

Rapport définitif



Compétences essentielles d'employabilité

SECTEUR DE LA SANTÉ



REMERCIEMENTS

Le projet pilote *Compétences essentielles d'employabilité dans le secteur de la santé* (CEE-SS) était une initiative de collaboration et d'équipe à l'échelle de l'Atlantique. Nous sommes reconnaissants envers les nombreuses personnes et organisations qui ont contribué à la réussite de ce projet.

La Literacy Coalition of New Brunswick (LCNB) tient à remercier chaleureusement les partenaires du projet, le Newfoundland and Labrador Laubach Literacy Council (NLLLC) et la PEI Literacy Alliance (PEILA). Ils ont joué des rôles individuels et collectifs essentiels pour aider à planifier, élaborer, et exécuter le projet de CEE-SS au Canada Atlantique.

Le LCNB souhaite également remercier le ministère de l'Emploi et du Développement social du Canada (EDSC), qui a financé cette importante initiative et apporté son soutien précieux pendant toute la durée du projet.

Nos plus sincères remerciements aux employeurs, aux superviseurs, aux gestionnaires et aux participants pour leur engagement dans notre projet. Sans eux, ce projet n'aurait pas été possible.

Nous exprimons également notre sincère gratitude à nos fournisseurs de services, au gouvernement, et aux intervenants communautaires, ainsi qu'aux membres de nos groupes consultatifs communautaires qui nous ont aidés à faire progresser le projet CEE-SS et la littératie ainsi que les compétences essentielles des adultes au Canada Atlantique.

TABLE DES MATIÈRES

Rapport définitif	1
REMERCIEMENTS	2
I. Résumé.....	6
II. Introduction.....	10
A. Contexte	11
B. À propos du projet CEE-SS.....	12
C. Approche panatlantique canadienne	13
D. Durée du projet.....	14
E. Objectifs du projet.....	14
F. Processus.....	15
G. Gouvernance et structure du projet.....	16
H. Adaptation du programme d'apprentissage	17
i. Analyse du contexte	18
ii. Élaboration du programme de formation	19
I. Contenu numérique	20
J. Compétences ciblées.....	23
K. Conception du modèle CEE-SS	23
L. Formation supplémentaire.....	24
M. Aperçu de la mise en œuvre du projet.....	25
III. Employeurs de notre site pilote.....	26

A.	Employeurs du projet Compétences essentielles relatives à l’employabilité pour le secteur de la santé (CEE-SS).....	26
B.	Liste des employeurs et des sites pilotes	27
C.	Taille de l’entreprise.....	27
D.	Défis de recrutement	28
E.	Lacunes en matière de compétences.....	28
F.	Défis liés à la pandémie	29
IV.	Nos mentors.....	30
A.	Caractéristiques des superviseurs et des gestionnaires	30
B.	Résultats de la formation	32
C.	Effets organisationnels	32
V.	Nos participants.....	33
A.	Aiguillage des participants vers le programme.....	33
B.	Caractéristiques des participants	34
C.	Résultats de la formation	35
i.	Résultats de la cohorte 1 et de la cohorte 2.....	35
D.	Gains de compétences globales	38
VI.	Projet : livrables.....	43
A.	Comité directeur	43
B.	Plan de communication.....	44
C.	Profils de compétences essentielles.....	44
D.	Programme d’apprentissage CEE-SS	45
E.	Évaluation du projet.....	48
VII.	Défis, leçons apprises et pratiques optimales.....	50

A. Défis de mise en œuvre et solutions connexes	50
B. Leçons apprises et pratiques optimales	54
VIII. Conclusion	59
ANNEXE A. Témoignages sur le projet CEE-SS	60

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.

I. Résumé

La Literacy Coalition of New Brunswick (LCNB) est un organisme sans but lucratif qui joue un rôle de leadership en vue de faire progresser l’alphabétisation, l’apprentissage tout au long de la vie et les compétences essentielles grâce à des partenariats et à la collaboration avec le gouvernement, les établissements d’enseignement, les entreprises, les syndicats, et les partenaires communautaires. Dans le cadre d’une approche unique de partenariat communautaire avec le Newfoundland and Labrador Laubach Literacy Council (NLLLC) et la PEI Literacy Alliance (PEILA), LCNB a créé et piloté le projet *Compétences essentielles d’employabilité pour le secteur de la santé* (CEE-SS) sur une période de 23 mois entre octobre 2020 et août 2022.

Financé par l’Initiative nationale sur les compétences essentielles (INCE) du gouvernement du Canada, le projet novateur CEE-SS a permis de fournir une formation ciblée à des participants sans emploi ou en situation de sous-emploi pour des postes de premier échelon en demande dans le secteur de la santé. Fondé sur le projet *Compétences essentielles pour le secteur des pêches de l’Atlantique* (CEPA), qui a connu un grand succès, le projet CEE-SS combine des compétences spécialisées et générales pour préparer les participants à combler d’importantes lacunes en matière de main-d’œuvre.

Le besoin élevé de travailleurs essentiels dans le secteur des soins de santé et dans de nombreux foyers de soins et d’établissements avec assistance est largement reconnu, et de nombreux employeurs ont de la difficulté à pourvoir les postes vacants. La demande de services de soins de santé devrait bientôt dépasser l’offre de ressources humaines. Malgré les efforts déployés pour relever ce défi, les besoins en matière de recrutement et de maintien en poste semblent avoir augmenté. On signale de plus en plus de pénuries de personnel, notamment un manque de préposés aux résidents et d’employés à d’autres postes de premier échelon dans les provinces de l’Atlantique. Nous ne pouvons pas prendre soin de notre population vieillissante sans une main-d’œuvre formée à cette fin.

Les recherches indiquent qu’il y a un besoin urgent de travailleurs dans les postes suivants :

- Préposés aux résidents et aides-soignants
- Aides généraux et assistants de soutien personnel
- Aides de cuisine et serveurs
- Cuisiniers et plongeurs
- Personnel d’entretien ménager et de blanchisserie

Dans le cadre du projet *Compétences essentielles d'employabilité pour le secteur de la santé* (CEE-SS), on a adopté une approche holistique, en formant à la fois les participants au projet et les gestionnaires du personnel des lieux de travail participants. La formation a consisté en ce qui suit :

- Au total, 30 heures de formation au mentorat pour les gestionnaires de personnel;
- De 8 à 10 semaines de formation en classe ou en ligne pour les participants;
- Une formation en cours d'emploi;
- Un stage rémunéré de 5 semaines auprès d'un employeur du secteur de la santé participant au programme.

Chiffres du programme :

- 20 employeurs du secteur de la santé ont participé au projet CEE-SS;
- 35 des 39 superviseurs et gestionnaires ont suivi la formation de mentor;
- 73 participants se sont inscrits à la formation CEE-SS;
- 66 des 73 participants ont suivi la formation en classe ou en mode virtuel;
- 40 des 66 participants ont terminé la formation en cours d'emploi;
- 32 des 40 participants ont terminé le stage et ont décroché un emploi chez l'employeur de l'emplacement pilote où ils avaient fait leur stage.

Trois mois après leur participation au projet *Compétences essentielles d'employabilité pour le secteur de la santé* (CEE-SS) :

- 47 des 73 participants (65 %) ont rapporté avoir un emploi;
- 26 d'entre eux étaient toujours employés par leur employeur de CEE-SS;
- 16 étaient employés ailleurs.

Parmi les 73 participants, 6 sont actuellement aux études ou songent à faire des études postsecondaires dans le secteur de la santé :

- 3 participants au programme de préposés auprès des résidents;
- 2 participants au programme d'infirmières auxiliaires autorisées;
- 1 dans le cadre d'une mise à niveau scolaire de niveau universitaire en préparation au programme d'infirmières immatriculées.

La réussite du projet *Compétences essentielles d'employabilité pour le secteur de la santé* (CEE-SS) a démontré que le modèle gagnant élaboré pour le projet *Compétences essentielles pour le secteur des pêches de l'Atlantique* (CEPA) est hautement adaptable et transférable à d'autres secteurs et industries.

Le projet pilote CEE-SS a fourni une occasion précieuse de tester et de raffiner davantage le modèle innovant en s'appuyant sur ses points forts, ce qui a permis d'améliorer à la fois la conception et la mise en œuvre, et dans de nombreux cas, d'obtenir de meilleurs résultats.

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

« Auparavant, j'avais l'impression d'être superflue. En suivant le programme, j'ai commencé à voir la valeur que j'apportais. Les gens ont besoin de moi! »

- Jessica Baillie, participante

« J'encourage vivement les autres employeurs à participer au programme! Les participants veulent vraiment apprendre et sont très enthousiastes. »

- Sara Trites, mentore en milieu de travail

II. Introduction

Ce rapport présente les résultats du projet *Compétences essentielles d'employabilité pour le secteur de la santé* (CEE-SS), un projet pilote conçu pour adapter et tester la transférabilité d'une approche d'apprentissage mixte innovante et hautement contextualisée pour la formation en compétences essentielles et en employabilité dans le secteur de la santé. Le projet a été dirigé par la Literacy Coalition of New Brunswick (LCNB) en partenariat avec le Newfoundland and Labrador Laubach Literacy Council (NLLLC) et la PEI Literacy Alliance (PEILA).



Le projet reposait sur une approche de partenariat panatlantique et insistait sur les soins de santé pour personnes âgées dans le Canada Atlantique, en ciblant les Canadiens sans emploi ou situation de sous-emploi et en adaptant la formation aux besoins du secteur de la santé. Le projet pilote CEE-SS était une initiative communautaire de 23 mois financée par l'Initiative nationale sur les compétences essentielles (INCE) du gouvernement du Canada.

A. Contexte

Le secteur de la santé joue un rôle clé dans les soins de santé primaires pour les personnes âgées. Tout le monde reconnaît qu'il existe un besoin important de travailleurs essentiels dans le domaine des soins de santé et que de nombreux foyers de soins infirmiers et établissements avec assistance ont du mal à pourvoir les postes vacants. Étant donné que la demande de services de soins de santé devrait bientôt dépasser l'offre de ressources humaines, il est prudent d'accorder une plus grande attention aux lacunes en matière de compétences et aux postes chroniquement vacants, et d'y trouver des solutions proactives.

Les préoccupations relatives au recrutement et au maintien en poste du personnel dans le secteur de la santé ne sont pas nouvelles, mais la pandémie de COVID-19 a exacerbé un problème déjà préoccupant. Malgré les efforts déployés pour remédier à la situation, les besoins au chapitre du recrutement et du maintien en poste semblent s'être intensifiés. On signale de plus en plus souvent des pénuries de personnel, notamment de préposés auprès des résidents et d'employés à d'autres postes de premier échelon dans les provinces de l'Atlantique.

Nous ne pouvons pas prendre soin de notre population vieillissante sans une main-d'œuvre formée à cette fin. Nous avons besoin de suffisamment de travailleurs formés pour occuper les postes dans le secteur des soins, non seulement dans les foyers de soins infirmiers, mais aussi dans tous les établissements de soins de longue durée.

Le modèle de formation sur les compétences essentielles et l'employabilité (CEE), élaboré dans le cadre du projet *Compétences essentielles d'employabilité pour le secteur de la santé* (CEE-SS), a été spécialement conçu pour adopter une approche proactive et novatrice afin de relever les défis du marché du travail et de la main-d'œuvre que connaissent les employeurs du secteur de la santé au Nouveau-Brunswick (N.-B.), à Terre-Neuve-et-Labrador (T.-N.-L.) et à l'Île-du-Prince-Édouard (Î.-P.-É.).

Le projet a également cherché à déterminer les défis et les facteurs clés de succès en place dans le secteur pour s'assurer que le modèle de formation élaboré est transférable à d'autres secteurs et d'autres provinces et territoires canadiens.

B. À propos du projet CEE-SS

Le projet *Compétences essentielles d'employabilité pour le secteur de la santé* (CEE-SS) est un programme innovant et contextualisé de compétences essentielles et d'employabilité élaboré et piloté dans le Canada atlantique. Le projet a été créé pour relever les défis de la main-d'œuvre dans le secteur de la santé pour personnes âgées en offrant des possibilités de formation aux personnes sans emploi ou en situation de sous-emploi et en les liant aux emplois offerts dans le secteur de la santé.

Le projet consistait en une combinaison de formations en personne, en ligne et en cours d'emploi, adaptées aux emplois de premier échelon disponibles dans le secteur de la santé. L'approche d'apprentissage mixte du projet CEE-SS s'est révélée très efficace et pertinente pour préparer les participants au lieu de travail.



S'inspirant du projet très réussi *Compétences essentielles pour le secteur des pêches de l'Atlantique* (CEPA), le projet CEE-SS a démontré qu'il est possible d'adapter et de transférer le cadre d'un secteur à l'autre. En pilotant le projet CEE-SS, nous avons créé des possibilités pour raffiner davantage ce modèle innovant en nous appuyant sur ses points forts, ce qui a permis d'en améliorer la conception et la mise en œuvre et, dans de nombreux cas, d'obtenir de meilleurs résultats.

C. Approche panatlantique canadienne

L'approche panatlantique canadienne est particulièrement unique à ce projet. Elle nous a permis de recueillir des renseignements et des expériences auprès de diverses sources dans trois systèmes de soins de santé provinciaux similaires, mais distincts, avec des différences essentielles. Cette approche a permis d'obtenir des données importantes pour une expansion future dans d'autres secteurs.

Nous avons abordé ce projet de manière holistique en formant non seulement les participants, mais aussi les superviseurs et les cadres intermédiaires du site pilote. Grâce à cette double stratégie, nous avons appuyé le perfectionnement des compétences en relations humaines des gestionnaires afin d'améliorer les chances de réussite à long terme des participants du programme de formation, tout en fournissant des outils et des techniques de supervision précieux aux mentors.



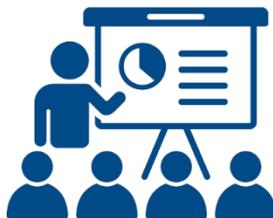
D. Durée du projet

Fort du succès du projet *Compétences essentielles pour le secteur des pêches de l'Atlantique* (CEPA), la LCNB a reçu un financement supplémentaire d'Emploi et Développement social Canada (EDSC) pour tester l'adaptabilité du modèle CEPA au secteur des soins de santé pour personnes âgées au Nouveau-Brunswick, à Terre-Neuve-et-Labrador et à l'Île-du-Prince-Édouard. Le projet pilote *Compétences essentielles d'employabilité pour le secteur de la santé* (CEE-SS) a débuté au début d'octobre 2020 et s'est terminé le 26 août 2022.

E. Objectifs du projet

Les objectifs du projet étaient les suivants :

- Augmenter le bassin de main-d'œuvre compétente disponible dans le secteur de la santé.
- Lier les personnes sans emploi des communautés rurales aux emplois offerts dans le secteur de la santé.
- Renforcer l'attachement des personnes sans emploi et des personnes en situation de sous-emploi au marché du travail en améliorant leurs compétences essentielles et leur employabilité. Offre une formation liée à l'emploi et un meilleur jumelage des compétences aux emplois offerts dans leur communauté.
- Augmenter les compétences essentielles des superviseurs et des cadres intermédiaires sur les lieux de travail participants en mettant en place une formation de mentorat sur le lieu de travail. Cette démarche permet d'appuyer l'application de la littératie et des compétences essentielles sur le lieu de travail, et d'améliorer le rendement et le maintien en poste des employés.
- Élaborer et tester l'adaptabilité d'une approche d'apprentissage mixte innovante et hautement contextualisée pour la formation aux compétences essentielles et à l'employabilité dans le secteur de la santé. Au moyen d'une approche de partenariat communautaire qui cible les Canadiens sans emploi et en situation de sous-emploi, et qui est adaptée aux besoins des employeurs du secteur des soins de santé pour personnes âgées.



F. Processus

Nous avons créé des groupes consultatifs communautaires (GCC) afin de réunir les organismes et les organisations qui travaillent avec les personnes sans emploi ou en situation de sous-emploi et d'identifier les participants appropriés au projet pilote et de trouver les ressources communautaires pour aider les participants à surmonter les obstacles à l'emploi.

Le matériel d'apprentissage intégrait des compétences essentielles et des compétences relatives à l'employabilité dans le programme de formation spécifiquement conçu pour les emplois de premier échelon offerts dans le secteur de la santé. Le programme d'apprentissage comprenait également une trousse de formation de mentor pour les superviseurs et gestionnaires des sites pilotes.

Les employeurs participants ont identifié les superviseurs et les cadres intermédiaires qui pourraient bénéficier du programme et leur ont permis de participer à une formation personnalisée de mentorat sur les compétences essentielles. Le programme avait pour objectif d'appuyer l'application des compétences essentielles et des compétences relatives à l'employabilité sur le lieu de travail et d'aider les participants au projet Compétences essentielles relatives à l'employabilité pour le secteur de la santé (CEE-SS) pendant les composantes d'expérience en milieu de travail du projet.



G. Gouvernance et structure du projet

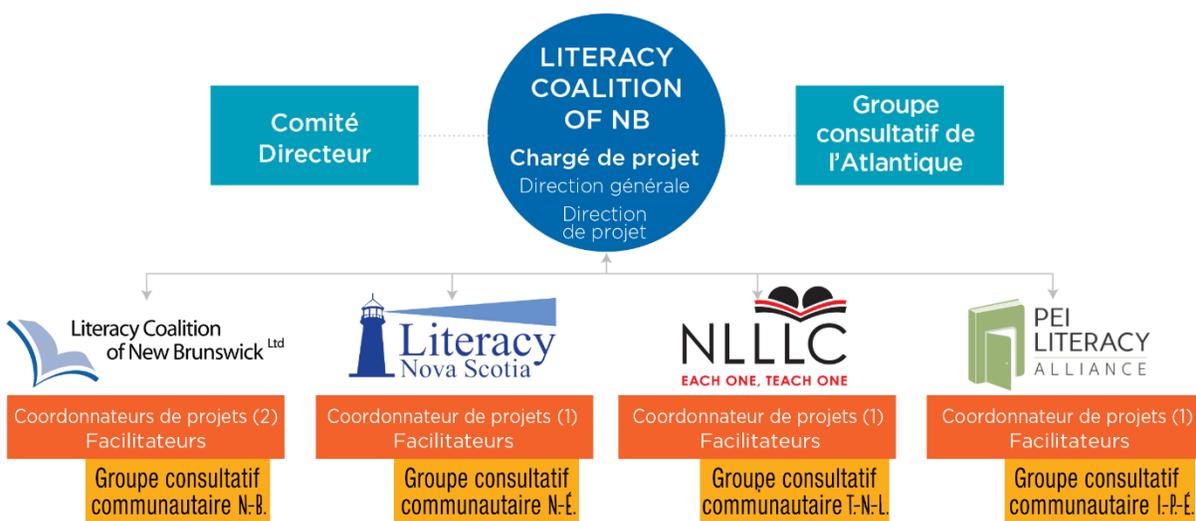
<p>Literacy Coalition of New Brunswick</p>	<p>La Literacy Coalition of New Brunswick (LCNB) était le chef de projet CEE-SS. La directrice générale (DG) de la LCNB a assuré la supervision, l'expertise et l'orientation du projet. Elle a servi de ligne de communication et d'observation supplémentaire avec les membres de l'équipe, les consultants externes, le bailleur de fonds et les autres parties prenantes. Un gestionnaire de projet a dirigé les efforts concertés avec les partenaires dans toutes les provinces.</p>
<p>Comité directeur</p>	<p>Le gestionnaire du projet a présidé le comité directeur, lequel comprenait la directrice générale du LCNB, les directrices générales de la NLLLC et de la PEILA, ainsi que les coordonnateurs de projet du Nouveau-Brunswick, de Terre-Neuve-et-Labrador et de l'Île-du-Prince-Édouard. Le comité a servi de forum pour les partenaires provinciaux afin de fournir une supervision, des conseils et des commentaires sur tous les aspects du projet, ainsi que pour faciliter la communication, la résolution de problèmes et l'échange de renseignements.</p>
<p>Groupe consultatif communautaire (GCC) – un dans chaque province</p>	<p>Les groupes consultatifs communautaires ont fourni des conseils permanents à l'équipe du projet. Ils avaient pour objectif principal de réunir les organismes gouvernementaux et les organisations communautaires qui travaillent régulièrement avec les groupes cibles à faible revenu. Ils ont aidé à identifier les participants au projet et à déterminer les ressources communautaires appropriées pour aider les demandeurs d'emploi à surmonter les obstacles à l'emploi et pour fournir un soutien logistique.</p>
<p>Coordinateurs de projets provinciaux</p>	<p>Les coordinateurs de projet provinciaux ont assuré la planification, la mise en œuvre et la rédaction de rapports dans chaque province.</p>
<p>Facilitateurs locaux de formation en classe et en mode virtuel</p>	<p>Les facilitateurs de formation ont animé la formation en classe et en mode virtuel pour les participants et la formation de mentor destinée aux superviseurs et aux cadres intermédiaires dans chaque province.</p>

En outre, les partenaires du projet (LCNB, NLLLC et PEILA) ont chacun travaillé en étroite collaboration avec leurs ministères provinciaux respectifs et d'autres sources pour obtenir des fonds stratégiques supplémentaires, par exemple des allocations de formation ainsi que des fonds pour la garde d'enfants et le transport des participants.

Les employés du site pilote CEE-SS étaient responsables de ce qui suit :

- Déterminer les postes vacants de premier échelon.
- Participer à l'évaluation des besoins sur le lieu de travail.
- Identifier les superviseurs et les gestionnaires à former en tant que mentors sur le lieu de travail.
- Rémunérer les superviseurs et gestionnaires pendant leur formation.
- Offrir des stages rémunérés aux participants (50 % du salaire et coûts liés à l'emploi).

Structure de gouvernance du projet



H. Adaptation du programme d'apprentissage

Le projet *Compétences essentielles d'employabilité pour le secteur de la santé* (CEE-SS) a été adapté du modèle de formation du projet *Compétences essentielles pour le secteur des pêches de l'Atlantique* (CEPA). Il été conçu pour les postes de premier échelon dans le secteur des soins de santé pour personnes âgées (foyers de soins infirmiers, foyers de soins spéciaux et établissements avec assistance).

Le projet CEPA a été conçu et mis en œuvre au cours de la période allant de l'hiver 2018 à l'automne 2020. Fruit d'un partenariat, ce projet a été dirigé par le LCNB, en collaboration avec le Newfoundland and

Labrador Laubach Literacy Council (NLLLC), la PEI Literacy Alliance (PEILA) et Literacy Nova Scotia. Il 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, notamment le vieillissement de la main-d'œuvre et la migration des jeunes hors des zones rurales.

En collaboration avec les employeurs et les parties prenantes du secteur, le LCNB a piloté un modèle novateur de formation en littératie et en compétences essentielles afin d'améliorer les compétences des personnes sans emplois ainsi que des superviseurs et des cadres intermédiaires. On s'attendait à ce que le projet donne aux participants les moyens non seulement de trouver et de conserver un emploi, mais aussi de réussir dans leur rôle. Vers la conclusion réussie du projet CEPA, 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 (ESDC), a approché la LCNB pour entreprendre un autre projet, à savoir l'initiative CEE-SS.

i. Analyse du contexte

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 de compétences relatives à l'employabilité, ainsi que sur les ressources des programmes d'apprentissage destinés à quatre catégories d'emploi :

1. Aides de cuisine et serveurs
2. Plongeurs
3. Personnel d'entretien ménager
4. Travailleurs de la blanchisserie

L'analyse du contexte a consisté à trouver et à examiner les principaux documents et ouvrages de recherche liés aux tendances en formation aux compétences essentielles et aux compétences relatives à l'employabilité, ainsi qu'aux services connexes. Nous avons également effectué un examen et une analyse des outils d'évaluation existants et des exemples de programmes d'apprentissage provenant de programmes similaires dans d'autres régions du Canada. Enfin, nous avons mené des entrevues avec des personnes et des organisations clés afin de recueillir des renseignements sur leur expérience en matière de besoins et de défis particuliers liés aux quatre catégories d'emploi énumérées ci-dessus.

ii. Élaboration du programme de formation

Une fois l'analyse de contexte terminée, notre prochaine tâche a consisté à examiner et à réviser le programme d'apprentissage existant du récent projet *Compétences essentielles pour le secteur des pêches de l'Atlantique* (CEPA) afin de déterminer quel contenu pourrait être adapté et orienté vers le secteur de la santé.



En 2020, le gouvernement du Canada a révisé les 9 compétences essentielles, regroupant le modèle sous le nom de Compétences pour réussir ([consulter <https://www.canada.ca/fr/services/emplois/formation/initiatives/competence-reussir.html>](https://www.canada.ca/fr/services/emplois/formation/initiatives/competence-reussir.html)). La révision du contenu du CEPA pour le nouveau projet *Compétences essentielles d'employabilité pour le secteur de la santé* (CEE-SS) était fondée sur des versions préliminaires du nouveau cadre de Compétences pour réussir. En raison des retards liés à la pandémie dans la diffusion de ressources normalisées par le gouvernement du Canada, des ressources et des vidéos supplémentaires tirées des 9 compétences essentielles ont été fournies à la cohorte 1 des CEE-SS. Lorsque le contenu nouveau et mis à jour est devenu disponible en janvier 2022, nous l'avons communiqué aux facilitateurs de la cohorte 1 en tant que ressource supplémentaire.

En plus de réviser le matériel de formation ainsi que le contenu sur les compétences relatives à l'employabilité pour s'aligner sur le nouveau cadre des compétences pour le succès, la LCNB a adapté ou créé des exemples, des images et des activités d'apprentissage pour refléter le travail dans un contexte de soins de santé des personnes âgées. À la lumière de l'analyse du contexte et des commentaires recueillis lors des entrevues, nous avons déterminé que la plupart des postes de premier échelon dans le secteur de la santé exigeaient une 12^e année ou l'équivalent, soit un niveau plus élevé que celui exigé pour le projet *Compétences essentielles pour le secteur des pêches de l'Atlantique* (CEPA). Notre équipe a augmenté le niveau de lecture du contenu et la complexité des activités d'apprentissage en conséquence, tout en gardant à l'esprit que les participants peuvent avoir un certain nombre d'obstacles à l'apprentissage, tels que l'apprentissage dans une nouvelle langue, des difficultés d'apprentissage consignées et non consignées ou le retour à un milieu d'apprentissage après une longue absence.

Même si le programme d'apprentissage fait allusion aux normes de soins et aux protocoles liés aux précautions de sécurité en matière de COVID-19, à la suite des recommandations de l'entrevue avec les informateurs clés, des activités et des exemples particuliers n'ont pas été incorporés, car chaque établissement et chaque province ont leurs propres politiques et protocoles qui continuent d'évoluer en tandem avec la pandémie. Le nouveau contenu s'est concentré sur les fonctions et les tâches associées au travail dans les établissements de soins de santé pour personnes âgées dans les fonctions professionnelles ciblées, la compétence culturelle et la diversité sur le lieu de travail, la gestion des conflits et la conception du portfolio de carrière. Les manuels du facilitateur destinés aux mentors et aux participants contenaient une compilation révisée des ressources que les facilitateurs pouvaient utiliser pour effectuer l'apprentissage en personne et en ligne.

De façon virtuelle, le concepteur de programme a fourni aux facilitateurs individuels l'orientation sur le programme et le soutien continu pour la diffusion en ligne.

I. Contenu numérique

La partie en ligne de la formation sur les *Compétences essentielles pour le secteur des pêches de l'Atlantique* (CEPA) a été réalisée par l'entremise d'un système de gestion de l'apprentissage (SGA), au moyen de la plateforme ZNanja. Nous avons choisi d'utiliser le même système d'apprentissage pour la formation du projet *Compétences essentielles d'employabilité pour le secteur de la santé* (CEE-SS), mais avons plutôt opté de piloter Articulate 360, un ensemble d'outils de programme standard bien connu dans le secteur, au lieu de la plateforme ZNanja.



Les activités de formation ont été conçues pour être interactives, en donnant aux participants le choix de répondre aux questions et aux incitations à la réflexion et d'effectuer les activités d'apprentissage à la main dans leur manuel papier ou en ligne.

Avant de lancer Articulate 360, le fournisseur de services et le concepteur du programme d'apprentissage ont testé tous les modules, et aucun problème n'a été détecté. Malgré ces efforts, l'utilisation d'Articulate 360 a entraîné un certain nombre de problèmes techniques qui ont persisté tout au long de la formation de la cohorte 1.

En réponse aux nombreux problèmes techniques rencontrés par les participants avec la plateforme Articulate 360 au cours de la cohorte 1, le comité directeur s'est réuni en juillet 2021 pour discuter des solutions possibles et de la marche à suivre. La réunion, qui a attiré un grand nombre de participants, a été l'occasion de tenir une discussion approfondie sur le système d'apprentissage en ligne. L'objectif principal étant de déterminer si la cohorte 2 irait de l'avant avec Articulate 360 ou si nous devons revenir à la plateforme utilisée pour la formation en ligne sur les *Compétences essentielles pour les pêches de l'Atlantique* (CEPA). La réunion a également été l'occasion pour les coordonnateurs et les facilitateurs de faire part de leurs importants commentaires sur le programme d'apprentissage.

Les principaux points de discussion abordés sont les suivants :

- L'objectif du projet *Compétences essentielles d'employabilité pour le secteur de la santé* (CEE-SS) consiste à piloter de nouveaux modèles – le système Articulate 360 fait également l'objet d'un essai pilote.
- Le fournisseur de services du système de gestion de l'apprentissage a recommandé de continuer à utiliser Articulate 360 pour le projet CEE-SS, en partie parce qu'il n'y aura peut-être pas assez de temps pour transférer les modules vers l'ancien système *Compétences essentielles pour les pêches de l'Atlantique* (CEPA).
- Le fournisseur de services du SGA a proposé de coordonner et de couvrir les frais d'un représentant pour tester le système afin d'éviter d'autres problèmes.

Les participants à la réunion ont convenu à l'unanimité de continuer à utiliser Articulate 360 pour la cohorte 2 et la LCNB a abordé et réglé avec succès les problèmes techniques existants avant le lancement de cette cohorte.



J. Compétences ciblées

Cette initiative ciblait les compétences suivantes :



K. Conception du modèle CEE-SS

Le modèle de formation du projet *Compétences essentielles d'employabilité pour le secteur de la santé* (CEE-SS) comprend :

- Une trousse de formation de 30 heures sur le mentorat en milieu de travail pour les superviseurs et les gestionnaires;
- 8 semaines de formation en classe et en ligne pour la cohorte 1 :
- À la lumière des recommandations présentées dans le rapport intermédiaire du 20 juin 2022, la formation en classe et mode virtuel a été étendue à 10 semaines pour la cohorte 2.
- Une formation en cours d'emploi sur un lieu de travail participant, après la formation en classe ou en mode virtuel;
- Un stage rémunéré de cinq (5) semaines.

Même si l'intention était d'utiliser une approche d'apprentissage mixte pour les deux cohortes, la pandémie de COVID-19 a nécessité de mettre davantage l'accent sur l'apprentissage virtuel dans les deux cohortes.

L. Formation supplémentaire

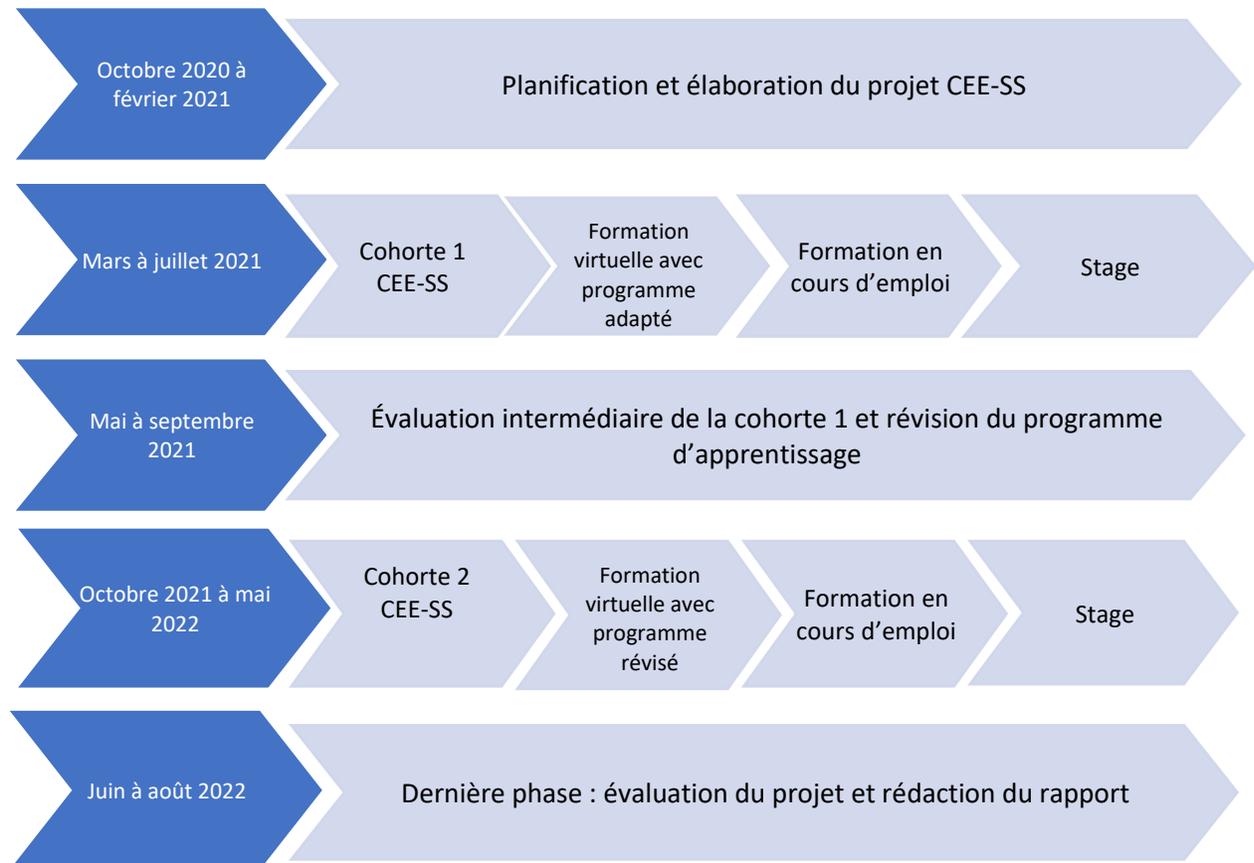
En plus des modules de formation *Compétences essentielles d'employabilité pour le secteur de la santé* (CEE-SS), les participants ont également reçu les formations suivantes liées à l'emploi :

- Les conférenciers ont communiqué leur expertise et leurs connaissances sur des domaines particuliers liés à la recherche d'emploi ou à la planification de carrière. Parmi les sujets abordés, citons :
- La rédaction d'un curriculum vitae (CV)
 - Les entrevues
 - Des renseignements sur les programmes de préposés auprès des résidents et d'infirmières auxiliaires autorisées
 - La santé mentale
 - L'établissement d'un budget et la gestion de la dette
- Les participants ont reçu une formation en personne dans le cadre de laquelle ils ont reçu un certificat sur des sujets pertinents pour le secteur de la santé. La formation supplémentaire offerte dans chaque province variait en fonction des besoins des employeurs et des postes de premier échelon offerts. Les sujets abordés étaient les suivants :
 - Premiers soins et RCR
 - Approche douce et persuasive des soins aux personnes atteintes de démence
 - Premiers secours psychologiques (soins personnels et soins aux autres)
 - Intervention non violente en cas de crise
 - Sécurité alimentaire
- Les participants ont également reçu la formation en ligne suivante :
 - Système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail (SIMDUT)
 - ABC Alpha pour la vie Canada : webinaire sur la littératie financière

Les participants des cohortes 1 et 2 ont assisté à une remise de diplômes en personne à l'Île-du-Prince-Édouard, mais en raison des restrictions de la COVID-19 au Nouveau-Brunswick et à Terre-Neuve-et-Labrador, la remise des diplômes dans ces provinces a dû se faire en ligne pour les deux cohortes.

M. Aperçu de la mise en œuvre du projet

Le tableau suivant donne un aperçu du calendrier de mise en œuvre du projet *Compétences essentielles d'employabilité pour le secteur de la santé* (CEE-SS) et des changements apportés de la cohorte 1 à la cohorte 2.

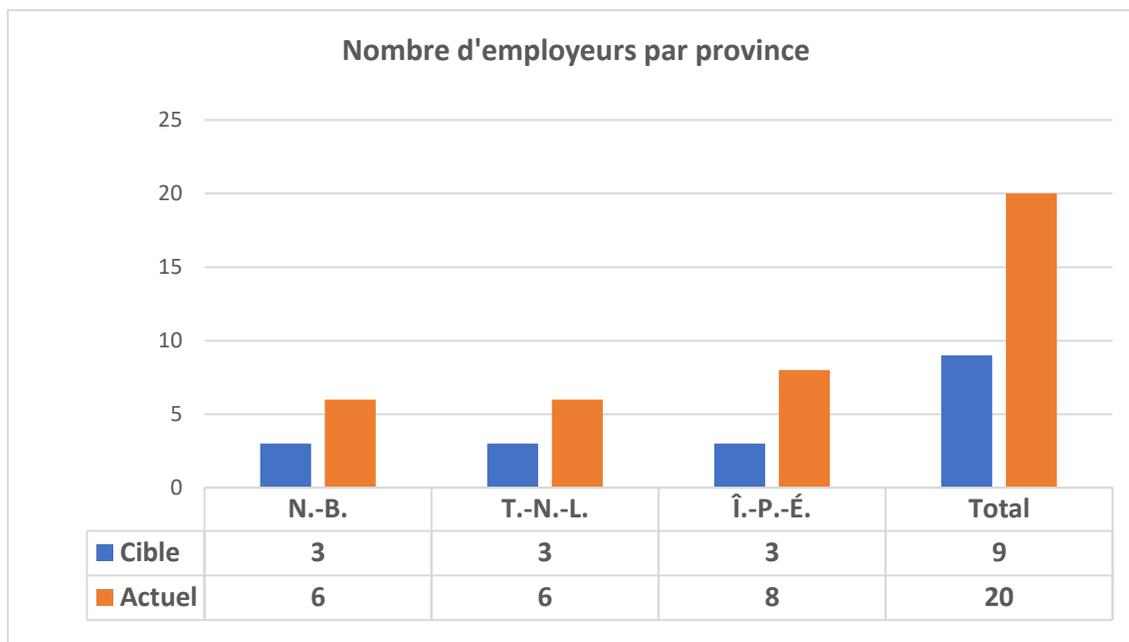


III. Employeurs de notre site pilote

A. Employeurs du projet *Compétences essentielles d'employabilité pour le secteur de la santé (CEE-SS)*

Au début du projet, nous avons pour objectif de recruter 9 employeurs du secteur de la santé dans les 3 provinces de l'Atlantique. Nous avons dépassé cet objectif en faisant participer un total de 20 employeurs du secteur de la santé au projet CEE-SS (9 employeurs de la cohorte 1 et 11 employeurs de la cohorte 2).

Comme l'indique le tableau ci-dessous, les trois provinces ont dépassé le nombre minimum d'employeurs du site pilote requis pour les deux cohortes, le Nouveau-Brunswick et Terre-Neuve-et-Labrador ayant chacun recruté six (6) employeurs et l'Île-du-Prince-Édouard ayant recruté 8 employeurs.



B. Liste des employeurs et des sites pilotes

Les employeurs suivants ont été sélectionnés comme sites pilotes en fonction de leur emplacement, de leur état de préparation et de leur intérêt à participer au projet *Compétences essentielles d'employabilité pour le secteur de la santé* (CEE-SS).

PROVINCE	COHORTE 1	COHORTE 2
NOUVEAU-BRUNSWICK	Foyer Saint-Antoine, à Saint-Antoine Golden Years Estate, à Moncton Kindred Home Care, à Moncton	Golden Years Estate, à Moncton Kindred Home Care, à St. Stephen MacLeod Home, à Woodstock
TERRE-NEUVE-ET-LABRADOR	Mountain View Retirement Centre, à Corner Brook Westmorland Estates Retirement Community, à Corner Brook Ivy Durley Place, à Flowers Cove	Mountain View Retirement Centre, à Corner Brook Momentum Development Support, à Corner Brook Callingwood Downs, à Clarke's Beach
ÎLE-DU-PRINCE-ÉDOUARD	Garden Home, à Charlottetown Whisperwood Villa, à Charlottetown The Mount Continuing Care Community, à Charlottetown	Garden Home, à North River Whisperwood Villa, à Charlottetown The Mount Continuing Care Community, à Charlottetown South Shore Villa, à Crapaud Clinton View Lodge, à Clinton

C. Taille de l'entreprise

La taille des entreprises participantes varie de petite à grande. Des 20 entreprises du secteur de la santé :

- 13 employaient moins de 100 personnes (65 %)
- 6 emploient entre 100 et 500 personnes (30 %)
- 1 employant plus de 500 personnes (5 %)

Les employeurs participants avaient tous des postes vacants :

- CNP 6731 : Préposés à l'entretien ménager
- CNP 6741 : Travailleurs de blanchisserie
- CNP 6711 : Aides de cuisine et de salle à manger (serveurs et plongeurs)
- CNP 4412 : Préposés aux bénéficiaires, préposés aux soins personnels, aides aux bénéficiaires et aides de maintien à domicile

D. Défis de recrutement

Dans le cadre de l'évaluation des besoins en milieu de travail, les employeurs ont reconnu les difficultés de recrutement suivantes lorsqu'ils tentent de pourvoir des postes vacants :

- Difficulté à trouver des travailleurs locaux dans les collectivités petites ou éloignées;
- Difficulté à trouver du personnel motivé, fiable et désireux de fournir le niveau de service requis;
- Difficulté à trouver des employés qui comprennent en quoi consistent les soins de santé et qui sont motivés pour remplir cette fonction;
- Manque général de motivation et de mobilisation des employés;
- Difficulté à trouver des personnes qui veulent travailler;
- Pénurie de candidats disponibles et adéquats;
- Difficulté à trouver les bonnes personnes ayant les compétences nécessaires et la bonne attitude;
- Difficulté à pourvoir les postes de travail occasionnels ou en quarts;
- Difficulté à trouver des infirmières auxiliaires autorisées et des infirmières immatriculées compétentes;
- Manque général de candidats en raison du petit bassin de main-d'œuvre.

E. Lacunes en matière de compétences

Les employeurs ont remarqué les lacunes suivantes en matière d'employabilité et de compétences essentielles parmi les employés nouveaux et existants :

- Les employés ne semblent pas comprendre l'importance de la fiabilité et l'effet de cette dernière sur les résidents et leurs collègues.
- Les compétences informatiques de base sont généralement un problème.

- De nombreux employés manquent de compétences de communication efficaces. Ils ne semblent pas comprendre la nécessité d'écouter et de communiquer avec précision aux membres de leur équipe.
- La communication, l'éthique du travail et les attentes concernant les réalités du travail dans un milieu de soins de santé (p. ex., les soins aux résidents) ont également été reconnues comme des problèmes.
- Le personnel a du mal à travailler en équipe, souvent en raison de compétences de communication inefficaces.
- Les rapports et les documents sont mal rédigés (rapports d'équipe, rapports d'incidents, listes de contrôle, etc.)
- Les compétences en matière de leadership et de gestion du temps sont insuffisantes.

F. Défis liés à la pandémie

Les employeurs participants ont également repéré les défis suivants, surtout liés à la pandémie de COVID-19 :

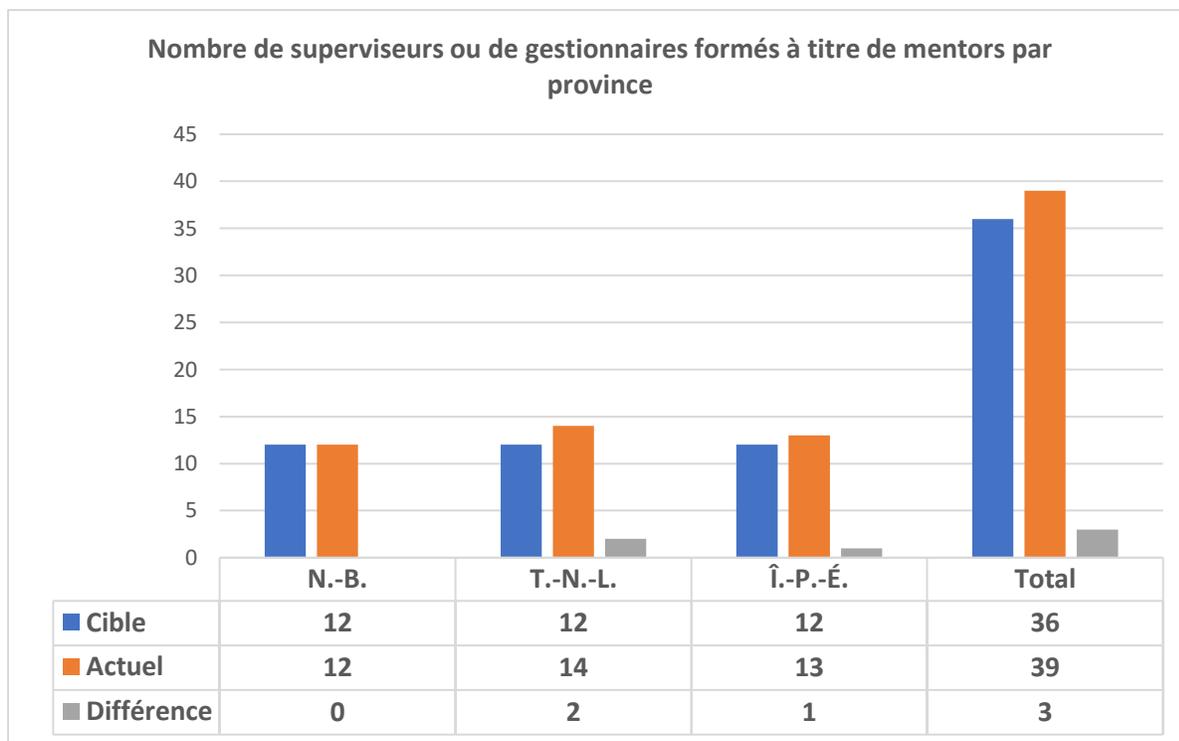
- Le besoin de fonds supplémentaires pour couvrir les coûts liés à la désinfection et au dépistage;
- Le manque de personnel pour répondre aux besoins des résidents;
- L'effet global de la pandémie et l'évolution des règles ou directives en matière de COVID-19;
- La nécessité de trouver des personnes désireuses de travailler pendant une pandémie.

IV. Nos mentors

A. Caractéristiques des superviseurs et des gestionnaires

Au total, 39 mentors ont commencé la formation (21 dans la cohorte 1 et 18 dans la cohorte 2).

Comme indiqué ci-dessous, le Nouveau-Brunswick a atteint son objectif, soit 12 superviseurs ou gestionnaires, tandis que Terre-Neuve-et-Labrador et l'Île-du-Prince-Édouard, toutes deux ayant respectivement 14 et 13 superviseurs ou gestionnaires, ont dépassé leur objectif. Il convient de noter que 35 des 39 superviseurs ou gestionnaires (90 %) ont suivi la formation des mentors.



Le résumé suivant des caractéristiques des mentors est fondé sur les renseignements recueillis grâce aux formulaires d'admission distribués par les coordinateurs de projet provinciaux.

N=39	Caractéristiques	Total des superviseurs et gestionnaire (avec %)
Sexe	Hommes	7 (18 %)
	Femmes	31 (80 %)
	Préfère ne pas le dire.	1 (2 %)
Groupe d'âge	18-24	2 (5 %)
	25-29	4 (10 %)
	30-39	10 (26 %)
	40-49	14 (36 %)
	50-59	9 (23 %)
Groupes prioritaires	Personnes en situation de handicap	2
	Femmes	31
	Personne d'une minorité visible	1
	Autochtone	4
Niveau d'éducation le plus élevé	Collège communautaire	22 (56 %)
	12 ^e année	6 (15 %)
	Diplôme d'études générales	0 (0 %)
	11 ^e année ou moins	1 (3 %)
	Autre	10 (26 %)
Années d'expérience en tant que superviseur	Aucun	1 (3 %)
	Moins d'un an	5 (13 %)
	1 à 3 ans	9 (23 %)
	4 ou 5 ans	11 (28 %)
	5 à 10 ans	5 (13 %)
	Plus de 10 ans	8 (20 %)

B. Résultats de la formation

Nous avons pour objectif de faire participer 36 superviseurs ou gestionnaires aux séances de formation des mentors. Les superviseurs ou gestionnaires ont suivi la formation de mentor avant que les participants au projet n'entrent sur le lieu de travail pour une formation en cours d'emploi. Cette approche a permis de s'assurer que les participants seraient bien appuyés pendant leur stage et auraient donc les meilleures chances de réussite. Le fait d'accroître la capacité des superviseurs ou gestionnaires à encadrer leur personnel, nouveau ou existant, peut conduire à un meilleur maintien en poste des employés. Chaque partenaire provincial a accepté d'identifier et de former 12 superviseurs ou gestionnaires, au minimum.

Au total, 21 superviseurs ou gestionnaires ont participé à la formation des mentors de la cohorte 1. Quatre mentors n'ont pas terminé la formation (l'un d'entre eux commençait un nouveau poste de superviseur et se sentait trop débordé pour suivre en même temps la formation de mentor et trois autres ont été licenciés par leur employeur pour diverses raisons). 18 superviseurs ou gestionnaire ont participé à la formation des mentors de la cohorte 2, et ils ont tous terminé la formation.

C. Effets organisationnels

Les mentors qui ont participé à la formation occupaient différents postes de superviseur ou de gestionnaire chez les employeurs participants.

Les employeurs ont indiqué que le projet a fourni aux mentors des outils et un apprentissage qui ont renforcé leur confiance et leur capacité à appuyer les participants ou employés sur leur lieu de travail.

Les mentors ont souligné plusieurs domaines de renforcement des compétences qu'ils ont perfectionnés grâce à leur participation à la formation de mentor, notamment le leadership, la communication et l'écoute active, la consolidation d'équipe, la résolution de conflits et la compréhension de l'importance de fournir une aide continue à leurs employés. Dans l'ensemble, les mentors ont estimé que la formation était un moyen efficace de perfectionner leurs compétences de mentorat, de former les nouveaux employés et d'améliorer le maintien en poste des employés.

Les mentors de la cohorte 1 ont exprimé le besoin d'avoir du contenu supplémentaire sur les compétences de leadership, la gestion des conflits et la gestion du rendement, tous des sujets que nous n'avons pu couvrir avec la cohorte 2.

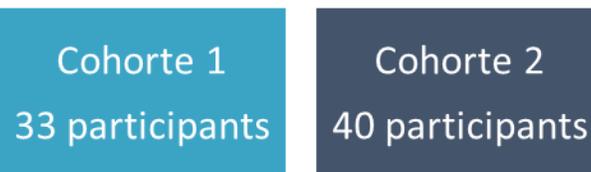
V. Nos participants

A. Aiguillage des participants vers le programme

Le projet pilote a reçu un total de 96 aiguillages de participants (54 dans la cohorte 1 et 42 dans la cohorte 2), répartis dans les trois provinces participantes – le Nouveau-Brunswick (NB), Terre-Neuve-et-Labrador (T.-N.-L.) et l'Île-du-Prince-Édouard (l'ÎE). La quasi-totalité des aiguillages consistait en des auto-aiguillages (88 sur 96). Les sept autres aiguillages provenaient des conseillers en emploi, des organismes communautaires ou une autre source.

La plupart des participants (84 %) ont mentionné avoir appris l'existence du projet par les médias sociaux (p. exemple., le site web des organisations partenaires, Facebook, Twitter, etc.). Les autres participants ont dit 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 (non précisés).

Au total, 73 participants, qui remplissaient les conditions d'admissibilité, ont été acceptés et ont commencé le projet pilote (33 dans la cohorte 1 et 40 dans la cohorte 2). Parmi eux, 66 se sont présentés d'eux-mêmes et 7 ont été aiguillés par un organisme.



B. Caractéristiques des participants

Les caractéristiques des participants résumées ci-dessous sont fondées sur les renseignements recueillis au moyen des formulaires d'admission distribués par les coordinateurs provinciaux du projet.

N=73	Caractéristiques	Total des participants (avec %)
Genre	Hommes	10 (14 %)
	Femmes	59 (81 %)
	LGBTQ2S	4 (5 %)
Groupe d'âge	18-24	12 (16 %)
	25-29	7 (10 %)
	30-39	22 (30 %)
	40-49	22 (30 %)
	50-59	10 (14 %)
Groupes prioritaires	Personnes en situation de handicap	6
	Femmes	59
	Personne d'une minorité visible	5
	Autochtones	5
	CLOSM	1
Niveau d'éducation le plus élevé	Collège communautaire	24 (33 %)
	12 ^e année	30 (42 %)
	Diplôme d'études générales	11 (14 %)
	11 ^e année ou moins	3 (4 %)
	Autre	5 (7 %)

C. Résultats de la formation

Bien que la formation des deux cohortes ait été fournie de façon virtuelle en raison de la pandémie de COVID, certaines des séances de formation supplémentaires (p. exemple., premiers soins et RCR) ont été dispensées en personne, quand les circonstances le permettaient.

i. Résultats de la cohorte 1 et 2

Voici les résultats combinés pour chaque composante du projet par province.

Résultats réels	Participants inscrits à la formation	Formation en classe ou en mode virtuel achevée	Formation en cours d'emploi achevée	Stage professionnel achevé	Employé par l'employeur du site pilote
N.-B.	25	22	15	13	13
T.-N.-L.	23	20	12	8	8
Î.-P.-É.	25	24	13	11	11
Total	73	66	40	32	32

Au total, 73 participants ont été sélectionnés et présents le premier jour de la formation virtuelle (33 dans la cohorte 1 et 40 dans la cohorte 2). Parmi les participants inscrits à la formation virtuelle, 66 (90 %) ont terminé la formation virtuelle ou en salle de classe et 7 participants ont quitté le projet pendant cette période. Les raisons invoquées pour l'abandon du projet pendant la composante virtuelle ou en salle de classe sont les suivantes :

- 2 participants sont partis pour des raisons de santé ou de maladie.
- 3 participants ont accepté un emploi ailleurs (un dans le secteur de la santé).
- 1 participant a déterminé qu'il n'était pas adapté au type de travail.
- 1 participant a été renvoyé pour des problèmes d'assiduité.

Des 66 participants qui sont ensuite passés à la formation en cours d'emploi, 40 participants (61 %) ont terminé la composante. Les raisons invoquées pour expliquer le départ des participants avant la fin du programme sont les suivantes :

- 7 participants ont accepté un emploi ailleurs.
- 3 participants sont partis pour des raisons de garde d'enfants ou de responsabilités familiales.
- 2 participants sont partis en raison d'un deuil ou d'un décès dans la famille.
- 2 participants n'ont pas accepté l'offre d'emploi sur le lieu de travail : 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.
- 1 participant a déterminé qu'il n'était pas adapté au type de travail.
- 1 participant a déterminé qu'il n'était pas prêt à travailler pour des raisons personnelles.
- 1 participant est parti pour des raisons médicales.
- 1 participant est parti pour des raisons de santé.
- 2 participants ont été licenciés prématurément par l'employeur du site pilote.
- 3 participants ne se sont pas présentés à la formation sur le tas
- 4 participants n'ont pas terminé la formation en cours d'emploi pour des raisons inconnues (les coordinateurs n'ont pas pu les joindre).

Des 40 participants qui sont passés au stage du projet, 32 (80 %) ont terminé la composante. Les raisons invoquées pour expliquer le départ des participants avant la fin du projet sont les suivantes :

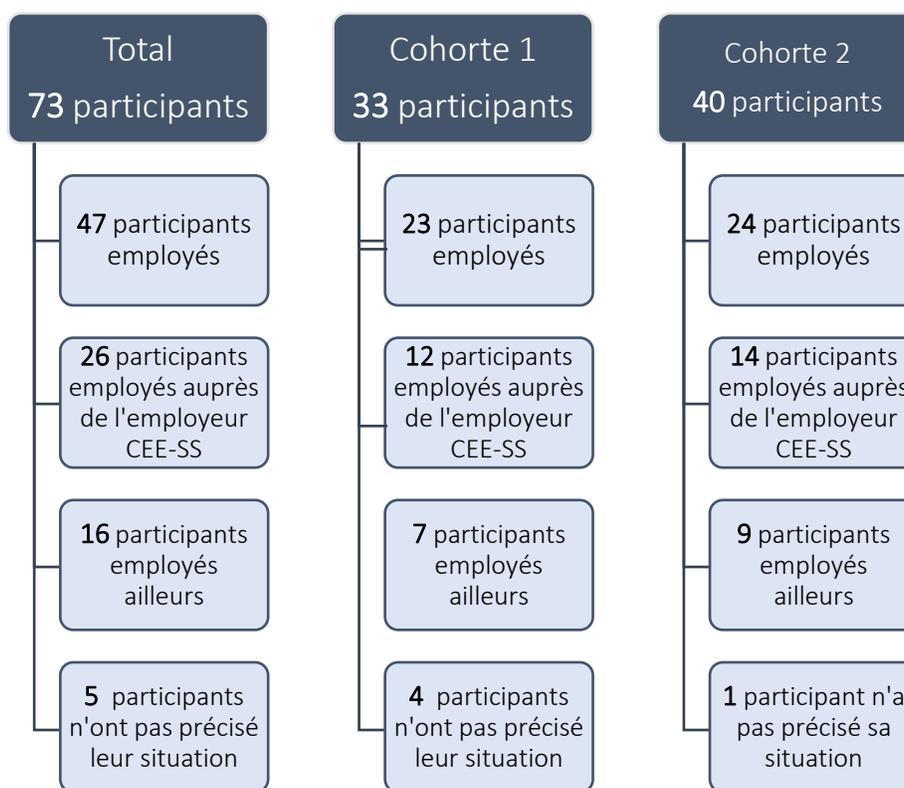
- 2 participants sont partis pour des raisons de santé.
- 2 participants ont accepté un emploi ailleurs.
- 1 participant n'était pas prêt à travailler.
- 3 participants ont déterminé qu'ils n'étaient pas adaptés au type de travail.

Les taux d'achèvement globaux fondés sur le nombre de participants ayant achevé chaque composante du projet sont les suivants :

- 90 % des participants (66 sur 73) ont suivi la formation en classe ou en mode virtuel.
- 65 % des participants (40 sur 66) ont suivi la formation en cours d'emploi.
- 81 % des participants (32 sur 43) ont terminé leur stage.

- 100 % des participants (32 sur 32) qui ont terminé le projet (les trois composantes du projet) ont décroché un emploi chez l'employeur du site pilote.

À la lumière des sondages de suivi menés trois mois après leur participation à chaque cohorte du projet, 47 des 73 participants (65 %) ont rapporté avoir un emploi. Ce chiffre inclut les participants qui ont quitté le projet en cours de route parce qu'ils ont trouvé un emploi ailleurs. Le tableau ci-dessous indique le nombre de participants employés par cohorte, ainsi que le nombre de participants employés dans le secteur des soins de santé pour personnes âgées par l'employeur auprès duquel ils ont effectué leur stage (26) et ceux qui ont dit être employés ailleurs. Cependant, leur employeur n'était pas associé au projet pilote et peut ou non être lié au secteur des soins de santé pour personnes âgées (16). Cinq autres participants ont mentionné être employés à la fin du projet, mais n'ont pas précisé la nature de leur emploi.



D. Gains de compétences globales

L'autoévaluation de la préparation à l'apprentissage et le test des compétences essentielles avant et après le programme (calcul, utilisation de documents et lecture) ont été réalisés par l'entremise de la plateforme Znanja, et n'ont pas été assujettis aux erreurs techniques de sauvegarde rencontrées par la cohorte 1 avec la plateforme Articulate 360. Les taux d'achèvement des autoévaluations et des tests avant et après la tenue du programme étaient faibles, ce qui pourrait indiquer la frustration des participants à l'égard du logiciel.

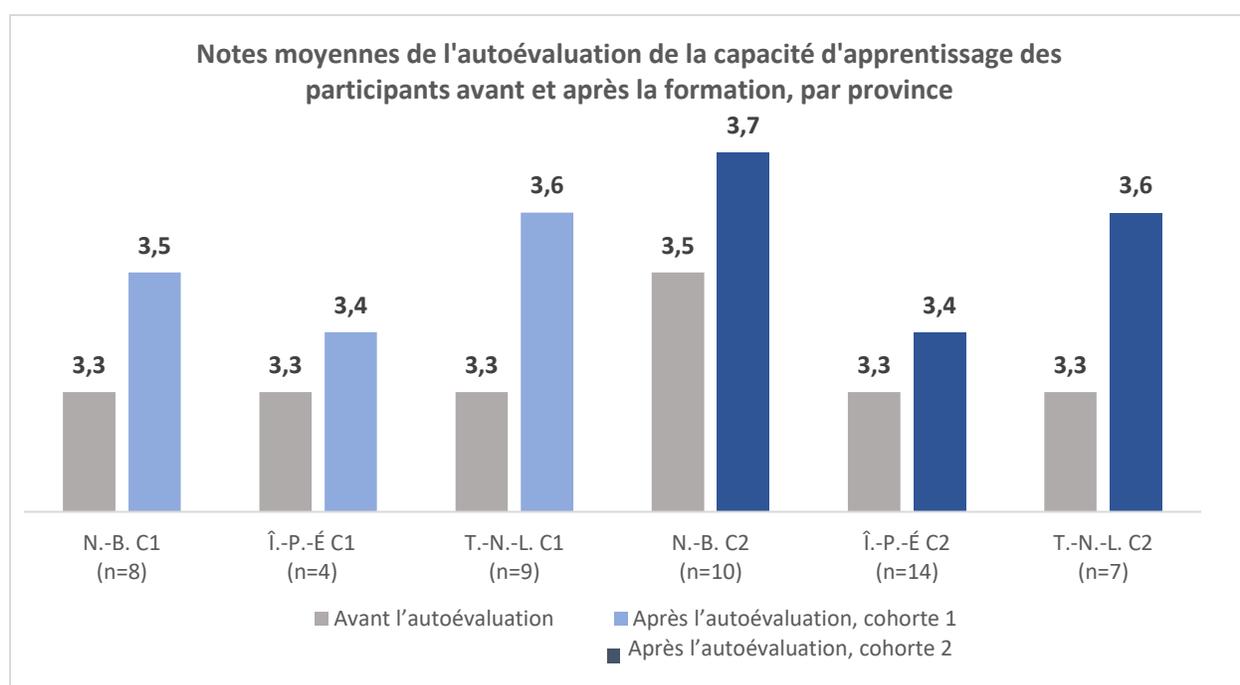
Soulignons ici que les facilitateurs ont remarqué que le niveau d'alphabétisation et le niveau de scolarité des participants étaient en général plus élevés que ceux des participants au programme *Compétences essentielles pour le secteur des pêches de l'Atlantique* (CEPA). Par conséquent, les notes obtenues avant et après l'évaluation étaient plus élevées que prévu. Compte tenu de tels résultats avant la tenue du programme, toute erreur commise lors d'une évaluation après le programme avait tendance à faire baisser les résultats.

Les participants ont pu effectuer les autoévaluations et les tests à leur propre rythme, et les réponses ont été sauvegardées automatiquement. L'analyse de l'horodatage a révélé qu'un certain nombre de participants ayant obtenu des notes plus faibles dans les autoévaluations et les tests après la tenue du programme ont mis beaucoup moins de temps pour effectuer ces tâches.

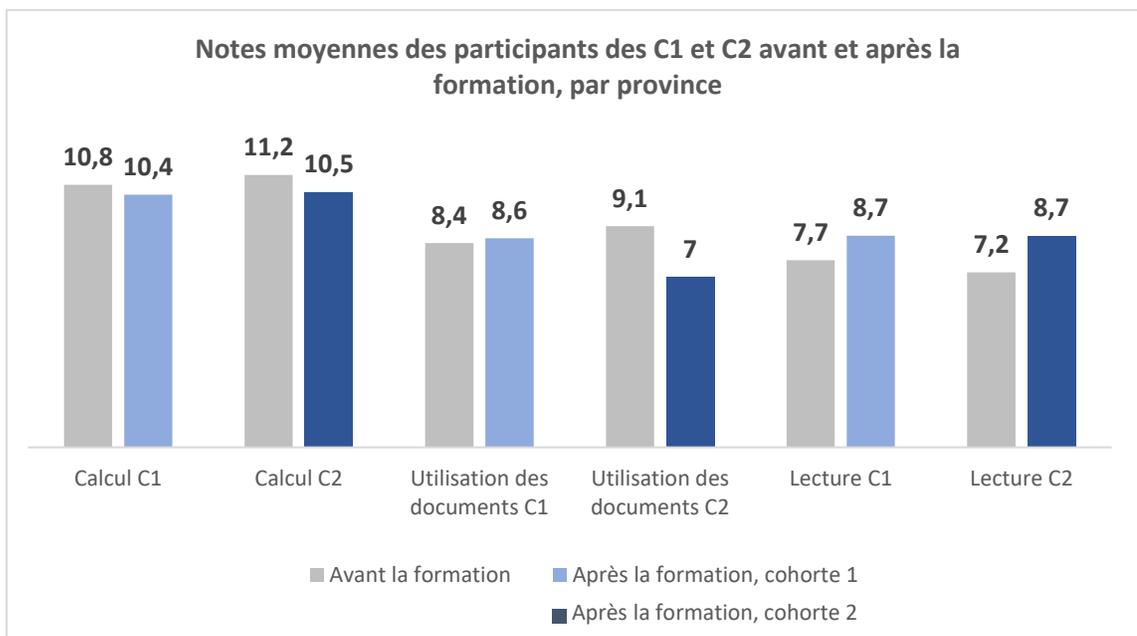
Il ne faut pas supposer que des notes plus faibles correspondent à un apprentissage moindre. Par ailleurs, la faible taille de l'échantillon et l'absence de protocoles d'évaluation normalisés rendent impossible toute analyse statistique approfondie au-delà des chiffres, des quantités et des moyennes de base.

Voici un résumé des données saisies dans le système de gestion de l'apprentissage (SGA) utilisé pour le projet lors des cohortes 1 et 2. Les participants au projet ont rempli une autoévaluation de leur préparation à l'apprentissage avant et après la composante de formation en classe ou en mode virtuel. L'analyse des notes avant et après la formation ne prend en compte que les participants qui ont effectué les deux autoévaluations. Pour cette raison, les analyses de données représentent les résultats avant et après l'évaluation de 21 des 33 participants de la cohorte 1 (N.-B. : 8; Î.-P.-É. : 4; T.-N.-L. : 9) et de 31 des 40 participants de la cohorte 2 (N.-B. : 10; Î.-P.-É. : 14; T.-N.-L. : 7). L'autoévaluation comprenait un total de 30 énoncés en vertu desquels les participants devaient s'évaluer en utilisant l'échelle suivante : 0 (Ça ne me ressemble pas du tout), 1 (Ça me ressemble très peu), 2 (Indécis/incertain), 3 (Ça me ressemble plus ou moins) et 4 (Ça me ressemble beaucoup).

Comme l'indique la figure ci-dessous, dans l'ensemble, toutes les provinces ont connu de légères augmentations quand on compare les notes avant et après la formation, tant pour la première que pour la deuxième cohorte. Les notes moyennes de l'autoévaluation avant et après la formation ont été constantes dans les deux cohortes, les notes de Terre-Neuve-et-Labrador (T.-N.-L.) et de l'Île-du-Prince-Édouard (Î.-P.-É.) restant les mêmes. Cependant, les notes moyennes du Nouveau-Brunswick (N.-B.) ont augmenté entre la première et la deuxième cohorte. Les notes moyennes avant et après l'autoévaluation ont également été comparées entre les participants de la première et de la deuxième cohorte. Cependant, peu de différences ont été observées.

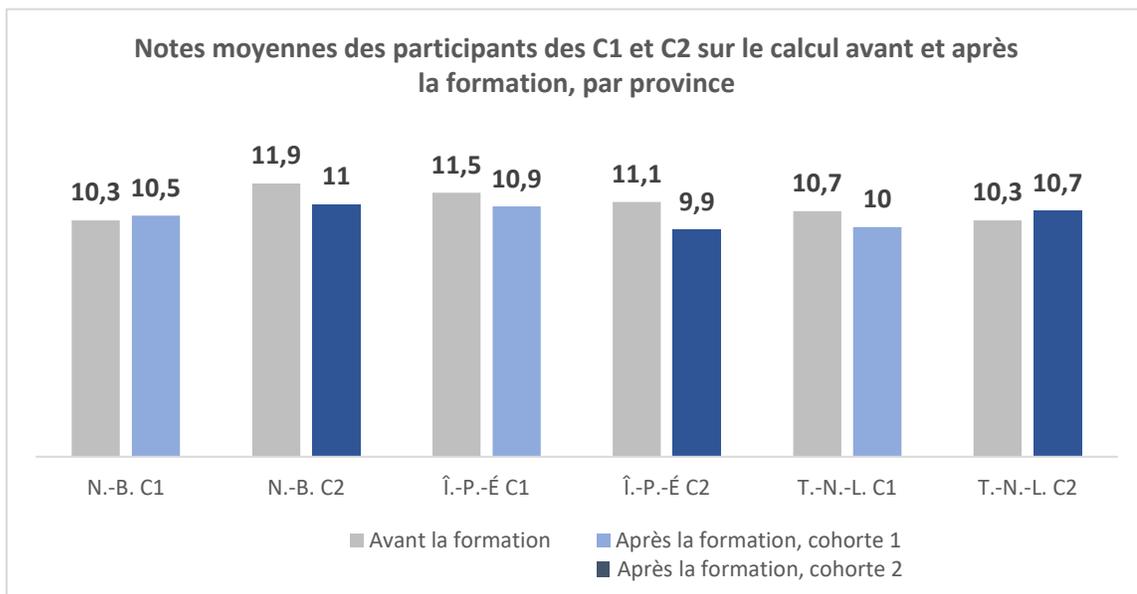


Dans le système de gestion de l'apprentissage (SGA), les participants ont également enregistré leur test des compétences essentielles particulières, avant et après leur participation à la formation. L'analyse ne prend en compte que les participants qui ont effectué le test avant et après la formation. Les données suivantes résument donc les réponses de 60 participants (25 de la cohorte 1 et 35 de la cohorte 2). Le test comprenait une série de questions couvrant les domaines du calcul, de l'utilisation de documents et de la lecture.

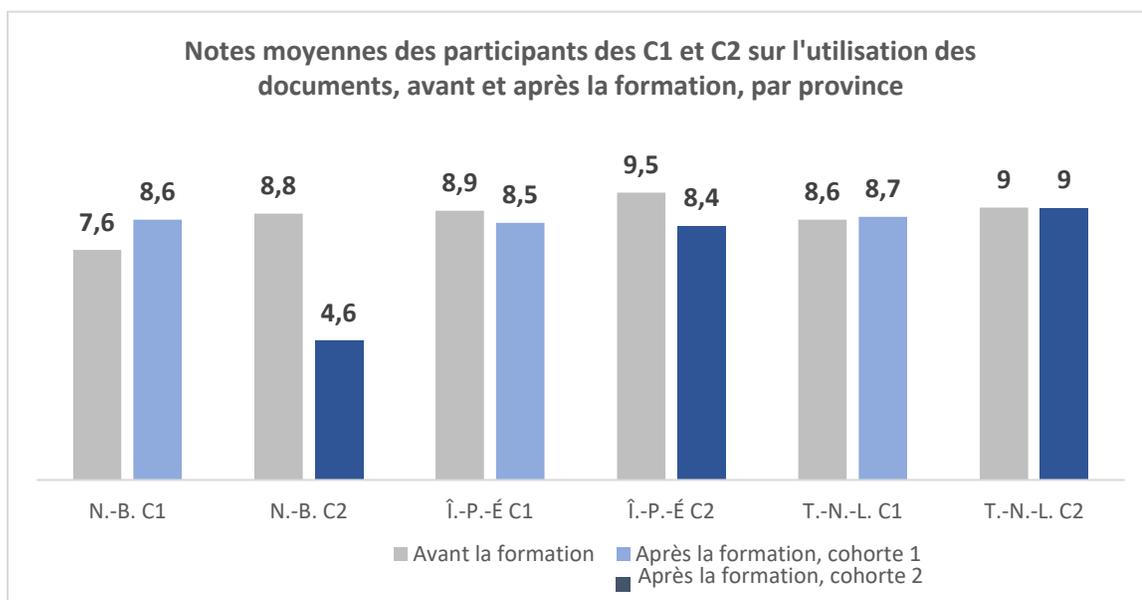


En comparant les cohortes à l'échelle des types de compétences essentielles, les tendances sont similaires en ce qui concerne le calcul (les deux ont diminué) et la lecture (les deux ont augmenté); cependant, l'utilisation de documents a connu une augmentation pour la cohorte 1 entre le test avant la formation et le test après la formation, tandis que la cohorte 2 a connu une diminution importante sur ce plan. 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.

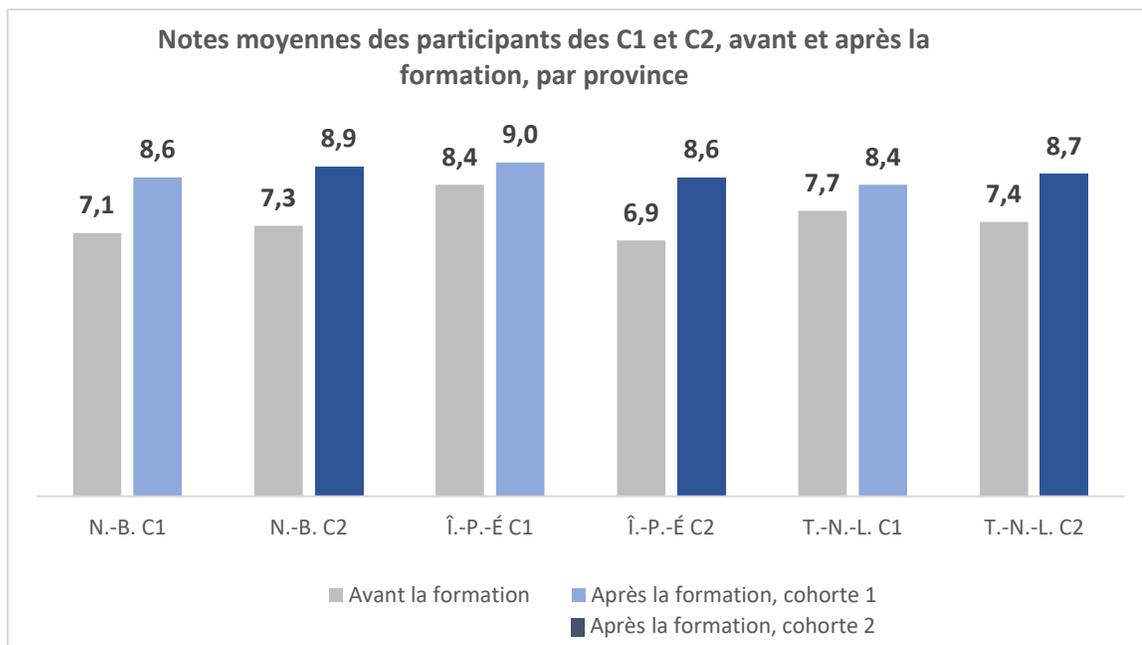
Comme l'indique la figure ci-dessous, certaines différences ont été observées lors du test des compétences essentielles individuelles par province. Dans l'ensemble, les notes moyennes en calcul sont restées élevées, certaines notes après le test ayant tendance à être légèrement supérieures ou inférieures aux notes avant le test.



Les notes moyennes du test pour l'utilisation des documents étaient assez uniformes entre les cohortes et les provinces, à l'exception du Nouveau-Brunswick (N.-B.). Cette province a connu une augmentation moyenne des notes relatives à l'utilisation de documents dans la cohorte 1 et une diminution significative dans la cohorte 2. Une analyse du journal numérique n'a pas permis d'expliquer ce résultat.



Comme le montre le graphique ci-dessous, peu de différences ont été observées lors de l'évaluation des notes moyennes sur la lecture du test effectué avant et après la formation entre les provinces et les cohortes, toutes ayant enregistré une légère augmentation.



VI. Projet : livrables

A. Comité directeur

Le comité directeur formé au début du projet *Compétences essentielles pour le secteur des pêches de l'Atlantique* (CEPA) a poursuivi son important travail, n'apportant que quelques changements mineurs à la composition des membres du projet *Compétences essentielles d'employabilité pour le secteur des services de santé* (CEE-SS). Le comité directeur était composé des personnes suivantes :

- Un gestionnaire de projet (président du comité)
- La directrice générale de chaque organisme partenaire (Literacy Coalition of New Brunswick, Newfoundland and Labrador Laubach Literacy Council et PEI Literacy Alliance)
- Les coordinateurs de projets provinciaux

Le comité directeur a servi de cadre pour l'échange de renseignements et d'idées entre les organisations partenaires afin de contribuer à la réussite de la planification, de l'élaboration, de la mise en œuvre et de l'évaluation du projet CEE-SS.

Les fonctions du comité directeur étaient les suivantes :

- Fournir des orientations et des conseils.
- Examiner les documents et les rapports relatifs au projet et fournir des commentaires au gestionnaire de projet.
- S'assurer que le projet a été réalisé conformément aux objectifs, aux activités, à la portée, au calendrier, à la qualité et au coût, selon l'accord de financement.
- Fournir un forum pour communiquer les renseignements appropriés sur le projet aux principales parties prenantes, au sein de leur propre organisation ou en rapport avec celle-ci.
- S'assurer que les activités du projet se sont déroulées comme prévu pour chaque phase du projet.
- Se réunir une fois par mois ou plus souvent, s'il y a lieu.

B. Plan de communication

Le plan de communication détaillé du projet *Compétences essentielles pour le secteur des pêches de l'Atlantique* (CEPA), élaboré dans le cadre d'un atelier sur la « proposition de valeur » auquel les quatre organisations partenaires et leur personnel ont pris part, a été utilisé pour déterminer les groupes de parties prenantes du projet *Compétences essentielles d'employabilité pour le secteur santé* (CEE-SS) et les besoins en matière de communication de ces derniers, et pour présenter le projet aux principaux groupes de parties prenantes. Afin de favoriser une approche uniforme, les partenaires et les coordinateurs du projet ont reçu ce qui suit :

- Un logo et du matériel promotionnel pour créer une marque pour le projet CEE-SS;
- Des modèles de courriels et de correspondance;
- Une fiche de vente et une page de recrutement pour promouvoir le projet avec un message uniforme;
- Des règles, directives et questions fréquemment posées (FAQ);
- Des études de cas et des témoignages vidéo de suivi;
- Une stratégie de diffusion pour promouvoir le modèle auprès des organisations, des employeurs et des communautés, et le leur remettre.

En plus de ce qui précède, les partenaires du projet ont aidé à élaborer une stratégie de durabilité qui explique comment le modèle de formation sera soutenu, en tout ou en partie, par les partenaires ou d'autres parties intéressées.

C. Profils de compétences essentielles

Les coordinateurs provinciaux du projet ont déterminé les tâches liées aux compétences essentielles sur le lieu de travail pour les postes vacants que les participants allaient occuper. Les profils de compétences essentielles existants dans la base de données d'Emploi et Développement social Canada (EDSC) ont été examinés, utilisés et validés par les employeurs. De nouveaux profils n'ont pas été créés parce que ceux de la base de données d'EDSC décrivaient avec précision les tâches et les niveaux de complexité des postes vacants auxquels les participants ont accédé.

D. Programme d'apprentissage CEE-SS

Comme nous l'avons mentionné auparavant dans le présent rapport, une analyse du contexte a été effectuée pour adapter le programme d'apprentissage *Compétences essentielles pour les pêches de l'Atlantique (CEPA)* au secteur des soins de santé pour personnes âgées et concevoir le nouveau programme d'apprentissage *Compétences essentielles d'employabilité pour le secteur des services de santé (CEE-SS)*. À la lumière de l'information recueillie, nous avons constaté qu'un programme d'apprentissage personnalisé pour les personnes qui souhaitent occuper des postes de premier échelon dans le secteur des soins de santé serait avantageux, car nous n'avons trouvé aucun programme ciblé existant dans les trois provinces afin d'aborder les compétences essentielles et les compétences relatives à l'employabilité nécessaires pour ces postes.

Formation des mentors

La formation des mentors, d'une durée de 30 heures, était axée sur le perfectionnement des compétences des superviseurs ou des gestionnaires en matière de communication, d'esprit d'équipe et de mentorat, augmentant ainsi leur capacité à encadrer et à retenir le personnel nouveau et existant.

Les ressources d'apprentissage et les activités de l'atelier de formation des mentors ont été conçues pour renforcer le lien entre les compétences d'employabilité, la littératie et la préparation au marché du travail. L'objectif consistait à appuyer les efforts des superviseurs ou gestionnaires dans le mentorat des nouveaux employés. Les sujets de la formation sont les suivants :

- Communication
- Travail d'équipe
- Résolution des conflits sur le lieu de travail
- Établissement d'objectifs pour optimiser le rendement des employés et des personnes

Formation des participants

La formation personnalisée pour les postes de premier échelon visait spécifiquement à préparer les personnes sans emploi ou en situation de sous-emploi aux postes de premier échelon offerts dans le secteur de la santé, notamment les aides de cuisine, les plongeurs, le personnel d'entretien ménager, les travailleurs de blanchisserie et les travailleurs de santé non certifiés dans les organismes de soins à domicile.

Les décisions relatives au contenu ont été prises après avoir consulté les parties prenantes, le comité directeur du projet, ainsi que des praticiens de l'emploi et de la littératie. Le contenu a également été étayé par des résultats d'une analyse de contexte pancanadienne des pratiques d'embauche, des besoins en formation et des lacunes en matière de compétences des nouveaux employés embauchés à des postes de premier échelon dans des foyers de soins infirmiers, des foyers de soins spéciaux, des établissements avec assistance et des organismes de soins à domicile.

Les activités d'apprentissage sont centrées sur les compétences essentielles relatives à l'employabilité nécessaires à la réussite sur le lieu de travail et aident les participants à acquérir les compétences dont ils ont besoin pour trouver un emploi, le conserver et réussir dans la profession choisie.

Voici quelques-uns des sujets couverts par la formation en classe ou en mode virtuel :

- **Communication efficace** : communiquer des idées, écouter activement, et donner et recevoir des commentaires;
- **Collaboration** : travail d'équipe, culture positive du lieu de travail et travail avec des personnes diverses;
- **Résolution de problèmes et prise de décision** : pensée critique et prise de décision;
- **Lecture** : être capable de comprendre des chiffres, des symboles, des images, des mots, des phrases et des paragraphes écrits, sous forme imprimée ou électronique;
- **Rédaction** : être capable de communiquer des renseignements et des idées au moyen de textes composés dans des formats imprimés ou électroniques;
- **Calcul** : être capable de comprendre et d'utiliser des nombres et d'autres idées mathématiques (p. ex., pour déterminer les coûts, les longueurs, les volumes et le temps);
- **Adaptabilité** : savoir composer avec le changement, faire preuve de résilience et fixer des objectifs;

- **Compétences numériques** : être capable de comprendre l'information provenant de la technologie numérique et d'utiliser les outils appropriés pour créer, saisir, organiser, intégrer et évaluer des ressources numériques, et y avoir accès.
- **Rôle du mentorat pour favoriser la réussite au travail** : attentes, engagement et confiance;
- **Préparation à l'emploi** : création de curriculum vitae, techniques d'entretien et élaboration d'un portfolio.

Le cas échéant, le matériel et les activités d'apprentissage étaient ancrés dans le contexte des soins de santé, les activités et les exemples d'apprentissage reflétant les scénarios rencontrés par les aides de cuisine, les plongeurs, le personnel d'entretien ménager et les travailleurs de blanchisserie. En outre, des conférenciers ont fourni aux participants des renseignements propres au contexte, notamment sur la sensibilisation à la maladie d'Alzheimer et la démence ainsi que sur la vie des personnes âgées (étapes du vieillissement).

Les participants ont également suivi une formation standardisée et obtenu des certificats de formation en milieu de travail. Ces possibilités de formation supplémentaires variaient d'un employeur du site pilote à l'autre et comprenaient, en général, les éléments suivants :

- Premiers soins et RCR
- SIMDUT
- Manipulation et sécurité des aliments
- Intervention non violente en cas de crise
- Levage en toute sécurité
- Formation sur la COVID-19

Les participants ont également été jumelés avec un mentor sur leur site pilote. Les mentors ont aidé à répondre aux questions sur le travail dans l'organisation et ont appuyé les participants lors de la transition entre la formation en classe ou en mode virtuel et le lieu de travail.

Tous les soutiens à la formation, y compris les manuels du facilitateur, du mentor et du participant, ainsi que les présentations PowerPoint, sont offerts dans les deux langues officielles.

E. Évaluation du projet

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 d'employabilité pour le secteur de la santé* (CEE-ES). Le projet a été entrepris avec deux partenaires, soit le Newfoundland and Labrador Literacy Laubach Council (NLLLC) et la Prince Edward Island Literacy Alliance (PEILA). Il y avait donc trois sites principaux de projet : un au Nouveau-Brunswick, un à Terre-Neuve-et-Labrador et un à l'Île-du-Prince-Édouard.

L'évaluation du projet a eu lieu entre décembre 2020 et mai 2022, et avait les objectifs 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 des pratiques optimales parmi les parties prenantes du projet, notamment les participants, les superviseurs ou 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.

L'évaluation a été menée en deux étapes distinctes : cohorte 1 et cohorte 2. À la fin de la cohorte 1, les évaluateurs ont produit une série de rapports décrivant les résultats à moyen terme fondés sur les contributions des parties prenantes, du personnel, des partenaires, des employeurs, des mentors sur le lieu de travail du projet et des participants à ce dernier. Le présent rapport intègre toutes les données des deux cohortes et s'appuie sur les conclusions des rapports intermédiaires.

À la lumière des résultats décrits dans les rapports intermédiaires de la cohorte 1, ainsi que d'importants commentaires de la part des facilitateurs et des coordinateurs de projet, l'équipe de projet a apporté plusieurs changements au projet avant la cohorte 2, notamment :

- **Prolongement de la formation des participants** : afin de disposer d'un temps de formation plus long pour couvrir les sujets sans se précipiter et de laisser suffisamment de temps pour les discussions en classe, la durée de la formation des participants a été prolongée de 8 semaines pour la cohorte 1 à 10 semaines pour la cohorte 2.
- **Examen de l'ordre des modules** : pour la cohorte 1, les sections des modules imprimés et numériques étaient numérotées 1., 2., 3., etc. comme indiqué dans le cadre des *Neuf compétences essentielles*. Nous avons appris que le modèle numéroté donnait la fausse impression que chaque module devait être effectué de façon consécutive. En fait, on avait

l'intention de fournir tout le contenu en fonction des besoins d'apprentissage et des plans d'enseignement quotidiens, et donc dans n'importe quel ordre.

Nous recommandons également que le contenu d'introduction aux compétences numériques, y compris l'alphabétisation numérique, la façon d'utiliser un appareil Chromebook et le courrier électronique, soit couvert tôt dans le programme pour faciliter l'apprentissage en ligne, en particulier. Nous avons opté pour un format alphabétique plutôt que numérique pour la cohorte 2 comme solution.

- **Mise à jour du contenu pour l'aligner sur le nouveau cadre *Compétences pour réussir*** : une fois le nouveau contenu de *Compétences pour réussir* a été publié, notre équipe a remplacé le contenu lié au cadre des 9 compétences essentielles par des vidéos d'introduction, des images et des liens vers le nouveau contenu en ligne.
- **Ajout de nouveaux contenus** : de nouvelles ressources et du nouveau matériel ont été ajoutés aux manuels du mentor, du participant et du facilitateur en fonction commentaires des instructeurs et de nos recherches en cours sur la matière pertinente et appropriée.
- **Révision des textes et test des fonctionnalités** : notre équipe, ainsi qu'un consultant en matière de programmes, a réalisé un audit approfondi de tous les supports de formation et a effectué les révisions ou mises à jour nécessaires. Nous avons également testé de manière approfondie la fonctionnalité de tout le contenu numérique vers la fin de la cohorte 1. Voici quelques-uns des éléments que nous avons abordés lors de notre audit :
 - Test et remplacement des liens selon les besoins ;
 - Révision des documents imprimés;
 - Communication des changements au fournisseur de services du système de gestion de l'apprentissage (SGA) pour la mise en œuvre numérique.
- **Ajout de sites de formation** : à la lumière des recommandations du comité directeur, nous avons étendu la formation de la cohorte 2 à trois municipalités supplémentaires afin de tester davantage le modèle de formation et d'accroître la portée du projet.

VII. Défis, leçons apprises et pratiques optimales

A. Défis de mise en œuvre et solutions connexes

Les paragraphes suivants décrivent les principaux défis que nous avons rencontrés dans le cadre du projet *Compétences essentielles d'employabilité pour le secteur de la santé* (CEE-SS), ainsi que les solutions recommandées en fonction de ce que nous avons déduit :

COVID-19

- La prestation de la formation en ligne, en raison des restrictions COVID-19 sur les rassemblements en personne, n'a pas constitué un défi important à la réalisation du projet *Compétences essentielles d'employabilité pour le secteur de la santé* (CEE-SS). Nous avons acquis une expérience précieuse lors du passage en ligne du projet *Compétences essentielles pour le secteur des pêches de l'Atlantique* (CEPA) lors de la deuxième cohorte en réponse à la pandémie. En fait, les facilitateurs du projet CEE-SS ont été mieux placés pour comprendre les défis contextuels que certains participants ont connu pour apprendre et travailler en ligne.
- Il a été plus difficile pendant la pandémie de fournir une formation en personne et de trouver un espace suffisamment grand pour tenir compte de la distance physique. De plus, la pandémie a limité les visites de groupes en personne sur les lieux de travail participants, en particulier pour la cohorte 1.
 - **Solution recommandée** : notre solution a consisté à organiser des visites virtuelles par Zoom, selon les besoins.
- Au départ, la pandémie de COVID-19 a entravé la participation des employeurs au projet de CEE-SS en raison des fermetures et des restrictions. Il est compréhensible que les employeurs fussent occupés à résoudre des problèmes majeurs, comme la pénurie de personnel. Toutefois, avec de la patience et de la persévérance, nous avons pu établir des liens importants avec les employeurs et susciter l'intérêt et la demande pour le projet.
- En raison de la pandémie de COVID-19, les participants ont rempli toutes les évaluations en ligne, ce qui a entraîné des données insuffisantes et incohérentes avant et après l'évaluation. Les résultats n'ont pas donné l'image la plus précise des progrès réalisés par les participants ou de la réussite globale du projet. Nous pensons que les éléments suivants ont contribué à l'absence de données utiles :

- Les participants n'ont pas effectué les évaluations au même moment ou dans des conditions similaires.
 - Une approche standardisée qui n'a pas donnée les résultats voulus.
 - Les participants ont pu ressentir de l'anxiété à l'idée de devoir démontrer un certain niveau de compétence dès le départ, ce qui a pu avoir une incidence sur les scores de certains participants.
- Pour mieux refléter les progrès réels des participants au projet (tant du point de vue de l'épanouissement personnel que de celui des compétences), les résultats des évaluations réalisées devront être contextualisés.

« 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. »

- **Solution recommandée** : mettre en œuvre une approche plus holistique de l'évaluation des progrès afin d'assurer un équilibre entre le fait de se fier aux scores de l'évaluation et de prendre en compte les réalités des participants et les preuves manifestes de gains personnels ou de compétences.

Programme du projet

- Dans le cadre des critères de participation au projet *Compétences essentielles d'employabilité pour le secteur de la santé* (CEE-SS), un diplôme d'études secondaires était nécessaire en raison des exigences en matière d'éducation pour les emplois offerts et recherchés dans le secteur de la santé. Cela signifie que le niveau scolaire de l'ensemble du groupe de participants était plus élevé que celui des participants au projet *Compétences essentielles pour les pêches de l'Atlantique* (CEPA). Bien que le contenu du programme ait été suffisamment souple pour répondre aux besoins de tous les participants au projet CEE-SS, certains participants de la cohorte 1 ont jugé que le contenu n'était pas suffisamment stimulant.
 - **Solution recommandée** : pour les itérations futures du projet, il est recommandé d'effectuer un examen approfondi du niveau et de la complexité du contenu afin de s'assurer qu'il est suffisamment stimulant et approprié pour les participants et pour le secteur.

Système d'apprentissage en ligne (Articulate 360)

- Comme décrit auparavant dans le présent rapport, le projet CEE-SS s'est appuyé sur un système de gestion de l'apprentissage (SGA) pour sa mise en œuvre. Nous avons utilisé la plateforme ZNanja pour le projet CEPA, mais opté pour la plateforme Articulate 360 pour le projet CEE-SS, car il s'agit d'un ensemble d'outils de programme standard bien connu dans le secteur.
- Malgré les tests effectués avant le lancement du projet, les participants ont connu des problèmes techniques et de connectivité avec le système d'apprentissage Articulate 360.
- Pour la plupart des participants, les problèmes rencontrés lors de la cohorte 1 et la cohorte 2 n'ont pas eu d'effets négatifs sur leur expérience d'apprentissage. Ils se sont rendu compte que les projets pilotes ne se déroulent pas toujours sans heurts, que les problèmes ont été réglés ou que malgré les problèmes liés au système d'apprentissage, ils ont pu travailler avec souplesse dans le cadre d'un programme solide.
 - **Solution recommandée** : il faut veiller à ce qu'il y ait suffisamment de temps pour entreprendre un essai bêta des matériels en ligne avant qu'ils ne soient mis en œuvre dans le cadre du projet.

Rétention des participants

- La décision des partenaires de Terre-Neuve-et-Labrador (T.-N.-L.) d'étendre le projet à une région géographique plus vaste (à l'échelle de la province) a entraîné certains problèmes de rétention des participants pour la deuxième cohorte. Bien que ce partenaire ait reçu un grand nombre de candidats de diverses collectivités de la province, il a eu des problèmes à trouver des employeurs

dans les mêmes collectivités que celles des participants. De plus, il fut plus difficile de nouer des liens avec les employeurs à distance.

- **Solution recommandée** : une meilleure pratique aurait été de sélectionner les employeurs avant de recruter les participants.

- L'expansion à une région géographique plus vaste pour la cohorte 2 était une bonne décision stratégique et a permis de tester davantage le modèle dans les trois provinces. Le modèle a bien fonctionné au Nouveau-Brunswick et à l'Île-du-Prince-Édouard, mais dans une province aussi vaste et étendue que Terre-Neuve-et-Labrador, il s'est révélé un véritable défi.
 - **Solution recommandée** : embaucher un coordinateur de projet supplémentaire afin d'obtenir de meilleurs résultats en matière de rétention des participants.

- Parmi les autres problèmes de rétention des participants, citons le fait que les participants ne se présentaient pas au travail ou partaient parce qu'ils ne pouvaient pas travailler par quarts (le soir ou la nuit) en raison de diverses obligations familiales ou de besoins en matière de garde d'enfants. De plus, les différences de salaire entre les lieux de travail des sites pilotes ont eu un effet sur la rétention globale des participants.
 - **Solution recommandée** : mettre en place un taux de salaire fixe pour la formation de six semaines dans tous les lieux de travail participants afin d'éviter la concurrence entre les sites pilotes et d'augmenter la rétention des participants.

- Certains participants ont quitté le projet avant d'avoir terminé la formation, pour diverses raisons, dont les suivantes :
 - Ils ont trouvé un autre emploi.
 - Ils ont accepté un poste comportant un salaire plus élevé.
 - Ils ont trouvé le milieu de travail des soins de longue durée stressant.
 - Ils étaient d'avis que l'emplacement de leur lieu de travail pilote ne leur convenait pas.
 - Ils ont connu des problèmes d'horaires.
 - **Solution recommandée** : les critères de sélection des participants doivent être bien définis et élaborés pour s'assurer que, dans la mesure du possible, les participants sélectionnés sont les mieux adaptés à la formation. Il pourrait également être intéressant de chercher à encourager la participation ainsi que la réalisation des évaluations.

Formation des mentors

- Certains mentors participants sur le lieu de travail ont remarqué des défis à relever pour participer à la formation pour une période prolongée à un moment donné, notamment :
 - Le travail en équipe variable dans le contexte d'horaires changeants;
 - Le fait de devoir quitter les étages et de s'éloigner de leur travail;
 - De lourdes charges de travail lourdes;
 - Des défis sur le plan de l'énergie et de l'attention lors de la participation à l'apprentissage en ligne après un quart de travail de 12 heures.
- **Solution recommandée** : nous avons structuré les séances animées de manière à ce qu'elles soient aussi souples que possible pour tenir compte des horaires de travail exigeants et de la disponibilité limitée des mentors. À cette fin, certains des mentors ont participé virtuellement depuis leur lieu de travail. L'approche optimale serait que les employeurs prévoient du temps pendant la journée de travail pour que les mentors puissent participer à la formation.

Disponibilité d'un mentor à appuyer les participants sur le lieu de travail

- La gestion du temps a été le principal défi pour les mentors. Plusieurs d'entre eux ont trouvé difficile d'accomplir leurs tâches professionnelles habituelles tout en encadrant les participants.
 - **Solution recommandée** : envisager de fournir principalement une formation asynchrone aux mentors, laquelle comprendrait une séance hebdomadaire en direct en groupe.

B. Leçons apprises et meilleurs pratiques

Tout au long du projet, les informateurs (organisations partenaires et leur personnel, les mentors, les employeurs, les participants, etc.) ont fait part des leçons apprises suivantes :

Gestion de projet

- Le rôle du gestionnaire projet est essentiel lorsqu'il s'agit de travailler sur un projet tel que l'initiative CEE-SS, qui comprend plusieurs sites, du personnel et des partenaires. On a eu la chance de pouvoir compter sur un gestionnaire de projet compétent et expérimenté.
- Définir et communiquer clairement les rôles et les responsabilités de tous les partenaires du projet, tout en laissant une certaine souplesse quant au mode de fonctionnement des différentes organisations.

- En plus des réunions mensuelles du comité directeur, mettre en place des périodes de suivi individuel périodiques avec les membres de l'équipe pour voir comment les choses se passent et aborder les problèmes au fur et à mesure qu'ils se présentent.

Structures consultatives

- Pour faire en sorte qu'il y ait une appropriation collective du projet dès le départ, s'assurer d'avoir un comité directeur en place. Il s'agit d'un groupe important pour la coordination et la communication, y compris la participation de toutes les parties prenantes clés dans les prises de décision cruciales.

Conception du programme et du matériel d'apprentissage

- Prévoir suffisamment de temps pour concevoir, élaborer, examiner, adapter et réviser le contenu des programmes et le matériel d'apprentissage avant la réalisation du projet.
- Veiller à ce que la formation des participants soit adaptée aux compétences professionnelles particulières requises pour le lieu de travail concerné. Un apprentissage ciblé et pertinent mobilise les participants et favorise leur compréhension globale des exigences du secteur.
- Laisser aux facilitateurs la possibilité d'adapter le contenu et les approches de formation aux participants et à leurs besoins d'apprentissage particuliers. La flexibilité est fondamentale pour la mise en œuvre des modules du programme et donne aux facilitateurs la liberté d'aborder les questions actuelles ou émergentes qui peuvent avoir un effet sur l'apprentissage global ou les sujets couverts.
- Tenir compte des différents styles et préférences d'apprentissage dans la prestation de la formation. Il est important de s'assurer qu'il y a de la place pour différents modes d'apprentissage (p. exemple., en ligne, en personne, de façon numérique et sur papier). Des copies papier des manuels de formation doivent toujours être mises à la disposition des facilitateurs et des participants au projet.

Recrutement et rétention des participants

- Le recrutement actif, en particulier sur les plateformes de médias sociaux, s'est révélé très efficace pour attirer les participants potentiels au projet. Une combinaison de médias sociaux, d'affiches et d'autres moyens de recrutement, comme la radio et les publicités imprimées, s'est avérée plus efficace qu'une seule méthode.
- Les critères de sélection des mentors et des participants doivent être bien définis et élaborés pour s'assurer que, dans la mesure du possible, les deux groupes sont les mieux adaptés à la formation.

- La réalisation d'entrevues avec les participants permet de sélectionner la personne la mieux adaptée et donne la priorité à la connaissance du participant, à la discussion de l'intention et des activités du programme, ainsi qu'à l'engagement envers le programme.

Évaluation

- Une approche plus holistique de l'évaluation des progrès afin d'assurer un équilibre entre le fait de se fier uniquement sur les notes avant et après la formation aux notes des autoévaluations et des tests, et de prendre en compte les réalités des participants et les preuves manifestes de gains personnels.

Formation en ligne

- La bande passante est un élément important dont il faut tenir compte lors d'une formation en ligne. Certains aspects du cours devront peut-être être adaptés, par exemple, il se peut que tous les participants ne puissent pas visionner une vidéo en ligne. Les facilitateurs doivent avoir une solution en tête en cas de problèmes techniques.
- Il est difficile pour certains participants de s'engager à participer à un cours en ligne, en particulier lors d'un confinement, s'il y a des demandes externes sur leur attention (p. ex., des enfants à la maison). Les facilitateurs doivent faire en sorte d'apaiser les inquiétudes ou le niveau d'embarras des participants concernant les interruptions inattendues pendant l'apprentissage à domicile.
- La formation doit être aussi interactive que possible (p. exemple., des salles de discussion et travail en équipe) pour encourager l'engagement des participants.

Soutien aux participants et aux 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 dans leur apprentissage et sur des questions plus personnelles comme la confiance en soi.
- Les facilitateurs doivent être aussi disponibles qu'il est raisonnable et possible de l'être, par courriel, texte et téléphone pendant les heures normales du programme. Il est important de s'assurer que des limites appropriées sont établies pour les contacts en dehors des heures normales.
- Dans la mesure du possible, privilégier une approche d'apprentissage hybride avec des moments fixes pour que les participants et les mentors se retrouvent face à face en tant que groupe pour apprendre, échanger et établir des relations. De plus, il faut encourager les participants et les mentors à s'appuyer les uns les autres dans leur apprentissage 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 doit 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 de COVID-19, il faut être prêt à orienter les participants vers des ressources pour un soutien supplémentaire.
- Définir des attentes claires concernant les engagements et le niveau de soutien, notamment en ce qui concerne la formation au mentorat sur le lieu de travail, tant pour les mentors que pour les participants au projet.
- Pour compenser l'anxiété potentielle liée à l'arrivée sur un nouveau lieu de travail, organiser une visite guidée des sites pilotes participants pour les participants au projet et demander aux employeurs de parler aux participants de leurs attentes.

Recrutement des employeurs

- Prévoir un délai suffisant pour susciter la participation des employeurs, compte tenu notamment de leur rôle essentiel dans le projet. Tout le matériel de promotion et de communication doit être en place avant le début du recrutement des participants. Veiller en particulier à articuler clairement les rôles, les responsabilités et le niveau d'engagement, ainsi que la manière dont le projet peut bénéficier aux employeurs. Cette transparence pourrait inclure une discussion sur la nature du processus d'orientation, sur ce que les employeurs doivent fournir et sur le déroulement de la formation en cours d'emploi.
- Tenir une franche discussion avec les gestionnaires ou superviseurs du site qui seront sur les lieux avec les participants au projet pour définir des attentes claires, sensibiliser ces derniers aux objectifs du projet, appuyer l'établissement de liens et faire bien comprendre aux participants l'importance de la formation en cours d'emploi et des stages.

Formation et soutien destinés aux mentors

- Les mentors peuvent participer plus activement à la formation si leurs employeurs leur laissent le temps d'y participer 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 de la formation; ils peuvent communiquer des idées, des expériences et de bonnes pratiques.

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 générale de la formation.

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

Portefolios

- 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 structure. 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.

VIII. Conclusion

Le projet *Compétences essentielles d'employabilité pour le secteur de la santé* (CEE-SS) a démontré que le modèle gagnant conçu pour le projet *Compétences essentielles pour le secteur des pêches de l'Atlantique* (CEPA) est hautement adaptable et transférable à d'autres secteurs et industries. Le projet pilote CEE-SS a fourni une occasion précieuse de tester et de développer davantage le modèle innovant en s'appuyant sur ses points forts, ainsi qu'en abordant et en trouvant des solutions créatives grâce aux leçons tirées de la conception, de la mise en œuvre et des résultats du projet CEPA.

L'approche communautaire panatlantique menée par la Literacy Coalition of New Brunswick (LCNB), en partenariat avec le Laubach Literacy Council de Terre-Neuve-et-Labrador et la PEI Literacy Alliance, s'est révélée essentielle à la réussite du projet pilote de la CEE-SS. Cette structure unique a permis de combler une lacune commune du marché du travail dans trois provinces : Le Nouveau-Brunswick, Terre-Neuve-et-Labrador et l'Île-du-Prince-Édouard. Grâce à ce partenariat, les partenaires du projet ont pu mettre à profit leurs différentes compétences et ressources, ce qui a permis d'obtenir des résultats positifs.

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.

ANNEXE A. Témoignages sur le projet CEE-SS

Jessica Baillie

Participante

Golden Years Estates

Moncton (N.-B.)



Avant d’avoir trouvé ce programme, je n’avais pas travaillé depuis quatre ans. J’avais déménagé et j’étais devenue mère. J’ai trouvé très difficile de jongler le travail et la garderie. J’ai fini par pouvoir travailler à temps plein et j’ai trouvé le programme Compétences essentielles d’employabilité pour le secteur de la santé en faisant une recherche d’emploi sur le site Indeed.com. Quand j’ai aperçu la publication sur Indeed.com, j’y ai vu une occasion phénoménale et un « signe » qu’il fallait que je retourne sur le marché du travail. J’ai adoré le cours. Il touchait sur de nombreux sujets.

Tout au long du cours, j’ai gagné en confiance. Auparavant, j’avais l’impression d’être remplaçable. En suivant le programme, j’ai commencé à voir la valeur que j’apportais. Les gens ont besoin de moi! J’ai fait mon stage à Golden Years Estates, et j’ai vraiment aimé mon expérience – j’adore travailler avec les résidentes et résidents.

Il peut être difficile de travailler avec des personnes âgées, parce que, vous savez, ils ne seront pas là éternellement et on vient à vraiment se soucier d’eux. Mais mon travail est important, et j’ai vraiment l’impression que j’apporte quelque chose de positif dans leur vie. Je pense même retourner aux études pour devenir IAA!

Sara Trites

Mentore du programme

Coordonnatrice des activités, Golden Years Estates

Moncton (N.-B.)



En tant que mentore du programme, j'ai supervisé une personne pendant ses stages du programme de six semaines ici, à Golden Years Estates. C'est un excellent programme et j'ai aimé mon expérience parce que le programme parvenait à écarter les personnes qui ne connaissaient pas vraiment le travail avant d'arriver ici.

Le participant que nous avons accueilli avait fait l'objet d'un tri préliminaire pour confirmer son aptitude à travailler dans un milieu comme le nôtre. Nous nous sommes réunis une fois par semaine pour faire le point et veiller à ce que toutes les attentes soient bien gérées. C'était une bonne introduction aux différents services. Certaines personnes ne savent pas trop dans quoi elles s'engagent avant de voir le travail de leurs propres yeux. Ce programme est une excellente façon de les préparer au milieu et de confirmer qu'elles font un bon choix de carrière.

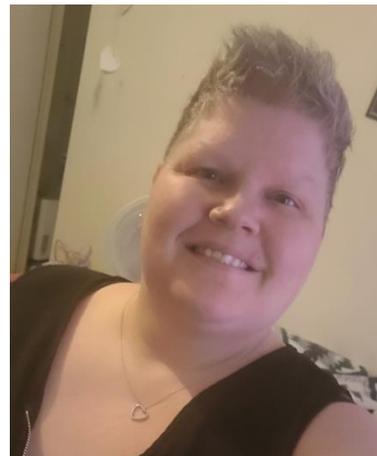
J'encourage vivement les autres employeurs à participer au programme! Les participants veulent vraiment apprendre et sont très enthousiastes.

Tanya Tulk

Participante

Mountain View Retirement Centre

Corner Brook (T.-N.-L.)



J'étais mère monoparentale et j'avais choisi de rester à la maison pour m'occuper de mon fils. J'ai toujours voulu trouver un emploi où je m'occupais de personnes âgées, mais je ne savais pas trop par où commencer. J'ai pris soin de mon père tous les jours pendant 14 mois dans un contexte semblable et j'ai découvert que j'avais peut-être trouvé ma place.

La possibilité d'être préposée aux soins personnels m'est pour ainsi dire tombée du ciel : un agent à un centre de ressources local m'a parlé du programme et a cru qu'il serait tout indiqué pour moi. Je travaille maintenant à temps plein au Mountain View Retirement Centre, qui compte 90 résidentes et résidents âgés.

C'est un travail très valorisant et j'adore tous les aspects de mon travail. Je me présente avec plaisir à tous mes quarts de travail. Grâce à ce programme, j'ai pu concrétiser mon rêve. Je pense même reprendre les études pour devenir IAA.

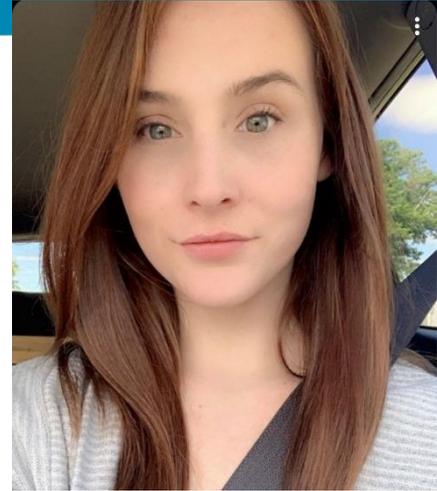
Je recommande fortement ce programme. C'était pour moi la meilleure façon de progresser dans la vie, parce que la formation en classe, le mentorat et le stage m'ont permis de confirmer que c'était un bon travail pour moi. Après tant d'années sans travailler, j'ai repris confiance en moi et j'ai une nouvelle carrière que j'adore! Quand je pense au programme, je me dis toujours que c'est exactement ce dont j'avais besoin!

Haley Macintyre

Participante

The Mount Continuing Care Community

Charlottetown (Î.-P.-É.)



J'ai toujours voulu travailler dans le secteur de la santé, mais je suis tombée malade au secondaire et j'ai dû interrompre mes études. J'ai récemment vu une publicité sur Facebook au sujet du programme de formation aux compétences essentielles pour le secteur de la santé et j'ai pensé que ce serait une excellente occasion parce que je voulais vraiment trouver un emploi.

Je me suis vraiment épanouie dans ce programme et j'apprécie vraiment la formation, le mentorat et le soutien que je reçois. Chacun des éléments du programme m'a aidée à me préparer adéquatement et à savoir ce à quoi m'attendre! Je ne serais pas là où j'en suis aujourd'hui sans ce programme. C'est vraiment une très bonne expérience d'apprentissage. J'ai dû travailler très fort, mais j'ai aussi adoré chaque effort!

J'adore mon travail – et j'adore les résidents. Cette expérience a été si merveilleuse pour moi parce que j'aperçois maintenant un avenir brillant. Je pense même à retourner au Collège Holland et à étudier pour devenir IAA. J'ai retrouvé ma confiance en moi!

Matt Perry

Participant

Garden Home

Charlottetown (Î.-P.-É.)



J'étais sans emploi après avoir fait carrière dans les secteurs de la vente au détail et de la construction. Je cherchais un emploi en soins de santé, mais ne n'avais aucune expérience et aucune formation dans le domaine. Je prévoyais retourner aux études pour décrocher un emploi dans le secteur, mais j'ai alors vu une publicité dans Facebook pour le programme de formation aux compétences essentielles destiné au secteur de santé et j'ai décidé de présenter une demande.

Dans le travail en classe qui faisait partie du programme, il fallait étudier les compétences essentielles et suivre une formation dans des domaines propres à différents emplois du secteur de santé, y compris une formation en RCR et en soins pour personnes atteintes de démence, entre autres. Nous avons aussi des conférenciers de l'extérieur qui nous ont parlé de sujets comme la préparation d'un curriculum vitae. C'était extrêmement intéressant et utile pour avancer dans ma carrière.

J'ai fait mon stage à Garden Home, à Charlottetown. J'ai adoré ça et j'ai beaucoup aimé le travail. Le programme m'a permis de savoir ce à quoi je devais m'attendre et de progresser grâce à la formation en cours d'emploi. J'ai définitivement trouvé la carrière pour moi! Le programme m'a encouragé et a confirmé ma décision de suivre le programme de formation postsecondaire pour devenir préposé aux soins, à l'établissement Marguerite Connolly Training & Consulting (MCTC) pour que je puisse progresser dans le secteur. J'ai tellement de possibilités devant moi maintenant et je me sens prêt à relever des défis!

!

Trish MacInnis

Employeuse

Coordonnatrice de la formation, PEI Seniors Homes
(Garden Home, Lady Slipper Villa, Whisperwood Villa)
Charlottetown (Î.-P.-É.)



Nous avons accueilli deux participants du programme de formation aux compétences essentielles pour le secteur de la santé qui ont fait leur stage dans le cadre du programme. En tant qu'employeuse, j'ai trouvé que ces deux participants étaient bien préparés aux réalités d'une carrière dans un milieu de soins aux personnes âgées d'un établissement résidentiel. Ils avaient reçu les outils dont ils avaient besoin pour accéder à une carrière dans le secteur.

Nous leur avons donné l'occasion d'explorer encore plus le travail dans un foyer résidentiel pour personnes âgées. En faisant leur stage, ils en sont venus à connaître les attentes et à se familiariser avec les tâches quotidiennes. Je les ai vraiment vus gagner en confiance pendant leur stage, à tel point que nous les avons embauchés par la suite. D'entendre les participants s'exprimer à la cérémonie des finissants du programme m'a remplie de fierté et d'espoir. Leur attitude m'a même été bénéfique! J'étais fière et touchée d'avoir pu travailler avec ces participants.

Je n'hésiterais pas à accueillir d'autres participantes et participants. La pénurie de main-d'œuvre dans les soins de santé est écrasante et, selon moi, ce programme aura des conséquences positives. Je recommande ce programme aux autres installations sans aucune hésitation!