont été dépassées. Outre les nouveaux employés, mon personnel d'encadrement a reçu une formation qu'il n'avait jamais suivie auparavant ou qu'il n'aurait jamais l'occasion de recevoir. »

« Je suis satisfait. Nous avons des recrutements réussis, ce qui, au bout du compte, est une grande victoire. »

Participants

Les 14 participants qui se sont exprimés sur leur degré de satisfaction ont tous affirmé qu'ils recommanderaient le projet CEE-SS à d'autres personnes. Quelques-uns ont ajouté qu'ils n'en diraient jamais assez de bien ou qu'il s'agissait d'une excellente occasion pour des personnes se trouvant dans des situations diverses. Un petit nombre de participants ont toutefois déclaré qu'ils ne recommanderaient le projet qu'aux personnes intéressées par le secteur des soins de santé pour personnes âgées, tandis qu'un autre a souligné que ce type de travail ne convenait pas à tout le monde.

Dans le formulaire de commentaires sur la formation, on a demandé aux participants (n=47) d'évaluer leur satisfaction globale à l'égard du projet sur une échelle de 1 (très insatisfait) à 5 (très satisfait). Les répondants ont accordé une note très élevée à la formation, comme en témoigne une moyenne de 4,8.

Les participants à l'étude de cas ont également mentionné être très reconnaissants d'avoir pu prendre part au projet. L'un d'entre eux en particulier a dit que ce projet était « exactement ce dont il avait besoin », car le programme s'attaquait à son principal obstacle tout en lui permettant de réintégrer progressivement le marché du travail.

Même si nous n'avons pas demandé aux personnes ayant quitté prématurément le projet d'indiquer leur degré de satisfaction à l'égard du projet, car il se peut qu'elles soient parties dans des circonstances moins qu'idéales, certaines ont fourni des commentaires généraux. La majorité des répondants ont profité de l'occasion pour faire l'éloge du projet et du personnel de ce dernier, et certains ont également mentionné qu'ils avaient acquis des compétences précieuses qu'ils utiliseront tous les jours, tant sur le plan professionnel que personnel.

Voici certains des commentaires des différents participants :

« Grande expérience et vraiment heureux d'avoir eu l'occasion d'y participer. »

« Les possibilités offertes par le programme étaient incroyables et je vais utiliser mes compétences et les appliquer tous les jours. Le programme a fait de moi une meilleure personne. »

« Un très bon programme. J'ai vraiment aimé le cours. Je ne pourrais pas en dire assez de bien. »

11.0 CONCLUSION

L'évaluation du projet CEE-SS a démontré que le modèle CEPA est adaptable et transférable. Le projet a permis au modèle d'évoluer en s'appuyant sur ses points forts et en abordant les problèmes qui ont entravé sa conception, sa mise en œuvre ou ses résultats.

Les leçons tirées du projet CEE-SS permettront d'affiner le modèle en vue de sa mise en œuvre future, y compris son application à d'autres domaines du secteur de la santé ou à d'autres secteurs qui connaissent des problèmes de recrutement ou de maintien en poste de l'effectif de première ligne.

Annexe A. Profil des mentors

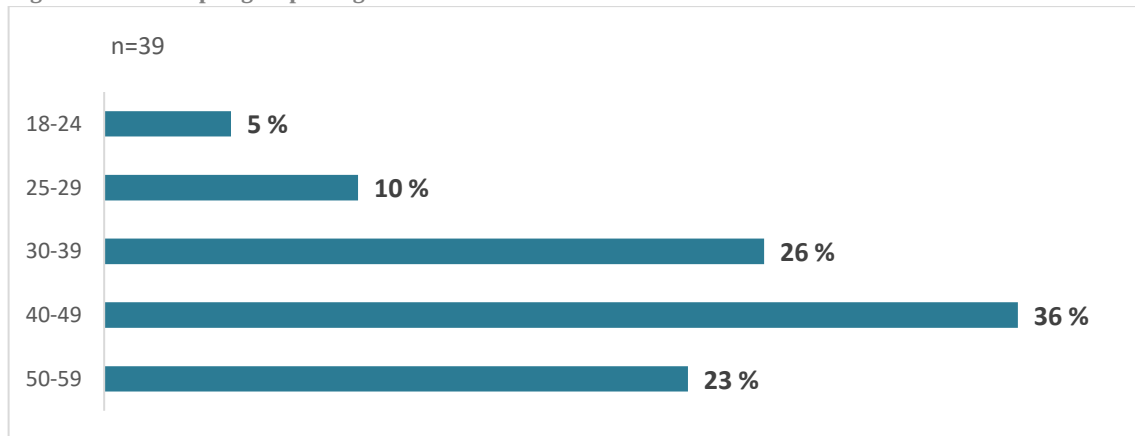
Profil du mentor

Voici un aperçu des mentors du projet CEE-SS, fondé sur les données administratives saisies dans le SRGR.

Sexe : la plupart des 39 mentors étaient des femmes (31). Il y avait sept hommes et un homme, et un mentor n'a pas indiqué son sexe.

Groupe d'âge : les mentors étaient répartis dans tous les groupes d'âge; cependant, la plupart avaient entre 30 et 59 ans (figure 1). Les différences n'étaient pas évidentes entre les cohortes.

Figure 1. Mentors par groupe d'âge



Première langue parlée : au sein des 39 mentors, une personne a indiqué que le français était sa première langue parlée. Les 38 autres ont mentionné que l'anglais était leur première langue parlée.

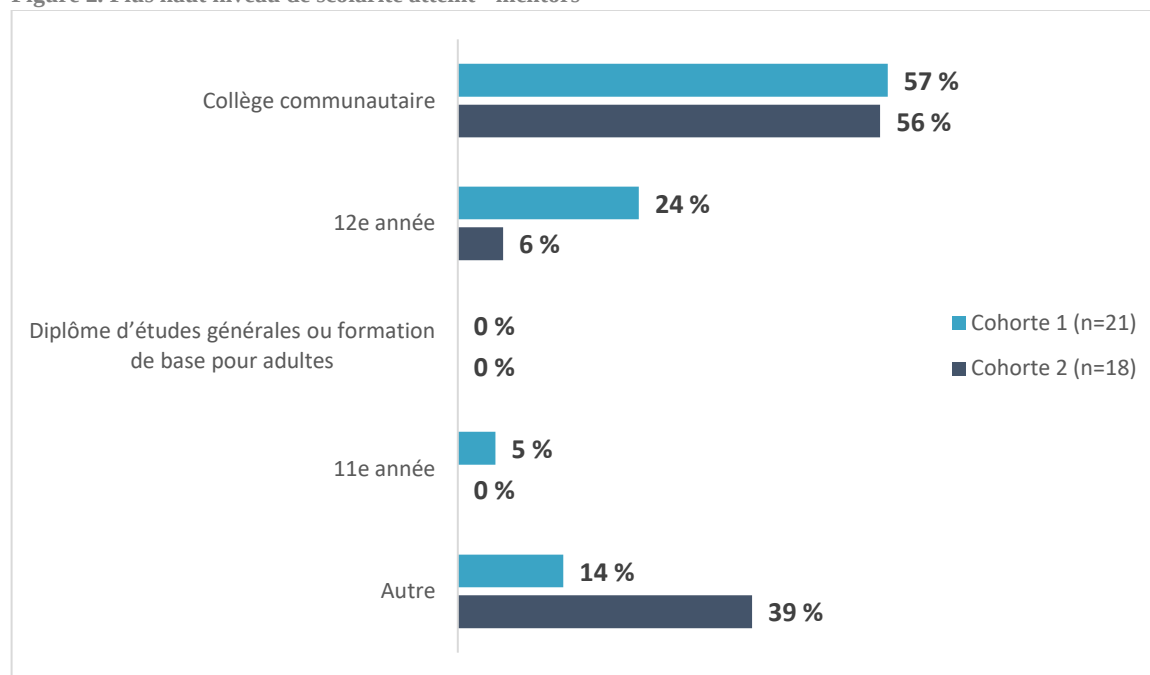
Citoyenneté : tous les mentors se sont identifiés comme des citoyens canadiens, l'un d'entre eux étant un citoyen non canadien avec un statut de résident permanent.

Groupes prioritaires : les groupes prioritaires étaient représentés parmi les mentors, notamment 2 personnes en situation de handicap, 31 femmes, 1 personne s'identifiant comme appartenant à une minorité visible et 4 mentors s'identifiant comme Autochtones.



Plus haut niveau de scolarité atteint : comme le montre la figure 2, la majorité des mentors (dans les deux cohortes) ont mentionné le collège communautaire comme étant leur plus haut niveau de scolarité atteint. Une grande proportion a également indiqué « autre » comme étant le plus haut niveau de scolarité atteint. En comparant les cohortes, une plus grande proportion de mentors de la C1 ont indiqué la 11^e et la 12^e année comme étant leur plus haut niveau de scolarité atteint que les mentors de la C2.

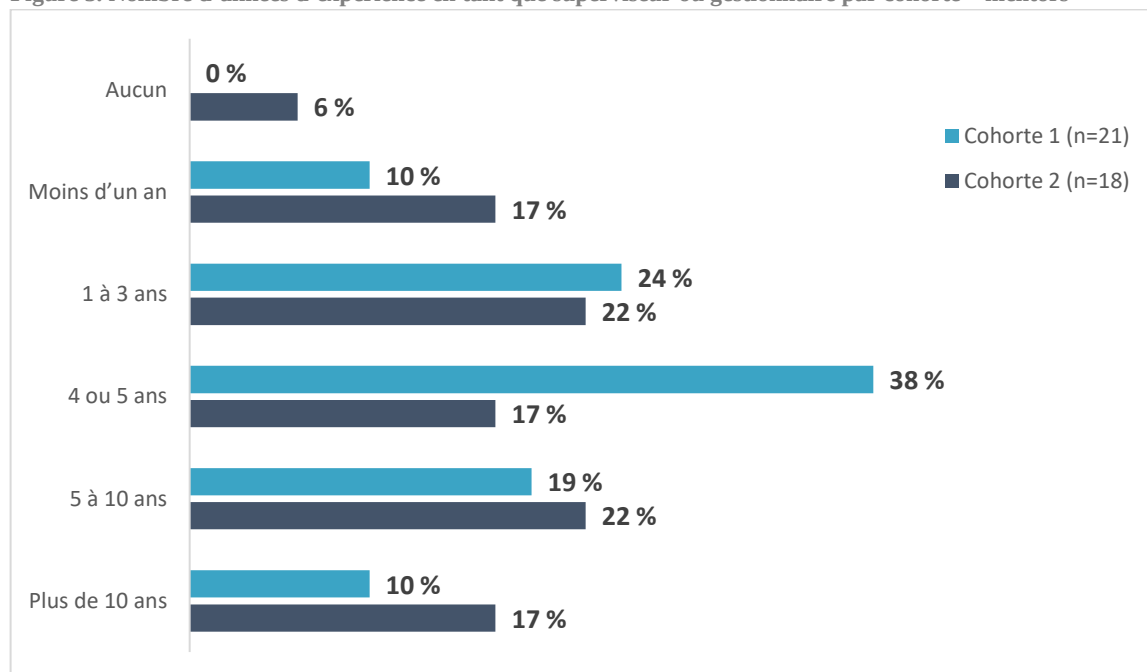
Figure 2. Plus haut niveau de scolarité atteint - mentors



Formation antérieure du mentor : des 39 mentors, 3 ont indiqué qu'ils avaient reçu une formation antérieure en mentorat.

Expérience en tant que superviseur ou gestionnaire : en ce qui concerne l'expérience des mentors en tant que superviseurs ou gestionnaires, dans la C2, elle varie de quelques-uns n'ayant aucune expérience antérieure, à certains ayant plus de dix ans d'expérience (figure 3). Parmi les mentors C1, une grande proportion avait été superviseur ou gestionnaire pendant quatre ou cinq ans (38 %), tandis que l'expérience des mentors de la C2 était plus uniformément répartie entre les catégories.

Figure 3. Nombre d'années d'expérience en tant que superviseur ou gestionnaire par cohorte – mentors



Annexe B. Profil des répondants au sondage réalisé auprès des participants et des personnes ayant prématurément quitté le programme

Participants répondants

Sexe

La majorité des répondants des participants de la C1 (67 %) et de la C2 (60 %) étaient des femmes, tandis que les autres répondants des deux cohortes se sont identifiés comme des hommes.

Tranche d'âge

La majorité des répondants des participants des C1 et C2 étaient âgés de 30 ans ou plus. Environ 33 % des répondants de la C1 étaient âgés de 19 à 24 ans. Aucun des répondants de la C2 n'avait moins de 30 ans.

Niveau de scolarité

Tous les répondants participants des deux cohortes ont terminé leurs études secondaires. Environ 33 % des répondants de la C1 et la moitié des répondants de la C2 avaient également suivi un programme d'apprentissage postsecondaire complet (collège ou université).

Sources de revenu avant le projet

Environ 30 % des répondants de chaque cohorte de participants recevaient de l'assurance-emploi avant le projet, tandis que près de 20 % recevaient un soutien du revenu. De plus, un répondant de chaque cohorte a indiqué un revenu d'emploi (aucune subvention) et un répondant de la C2 a également cité les prestations d'invalidité du RPC. Il convient de noter qu'environ 30 % des participants de chaque cohorte ont mentionné n'avoir aucun revenu avant le projet CEE-SS.

Autoidentification

Les participants ont eu la possibilité de s'identifier. En raison du nombre peu élevé de répondants au sondage réalisé auprès de cette catégorie, nous ne fournissons pas leur réponse, car cette information pourrait permettre de les identifier.

Profil des répondants participants qui ont quitté prématurément le programme

Sexe

La majorité des répondants qui ont quitté prématurément de la C1 (75 %) et de la C2 (88 %) étaient des femmes, tandis que les autres répondants des deux cohortes étaient des hommes.

Tranche d'âge

La majorité des répondants de la C1 (63 %) et de la C2 (75 %) étaient âgés de 35 ans et plus. Les autres répondants se situent dans la tranche d'âge de 19 à 29 ans.

Niveau d'éducation

Six ou sept répondants sortants précoces de chacune des cohortes ont indiqué avoir terminé leurs études secondaires, avoir fait quelques études postsecondaires ou avoir terminé leurs études postsecondaires.

Sources de revenu avant le projet

La majorité des répondants ayant quitté prématurément le marché du travail de la C1 (63 %) et de la C2 (75 %) touchaient des prestations d'assurance-emploi, tandis que d'autres avaient un revenu d'emploi (13 % pour la C1 et 38 % pour la C2). Les quelques répondants restants ont indiqué avoir un autre revenu familial, une aide au conjoint ou aucun revenu.

Autoidentification

Un seul des répondants au sondage réalisé auprès des personnes ayant quitté prématurément le programme s'est identifié. En raison du nombre peu élevé de répondants au sondage réalisé auprès de cette catégorie, nous ne fournissons pas sa réponse, car cette information pourrait permettre de l'identifier.

Annexe C. Matrice d'évaluation

Questions ou enjeux	Indicateurs	Examen de documents	Informateurs clés	Études de cas	Examen de données
A. PERTINENCE					
Question : pertinence					
1.1 Quel a été le processus de conception du projet?	1.1.1 Mesure dans laquelle le projet est fondé sur faits probants	x	x		
1.2 Dans quelle mesure le projet est-il pertinent pour ses parties prenantes?	1.2.1 Mesure dans laquelle les soutiens et les services répondent aux besoins soulevés des parties prenantes du projet, y compris : ▪ À l'échelle des sites ▪ À l'échelle des cohortes ▪ À l'échelle des types de participants et de mentors ▪ À l'échelle des employeurs	x	x	x	x
	1.2.2 Mesure dans laquelle le projet est pertinent pour les parties prenantes au-delà de ce dernier		x		
1.3 Les objectifs du projet ont-ils évolué au fil du temps?	1.3.1 Changement des objectifs et justification du changement	x	x		

Questions ou enjeux	Indicateurs	Examen de documents	Informateurs clés	Études de cas	Examen de données
1.4 Le projet fait-il double emploi aux programmes et services existants, ou les complète-t-il?	1.4.1 Mesure dans laquelle le projet complète ou reproduit d'autres programmes ou services existants		x	x	
B. EFFICACITÉ					
Question : conception, réalisation et gestion					
2.1 Des systèmes administratifs adéquats sont-ils en place pour veiller à une réalisation efficace du projet?	2.1.1 Pertinence des processus et des procédures en place pour la réalisation du projet, par exemple : ▪ Communication ▪ Collecte des données ▪ Rapports ▪ Structures consultatives	x	x		x
2.2 La structure organisationnelle et les ressources permettent-elles d'atteindre les objectifs des projets?	2.2.1 Pertinence et clarté des rôles et des responsabilités de la LCNB, du comité directeur du projet, des partenaires en littératie, des groupes consultatifs communautaires, des coordonnateurs et des facilitateurs du projet	x	x		
	2.2.2 Caractère adéquat du niveau des ressources	x	x		

Questions ou enjeux	Indicateurs	Examen de documents	Informateurs clés	Études de cas	Examen de données
	financières et humaines allouées en appui au projet				
2.3 Le projet a-t-il été mis en œuvre comme prévu?	2.3.1 Mesure dans laquelle le projet est mis en œuvre comme prévu : ▪ Nombre, fréquence, durée et type d'activités proposées ▪ Mesure dans laquelle le groupe cible de participants a reçu les interventions, les soutiens et les services prévus ▪ Défis de la mise en œuvre et solutions connexes	x	x		x
	2.3.2 Perspectives des parties prenantes sur la mise en œuvre du projet, y compris : ▪ Raisons de tout écart de mise en œuvre ▪ Effet de l'écart sur les résultats		x		
Question : défis pour l'attachement des participants au marché du travail					
3.1 Quels sont les défis financiers et logistiques que les	3.1.1 Étendue et type de défis : ▪ Nombre et type de défis	x	x	x	

Questions ou enjeux	Indicateurs	Examen de documents	Informateurs clés	Études de cas	Examen de données
participants ont dû relever quand ils se sont engagés à suivre une formation et à effectuer un stage pour ensuite passer à la recherche d'emploi?	financiers et logistiques rencontrés et toute différence entre les cohortes, les sites et les provinces ▪ Effets des défis sur la participation au projet et la recherche d'emploi ▪ Solutions aux défis				
Question : soutien au groupe cible					
4.1 Les participants ont-ils été appuyés efficacement pendant le projet?	4.1.1 Type et niveau de soutien fourni, y compris : • Pendant les formations mixtes et la formation en milieu de travail • Pendant le stage • De la part des mentors	x	x	x	x
	4.1.2 Point de vue des participants sur le soutien fourni et toute amélioration nécessaire		x	x	
4.2 Les mentors ont-ils été appuyés efficacement pendant le projet?	4.2.1 Type et niveau de soutien fourni, y compris : • Pendant la formation				

Questions ou enjeux	Indicateurs	Examen de documents	Informateurs clés	Études de cas	Examen de données
	Lors du soutien aux participants sur le lieu de travail				
	4.2.2 Point de vue des mentors sur le soutien fourni et toute amélioration nécessaire				
Sujet : partenariats					
5.1 Des partenariats efficaces ont-ils été formés pour le projet?	5.1.1 Perspectives sur les partenariats (externes et de projet), y compris les défis et les solutions qui y sont liés.		x		
Sujet : gestion du rendement					
6.1 Les données du projet en matière de mesure du rendement sont-elles recueillies?	6.1.1 Mesure dans laquelle les données du projet sont saisies et peuvent être obtenues à partir de documents et de systèmes		x		x
6.2 Quelles sont les améliorations à apporter, le cas échéant, aux processus de collecte de données ou de rapports?	6.2.1 Mesure dans laquelle les données du projet étayent les produits et les intrants et les extrants prévus, y compris : Qualité des données, notamment d'éventuelles lacunes		x		x

Questions ou enjeux	Indicateurs	Examen de documents	Informateurs clés	Études de cas	Examen de données
6.3 Comment les données ont-elles été utilisées, s'il y a lieu?	6.3.1. Mesure dans laquelle les données sont utilisées pour améliorer la prestation de services, les décisions et la redevance de comptes		x		
Sujet : leçons tirées et pratiques efficaces – conception et réalisation					
7.1 Quels sont les principales leçons tirées de la conception et de la réalisation du projet?	7.1.1 Détermination des leçons apprises, notamment pour ce qui suit : • Personnalisation et adaptation des programmes et du matériel d'apprentissage • Recrutement des participants et des employeurs • Formation et soutien destinés aux participants • Formation et soutien destinés aux mentors	x	x	x	
7.2 Quelles sont les pratiques efficaces reconnues concernant la conception et la réalisation du projet?	7.2.1 Détermination des pratiques efficaces, notamment pour ce qui suit : • Personnalisation et adaptation du programme et du matériel d'apprentissage	x	x	x	

Questions ou enjeux	Indicateurs	Examen de documents	Informateurs clés	Études de cas	Examen de données
	- Recrutement des participants et des employeurs - Formation et soutien destinés aux participants - Formation et soutien destinés aux mentors				
C. Efficacité					
Question : extrants					
8.1 Dans quelle mesure les extrants du projet ont-ils été atteints?	8.1.1 Extrants prévus par rapport aux extrants réels et raisons de toute variation		x		x
	8.1.2 Perceptions des parties prenantes quant à l'atteinte des extrants prévus (quantité et qualité)		x		
Question : résultats					
9.1 Dans quelle mesure le projet a-t-il permis d'obtenir des résultats immédiats ?	9.1.1 Preuve de l'atteinte des résultats immédiats	x	x	x	x
9.2 Dans quelle mesure le projet a-t-il permis d'obtenir des résultats intermédiaires ?	9.2.1 Preuve de l'obtention des résultats à moyen terme	x	x	x	x

Questions ou enjeux	Indicateurs	Examen de documents	Informateurs clés	Études de cas	Examen de données
9.3 Dans quelle mesure le projet a-t-il permis d'obtenir des résultats à long terme ?	9.3.1 Preuve de l'obtention des résultats à long terme	x	x	x	x
9.4 Le projet a-t-il eu des effets inattendus (positifs ou négatifs) pour les parties prenantes et les participants?	9.4.1 Perspectives sur les effets inattendus		x	x	
9.5 Quels autres facteurs, le cas échéant, auraient pu avoir une incidence sur les résultats du projet?	9.5.1 Mesure dans laquelle d'autres facteurs ont permis d'atteindre l'un des résultats déterminés		x	x	
D : modèle et approche globale					
10.1 Quels sont les points forts du modèle de projet? La conception et la mise en œuvre du modèle pourraient-elles être modifiées de quelque manière que ce soit afin d'en accroître l'efficacité?	10.1.1 Perspectives sur la mesure dans laquelle l'approche ou le modèle utilisé est le bon pour atteindre les résultats du projet : Détermination des points forts du modèle ou de l'approche	x	x	x	

Questions ou enjeux	Indicateurs	Examen de documents	Informateurs clés	Études de cas	Examen de données
	Détermination des changements nécessaires				
10.2 Le projet est-il viable à long terme?	10.2.1 Perspectives sur la viabilité du projet à long terme : - Preuve de possibilités (p. ex., ressources, intérêt du secteur) pour la viabilité, etc.) - Perspectives sur la viabilité du projet		x		
10.3 Quelles pratiques innovantes, le cas échéant, ont été relevées concernant la conception et la réalisation du projet?	10.3.1 Détermination des pratiques innovantes	x	x		
10.4 Dans quelle mesure le groupe cible et les parties prenantes sont-ils satisfaits du projet?	10.4.1 Niveaux de satisfaction de la LCNB, du comité directeur du projet, des partenaires en littératie, des groupes consultatifs communautaires, des coordonnateurs et des facilitateurs de projet, des employeurs et		x	x	

Questions ou enjeux	Indicateurs	Examen de documents	Informateurs clés	Études de cas	Examen de données
	mentors ainsi que des participants				