

2014

Initiative ciblée pour les travailleurs  
âgés

# RECUEIL DE PRATIQUES EXEMPLAIRES



1<sup>e</sup> édition – octobre 2014

Produit en partenariat par :

**Canada**

Emploi et Développement social Canada

et



Services sociaux de l'Alberta



Ministère de l'Emploi et Économie



**Advanced Education and Skills**  
Ministère de l'Enseignement supérieur et des Compétences



Ministère du Travail et de l'Enseignement supérieur



Ministère de la Formation et des Collèges et Universités



Ministère de l'emploi et de la solidarité sociale



Yukon Éducation



Ministère de l'Emploi, du Tourisme et de la Formation professionnelle



Ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail



Ministère de l'Éducation, de la Culture et de l'Emploi



Ministère des Services à la famille



Ministère de l'Innovation et de l'Enseignement supérieur



Ministère de l'Économie

# Table des matières

<b>Préface .....</b>	<b>1</b>
<b>Objectif de ce recueil.....</b>	<b>2</b>
<b>Les travailleurs âgés et le contexte du marché du travail .....</b>	<b>3</b>
<b>L'ICTA, un aperçu .....</b>	<b>4</b>
<b>Le modèle de l'ICTA.....</b>	<b>5</b>
<b>Résultats.....</b>	<b>9</b>
<b>Évaluations.....</b>	<b>10</b>
<b>Leçons apprises quant à la prestation du programme .....</b>	<b>11</b>
<b>Pratiques exemplaires : faits saillants des provinces et territoires.....</b>	<b>11</b>
<b>Administration et conception novatrices de projets .....</b>	<b>13</b>
La Saskatchewan et le projet « <i>Put Your Wisdom to Work</i> » .....	14
L'Île-du-Prince-Édouard et le « <i>Passport to Employment</i> » .....	15
La Colombie-Britannique et le projet « <i>Vintage Advantage</i> » .....	17
L'Ontario et « <i>Enhancing Employment for Older Workers</i> » .....	20
Le Nouveau-Brunswick et le programme « <i>Expérience is Key – La clé : l'expérience</i> » .....	22
<b>Collaboration avec les employeurs .....</b>	<b>24</b>
Le Manitoba et le Swan Valley Employment and Training Project (SVETP) 25	
Nouvelle-Écosse : PeopleWorx - Putting Experience to Work (PETW) Program.....	26
Le Yukon et le projet de l'ICTA du Yukon College.....	28
L'Alberta et la formation et le perfectionnement des compétences de l'ICTA pour les travailleurs âgés .....	30
Le Québec et le « <i>Projet O'Bouleau</i> » .....	31
<b>Utilisation des forces locales .....</b>	<b>33</b>
Les Territoires du Nord-Ouest et le Ulukhaktok Handicraft Program .....	34
Le Nunavut et le « <i>Elders Training and Traditional Mentorship Program</i> » .....	36
Terre-Neuve-et-Labrador et le projet « <i>Creating Sustainable Communities Through Culture and History</i> » .....	38
<b>Conclusion.....</b>	<b>40</b>
<b>Personnes-ressources.....</b>	<b>44</b>
<b>Notes.....</b>	<b>46</b>
<b>Notes.....</b>	<b>47</b>

## Préface

Dans le but de donner suite à un engagement pris par des partenaires fédéraux, provinciaux et territoriaux (F-P/T) lors de l'atelier annuel 2012 de l'Initiative ciblée pour les travailleurs âgés (ICTA), ce « Recueil de pratiques exemplaires » a été constitué afin d'illustrer certaines pratiques exemplaires observées dans les programmes de l'ICTA de partout au Canada.

Ce recueil a été préparé par l'équipe responsable de l'ICTA d'Emploi et Développement social Canada (EDSC) à l'aide de données provenant de l'ensemble des provinces et des territoires.

Notre gratitude s'étend à tous nos partenaires provinciaux et territoriaux qui ont partagé avec nous des études de cas détaillées, des portraits, des citations et des photos qui ont été utilisés dans l'élaboration de ce document. Nous remercions aussi les représentants de la Colombie-Britannique, de la Nouvelle-Écosse et du Québec de nous avoir fourni leurs rétroactions lors des premières étapes d'élaboration du recueil.

## Objectif de ce recueil

Depuis l'annonce initiale de l'initiative en 2006, les provinces et les territoires ont adopté différents modèles novateurs et fructueux pour la prestation des programmes de l'ICTA au sein de leurs communautés.

Ce recueil vise donc à servir d'outil utile pour :

- ❖ Présenter un aperçu des nombreux projets et pratiques novateurs et fructueux de l'ICTA qui ont été mis en œuvre par les provinces et les territoires, ainsi que décrire et diffuser les leçons apprises;
- ❖ Aider les P/T ou les promoteurs de projet à reproduire les modèles de l'ICTA pour d'autres populations ou d'autres programmes relatifs au marché du travail pour les travailleurs âgés;
- ❖ Fournir des sources supplémentaires de connaissances sur le programme afin de compléter l'information produite par d'autres moyens, notamment les études d'évaluation, les présentations lors d'atelier et les portraits partagés par les P/T.

Nous reconnaissons que les pratiques exemplaires relatives aux programmes de l'ICTA peuvent être classées de plusieurs façons et que chaque administration peut compter de nombreux exemples de pratiques prometteuses. Dans le cadre de ce recueil, tous les projets et pratiques présentés en tant que « pratique exemplaire » satisfont à au moins un des critères suivants :

- ❖ Présente des éléments uniques ou novateurs;
- ❖ Comprends des résultats positifs ou impressionnants;
- ❖ Fais preuve d'un potentiel de reproduction au sein d'autres administrations ou d'autres groupes clients.

## Les travailleurs âgés et le contexte du marché du travail

En 2013, près d'un Canadien sur cinq actifs sur le marché du travail (employés ou chômeurs) était âgé de 55 ans ou plus. Il s'agit d'une augmentation par rapport à 2003, alors qu'un Canadien sur huit sur le marché du travail était âgé de 55 ans ou plus. Il est prévu que, d'ici 2021, près d'un quart des Canadiens seront des travailleurs âgés se situant dans cette tranche d'âge.

Puisque le vieillissement de la population devrait ralentir considérablement la croissance de la population active du Canada au cours des prochaines décennies, la participation soutenue des travailleurs âgés au marché du travail sera essentielle à la croissance économique du Canada et à sa future prospérité pour les années à venir.

En effet, des données probantes provenant de diverses sources démontrent que plusieurs travailleurs âgés souhaitent travailler plus longtemps pour des raisons financières ou personnelles. Par conséquent, les travailleurs âgés sont et continueront d'être un segment de plus en plus important de la population active. Ils représentent un grand bassin de travailleurs chevronnés auprès des employeurs, plus particulièrement chez ceux rapportant des pénuries de main-d'œuvre qualifiée au sein de certains secteurs et de certaines professions.

Néanmoins, bien que les travailleurs âgés demeurent relativement performants au sein de l'ensemble du marché du travail, on observe constamment des signes montrant que ceux qui perdent leur emploi se retrouvent dans une situation bien pire sur le marché du travail que les travailleurs des autres groupes d'âge. En 2013, 16,6 % des chômeurs âgés de 55 à 64 ans sont demeurés sans emploi pendant 52 semaines ou plus comparativement à 14,2 % des travailleurs du principal groupe d'âge actif, âgés de 25 à 54 ans.

Les travailleurs âgés sans emploi peuvent aussi se heurter à des obstacles particuliers au moment de réintégrer le marché du travail. Certains de ces obstacles peuvent comprendre : un manque de compétences polyvalentes, une surreprésentation dans des industries en déclin ou des collectivités à industrie unique<sup>1</sup>, des niveaux moindres de mobilité, d'éducation et d'alphabétisation ou un préjugé présent chez les employeurs.

Ces obstacles sont d'autant plus considérables lorsque les travailleurs âgés vivent dans de petites communautés éloignées comptant des possibilités d'emploi et des infrastructures économiques limitées pour soutenir la formation et la réorientation professionnelle.

---

<sup>1</sup> L'un des défis auxquels les travailleurs âgés ont été davantage confrontés que les travailleurs du principal groupe d'âge actif est qu'ils occupent de façon disproportionnée des emplois dans les industries traditionnelles, particulièrement les sous-secteurs de la fabrication de produits, et dans des industries comme la pêche, la chasse et le piégeage, l'agriculture et la foresterie, qui subissent des déclin de l'emploi depuis le début des années 1990.

## L'ICTA, un aperçu

En reconnaissance du fait que les travailleurs âgés possèdent de l'expérience et des compétences précieuses pour contribuer au marché du travail et à la prospérité future du pays, le gouvernement du Canada a annoncé, en 2006, la création de l'Initiative ciblée pour les travailleurs âgés (ICTA).

L'ICTA est une initiative fructueuse dont les investissements sont partagés entre le gouvernement fédéral et les gouvernements provinciaux et territoriaux qui vise à aider les travailleurs âgés sans emploi vivant dans de petites communautés vulnérables de 250 000 habitants ou moins à réintégrer la population active. Dans les situations où il est peu probable d'accéder à des possibilités d'emploi immédiates, les activités de l'ICTA ont pour objectif d'accroître l'employabilité des travailleurs âgés et de faire en sorte qu'ils demeurent des membres actifs et productifs du marché du travail pendant que leurs communautés subissent une période d'adaptation.

L'ICTA, qui a d'abord vu le jour comme initiative temporaire, a subséquemment été reconduite trois fois jusqu'à aujourd'hui, soit dans les budgets fédéraux de 2008, de 2011 et de 2014 respectivement. La plus récente prolongation du programme dans le budget de 2014 correspond au troisième renouvellement de cette initiative réussie et représente un investissement fédéral global de 75 millions de dollars au cours de la période de renouvellement de trois ans (25 millions de dollars par année pour les exercices financiers 2014-2015, 2015-2016 et 2016-2017).

---

*« J'espère que ce programme sera à la disposition de plusieurs personnes se retrouvant dans une situation similaire à celle que j'ai vécue. C'est formidable que notre gouvernement reconnaisse notre besoin d'être en mesure de retourner la tête haute dans une population active changeante »*

– Participant à l'ICTA de la C.-B.

---

## Le modèle de l'ICTA

Le modèle de l'ICTA a été créé en s'appuyant sur les pratiques exemplaires et les leçons apprises tirées de programmes antérieurs s'adressant aux travailleurs âgés.

L'approche novatrice du modèle a contribué de nombreuses façons à la réussite de l'ICTA :

**Un modèle fondé sur les groupes et le soutien par les pairs est un élément clé de tous programmes.** Le modèle des projets fondés sur les groupes accorde une place importante au mentorat et au soutien par les pairs. Puisqu'une proportion considérable des activités des projets de l'ICTA se déroule en salle de classe ou dans un autre milieu axé sur les groupes, les participants aux projets sont invités à apprendre les uns des autres et à s'entraider pendant la formation. Étant donné que plusieurs travailleurs âgés n'ont pas pris part à un apprentissage formel depuis un certain temps, cet aspect des interventions de l'ICTA a été cité à plusieurs reprises par les participants et les fournisseurs de formation comme ayant un effet éminemment positif sur l'apprentissage, la confiance et la motivation des participants.<sup>2</sup>

**Les projets sont adaptés aux besoins particuliers des participants et liés aux plans, aux initiatives et aux critères d'évaluation visant le développement de l'économie locale.** Puisque les provinces et les territoires doivent cibler d'eux-mêmes des communautés où se déroulent les interventions et qu'ils doivent créer et assurer la mise en œuvre des projets (généralement par l'entremise d'organisations communautaires),<sup>3</sup> la souplesse du programme permet aux administrations de moduler le modèle de l'ICTA dans le but de satisfaire aux besoins des participants, ainsi que de répondre aux possibilités offertes dans un marché du travail en évolution et de faire face aux défis rencontrés à l'échelle locale.

**Les intervenants mettent à contribution l'expertise commune ainsi que la capacité des différents ordres de gouvernement et des organisations locales pour assurer la prestation de la formation de l'ICTA.** Les projets de l'ICTA sont souvent intégrés aux stratégies de développement économique régionales et complètent les programmes d'emploi et d'aide à la réorientation offerts dans la région.

**L'ICTA se différencie des autres programmes par son modèle de financement, ses critères d'admissibilité et ses activités de base.** L'ICTA est le seul programme fédéral voué aux travailleurs âgés sans emploi vivant dans de petites communautés vulnérables. L'initiative se fonde sur un modèle de partenariat à frais partagés par les gouvernements fédéraux, provinciaux et territoriaux (F-P/T). La section suivante fournit de plus amples renseignements à ce sujet.

---

<sup>2</sup> En raison du succès remporté par le modèle de l'ICTA, l'option d'intégrer la formation en groupe au sein d'autres programmes relatifs au marché du travail a gagné en popularité, y compris dans le cadre des Ententes sur le développement du marché du travail (EDMT).

<sup>3</sup> Les provinces et les territoires peuvent adopter des approches différentes sur la façon de concevoir et d'assurer la prestation des projets de l'ICTA. Pour voir un aperçu des différentes approches selon les administrations, veuillez consulter l'Annexe A.



## Financement

En vertu de l'approche à frais partagés de l'ICTA, le gouvernement fédéral finance jusqu'à 70 % des coûts des projets admissibles, et les provinces et les territoires fournissent les fonds pour un minimum de 30 % des frais associés aux programmes.

## Admissibilité

Tous les projets de l'ICTA sont assujettis aux critères d'admissibilité tant au plan des communautés qu'au plan des participants.

### *Admissibilité des participants*

Afin de prendre part à un projet de l'ICTA, les participants doivent satisfaire aux critères d'admissibilité suivants :

- ❖ Être un travailleur âgé sans emploi (généralement âgé de 55 à 64 ans). Dans certains cas, les travailleurs âgés de 50 à 54 ans, ou ceux âgés de 65 ans et plus, peuvent également participer. Toutefois, leur participation ne doit pas entraîner l'exclusion de participants du principal groupe d'âge ciblé.
- ❖ Demeurer dans une communauté admissible.

### *Admissibilité des communautés*

Afin que les villes et villages soient considérés comme admissibles, elles doivent respecter les critères suivants :

- ❖ Avoir une population de 250 000 habitants ou moins,
- ❖ Afficher un taux de chômage élevé ou subir d'importantes fermetures d'entreprises ou réductions d'effectifs.

Veillez noter qu'en date du 31 mars 2014, l'admissibilité des communautés a été élargie pour aussi inclure les deux critères ci-dessous. Toutefois, ces nouveaux critères d'admissibilité des communautés n'étaient pas en vigueur lorsque les projets décrits dans ce document ont été mis en œuvre.

- ❖ Communautés où il existe une inadéquation des compétences,

- ❖ Communautés où il existe des demandes de main-d'œuvre non satisfaites des employeurs.

### Activités

Tous les projets de l'ICTA doivent offrir un minimum de 25 heures de formation par semaine et doivent satisfaire aux exigences suivantes :

- ❖ Assurer la prestation d'activités d'aide à l'emploi (p. ex., rédaction de CV, counseling, techniques d'entrevue, techniques de recherche d'emploi, etc.) et comprendre au moins deux activités d'amélioration de l'employabilité, notamment :
  - **Évaluation des participants** : évaluation des apprentissages antérieurs, création de portfolios, équivalence de la 12e année, évaluation professionnelle et des champs d'intérêts.
  - **Mentorat** : relations de mentorat pour soutenir les travailleurs âgés pendant leur transition vers l'emploi.
  - **Formation professionnelle précise** : formation ciblée pour les demandes du marché du travail actuelles ou prévues, formation professionnelle en classe (employeurs, certificat de courte durée), formation en cours d'emploi, formation dirigée par l'employeur.
  - **Préparation pour le travail autonome** : soutien à la création de plans d'affaires, observation en entreprise ou mentorat commercial.
  - **Perfectionnement des compétences de base** : utilisation d'ordinateur, lecture, rédaction, calcul et communication orale.
  - **Marketing direct ciblant les employeurs** : marketing direct et jumelage ciblant les employeurs, placement professionnel surveillé avec subvention pour les employeurs.
  - **Expérience de travail chez l'employeur** : placement professionnel subventionné chez des employeurs locaux afin de permettre aux participants d'acquérir des compétences et de l'expérience dans de nouveaux domaines.
  - **Expérience de travail dans la communauté** : activités de création d'emplois visant à offrir des avantages à la communauté qui comprennent de soutenir le développement de plans économiques (c.-à-d. limité aux communautés ayant moins de possibilités d'emploi).
  - **Suivi à la fin du projet** : événements sociaux, communications téléphoniques, counseling ouvert.

\* Veuillez noter que les participants à l'ICTA reçoivent aussi un soutien du revenu pendant qu'ils prennent part à un projet (par exemple une indemnité, un salaire ou une subvention salariale), conformément à la loi provinciale ou territoriale applicable.

## Résultats

Les données probantes générales provenant de multiples sources montrent que l'ICTA a été efficace pour aider les travailleurs âgés ayant perdu leur emploi à réintégrer la population active au moyen de formations de groupe et de programmes conçus selon les besoins de ces travailleurs vivant dans les petites communautés vulnérables où ils sont offerts.

### Données du programme

Entre le lancement de l'initiative en 2007 et avril 2014, un total de 417 projets de l'ICTA ont été mis en œuvre par les provinces et les territoires (dont 270 qui ont aussi été reconduits) afin de soutenir plus de 32 230 travailleurs âgés sans emploi vivant dans de petites communautés vulnérables de partout au Canada (source : Données administratives du programme d'avril 2014, EDSC).

### Profils des participants

Au cours des sept dernières années, les données administratives du programme ont permis de déceler des tendances dans les caractéristiques des participants à l'ICTA de partout au pays.<sup>4</sup> Par exemple, au cours de la période de 2007 à 2013, la plus grande proportion de participants (environ 42 %) était âgée de 55 à 59 ans, et les femmes comptaient pour un peu de plus de la moitié (environ 55 %) de tous les participants.

D'importantes variations ont été relevées quant aux niveaux d'éducation atteints par les participants, qui s'échelonnent du diplôme d'études secondaires au diplôme d'études supérieures. Il est à noter que près d'un tiers (environ 30 %) des participants à l'ICTA n'avaient pas obtenu leur diplôme d'études secondaires.

En ce qui a trait aux revenus antérieurs sur le marché du travail, une importante proportion de participants à l'ICTA (environ 43 %) rapportaient des revenus de 25 000 \$ ou moins l'année de leur plus récent emploi, et environ 50 % d'entre eux ont rapporté avoir reçu des prestations d'assurance-emploi (AE) à un certain moment au cours des cinq dernières années.

Bien que les projets de l'ICTA à ce jour se soient majoritairement déroulés au sein de communautés où il y a eu des mises à pied dans les secteurs traditionnels (foresterie, exploitation minière, pêche, textile), on a remarqué que les participants à l'ICTA travaillaient souvent au sein d'un large éventail de secteurs avant de prendre part au programme en raison de fermetures d'usines ou de réduction des effectifs.

Après avoir pris part à un projet, les participants de l'ICTA ont trouvé des emplois au sein de différents secteurs du marché du travail, notamment le transport, l'entretien domiciliaire, le tourisme, les arts et la culture et le secteur des services.

---

<sup>4</sup> Les données administratives du programme ne comprennent pas l'Ontario et le Québec, car ces deux provinces fournissent à EDSC de l'information sur le programme par d'autres mécanismes.

## Évaluations

Toutes les étapes d'évaluation de l'ICTA à ce jour ont fourni des indications favorables de réussite similaires par rapport à l'atteinte des objectifs principaux du programme, avec l'Évaluation formative (2010) et l'Évaluation sommative (2014) soulignant que « Les résultats sur le marché du travail pour les participants ont été très positifs ».

Les faits saillants et les principales considérations des conclusions des clients quant aux différentes étapes d'évaluation sont les suivants :

- ❖ 75 % des clients ont trouvé un emploi dans leur communauté pendant ou après leur participation;
- ❖ Au moins 70 % d'entre eux se jugeaient plus aptes au travail à la suite de leur participation;
- ❖ Plus de 80 % se sont dits satisfaits de la formation reçue;
- ❖ 75 % des participants qui ont travaillé après le programme ont vécu un changement de leur cadre de travail (50 % ont changé de secteur et 25 % ont changé d'employeur),
- ❖ 44 % avaient un emploi huit mois après avoir pris part au programme et ce chiffre demeure stable alors que 41 % sont toujours employés après 18 mois;
- ❖ Des jumelages concluants ont eu lieu entre des employeurs locaux et plusieurs participants alors qu'une majorité d'entre eux sont demeurés au travail après leur placement professionnel.

Pour de plus amples renseignements sur les évaluations à ce jour, consultez les liens suivants :  
*Évaluation formative : Initiative ciblée pour les travailleurs âgés, juin 2010 :*  
[http://www.hrsdc.gc.ca/eng/publications/evaluations/skills\\_and\\_employment/2010/june.shtml](http://www.hrsdc.gc.ca/eng/publications/evaluations/skills_and_employment/2010/june.shtml)

*Évaluation sommative de l'Initiative ciblée pour les travailleurs âgés - juillet 2014 :*  
<http://www12.hrsdc.gc.ca/servlet/sgpp-pmps-pub?lang=eng&curjsp=p.5bd.2t.1.3ls@-eng.jsp&curactn=dwnld&pid=8638&did=1>.

### Reconnaissance internationale

Le programme a été cité dans plusieurs publications internationales, notamment :

- « G20 Country Policy Briefs » (en anglais seulement) : <http://www.oecd.org/els/48723921.pdf>
- Chapitre 22 du Rapport de l'OCDE « Demographic Change and Local Development: Shrinkage, Regeneration, and Social Dynamics » (en anglais seulement) [http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/development/demographic-change-and-local-development\\_9789264180468-en#page231](http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/development/demographic-change-and-local-development_9789264180468-en#page231)

## Leçons apprises quant à la prestation du programme

### Atelier annuel de l'ICTA

Chaque année, EDSC organise un atelier F-P/T sur l'ICTA. Au fil des ans, ces ateliers ont permis de recueillir de précieux renseignements auprès des partenaires F-P/T, plus particulièrement en ce qui a trait à la conception des projets de l'ICTA, au choix des promoteurs et à la détermination des besoins des participants.

#### *Au sujet des projets de l'ICTA...*

Pour les projets, il est nécessaire d'avoir des facilitateurs dynamiques qui sont en mesure de s'assurer que les activités des projets demeurent souples, adaptables et réactives aux besoins des divers participants.

#### *Au sujet des promoteurs de l'ICTA...*

Les promoteurs des projets doivent veiller à ce que les enjeux et les possibilités uniques auxquels font face les travailleurs âgés, ainsi que toutes autres questions sensibles liées à ces derniers, soient pris en considération lors de la création du programme de formation.

Les promoteurs des projets devraient aussi travailler de façon proactive pour le développement de partenariats et de possibilités de collaboration avec les employeurs, les organismes communautaires ou les établissements d'enseignement.

#### *Au sujet des participations à l'ICTA...*

Les participants ont cité la formation en informatique, l'évaluation des compétences, la création de portfolios, les techniques de recherche d'emploi, les activités de préparation à une entrevue ainsi que les possibilités de mentorat parmi leurs principaux besoins en matière de formation. Ils ont aussi mentionné que la possibilité de converser avec des orateurs invités (soit des employeurs locaux ou d'anciens participants) pendant leur formation peut faciliter les occasions de réseautage ou accroître la motivation.

Les participants accordant une grande importance au soutien par les pairs offert par le modèle de groupe privilégié par l'ICTA.

---

« Ce programme fut, pour moi, une expérience marquante. »

- Kimberley, ancienne participante de l'ICTA

---

## Pratiques exemplaires: faits saillants des provinces et territoires

À l'aide d'une série d'exemples significatifs provenant de chaque administration, ce recueil expose des pratiques et des projets réussis de l'ICTA de partout au pays. L'objectif de cette discussion n'est pas simplement de rapporter des résultats. Au contraire, ces exemples sont présentés afin d'encourager un dialogue collaboratif au sujet de nouvelles idées de projet ou de possibles améliorations pour le programme de l'ICTA.

Comme mentionné précédemment, les « pratiques exemplaires » peuvent être classées de différentes façons et chaque administration peut avoir plusieurs exemples de pratiques ou de projets novateurs. Pour chaque référence, ce recueil fournit un échantillon de pratiques ou de projets de l'ICTA provenant de partout au pays. Les exemples présentés ont été classés selon des catégories ou des thèmes distincts afin de donner un aperçu de ce que les provinces et territoires ont accompli dans les trois domaines suivants :

- ❖ Administration et conception novatrices de projet;
- ❖ Collaboration avec les employeurs;
- ❖ Utilisation des forces locales.

---

*« La formation m'a insufflé une nouvelle confiance et m'a permis de perfectionner des compétences particulières, comme les techniques d'entrevue et de réseautage, qui m'ont permis de trouver un bon emploi. »*

– Participant à l'ICTA du N.-B.

---

## Administration et conception novatrices de projets

Les pratiques ou les projets compris dans la catégorie « administration et conception novatrices de projets » intégraient des éléments de conception novateurs ou uniques dans les programmes de l'ICTA afin de faire face à une considération ou un obstacle précis.

Parmi les nombreux plans de projets novateurs de l'ICTA de partout au Canada, on a vu apparaître en Saskatchewan et à l'Île-du-Prince-Édouard deux exemples de pratiques exemplaires qui pourraient être particulièrement prometteuses pour une reproduction ou une adaptation ailleurs au pays. L'exemple de la Saskatchewan comporte un projet qui met à profit des partenariats collaboratifs avec la communauté locale des Premières nations en vue d'offrir aux participants de cette dernière des mesures de soutien précises. L'exemple de l'Île-du-Prince-Édouard, quant à lui, met en valeur une plateforme sociale en ligne créée par la province pour les intervenants et les participants du programme. Il s'agit d'un mécanisme visant à favoriser des communications constantes et à s'assurer que les participants sont au courant des possibilités d'emploi et des mesures de soutien offertes dans la communauté.

De plus, trois autres exemples de pratiques exemplaires relatives à l'administration et la conception de projet novatrices sont mis de l'avant pour la Colombie-Britannique, l'Ontario et le Nouveau-Brunswick, respectivement. La réussite de tous ces projets de l'ICTA fut influencée, d'une certaine façon, par le travail préparatoire accompli lors de l'étape précédant la mise en œuvre pour l'organisation et l'administration des projets.

L'exemple de la Colombie-Britannique illustre un processus d'admission rigoureux que la province a mis en place pour équilibrer la forte demande de formation et les ressources disponibles, tout en offrant d'autres types de mesures de soutien aux clients non retenus pour l'ICTA. En Ontario, deux promoteurs de projets locaux de Windsor ont collaboré afin de réduire le chevauchement et cibler des compétences particulières. Enfin, pour ce qui est de l'exemple du Nouveau-Brunswick, un promoteur de projet a maximisé la portée des ressources en mobilisant les fonds des subventions salariales non utilisés par les employeurs dans le but d'offrir un cours intensif d'une semaine pour un nouveau groupe de participants.

### Ces exemples seront présentés dans les pages suivantes

---

*« Cette expérience de groupe a été inspirante et motivante.  
Ma confiance et ma détermination sont plus fortes que jamais. »*

- Diane, 57 ans, ancienne participante à l'ICTA

---



## La Saskatchewan et le projet « *Put Your Wisdom to Work* »

La Ronge est une communauté du centre de la Saskatchewan comptant plus de 2 700 habitants. Elle est entourée de plusieurs réserves des Premières nations et est considérée comme le carrefour du Nord des activités du gouvernement provincial. Ce secteur affiche un taux de chômage de 8,2 % même si plusieurs possibilités d'emploi sont annoncées dans la communauté.

Le projet « *Put Your Wisdom to Work* » était géré par Saskatchewan Seniors Mechanism (SSM), un groupe de coordination dans la province s'occupant des enjeux relatifs aux personnes âgées. SSM a dirigé le projet afin de soutenir la Bande autochtone de Lac la Ronge et de cibler les participants des Premières nations. Le projet de 12 semaines intégrait des composants similaires à ceux d'autres projets de partout au pays, comme les activités d'aide à l'emploi, un stage d'observation en milieu de travail de deux semaines et de la formation professionnelle visant à accroître le nombre de personnes « aptes à l'emploi » afin de répondre aux besoins du marché du travail local.



Ancienne participante de l'ICTA travaillant à son nouvel emploi

En ce qui a trait aux autres compétences, les participants ont acquis expérience et confiance relativement à l'utilisation d'ordinateur (courriels, logiciels, Internet, recherche d'emploi en ligne et techniques de rédaction de CV). Parmi les 15 participants, 9 ont trouvé du travail immédiatement après le projet, et on s'attendait à ce que plusieurs autres obtiennent un emploi peu après. Lors du suivi de six mois après la fin du projet, 12 des 15 participants avaient trouvé un emploi.

SSM a été en mesure de tirer profit d'un partenariat actif avec la Bande autochtone de Lac la Ronge et de mettre en œuvre des mesures de soutien supplémentaires grâce à ce dernier, notamment une aide au transport et des ordinateurs portables qui ont permis au projet d'être axé sur le perfectionnement des compétences en informatique. L'utilisation d'ordinateurs a été intégrée aux activités quotidiennes du projet, renforçant la valeur de la technologie comme outil aidant les participants sur le plan personnel que professionnel.

Pratique exemplaire : En ciblant un sous-segment précis de la clientèle de travailleurs âgés (soit une importante population autochtone dans la région), SSM a décelé une occasion de mobiliser, à l'avantage des participants et des partenaires, des ressources supplémentaires auprès de la Bande. Offrir du soutien comme l'aide au transport a contribué à réduire considérablement les obstacles à la participation au programme de l'ICTA. Les ordinateurs portables ont permis à SSM de souligner l'importance des ordinateurs comme outils pour le perfectionnement de compétences personnelles et professionnelles et il y a eu un rapide rendement du capital investi par la Bande sous la forme d'emplois immédiats pour plusieurs membres.

## L'Île-du-Prince-Édouard et le « Passport to Employment »

Les données démographiques de la population et de la main-d'œuvre de l'Île-du-Prince-Édouard changent. Le vieillissement de la population active a été identifié comme l'un des principaux défis pour la croissance économique future de la province. Les industries du secteur primaire environ 18 % de l'emploi dans les secteurs ruraux et ont maintenant du mal à demeurer concurrentielles. Par conséquent, l'emploi dans ses industries s'est amenuisé, ce qui touche les travailleurs âgés ayant une éducation formelle minimale. Afin de faire face à ses défis, l'Île-du-Prince-Édouard a utilisé le financement de l'ICTA pour mettre en œuvre un modèle de projet unique nommé *Passport to Employment* qui compte, chaque année, des inscriptions de clients provenant des trois comtés de la province et qui vise à aider les travailleurs âgés à acquérir des compétences générales, entrepreneuriales ou axées sur un secteur.

*Passport* intègre deux éléments uniques dans son modèle. Le premier est une stratégie d'autoévaluation en ligne où les besoins en apprentissage des participants sont mesurés afin de générer des points de repère et des données sommatives d'autoévaluation au sujet du niveau de compétences dans des secteurs clés. L'outil classe les niveaux de compétences des participants qui vont de « compétences fonctionnelles » à « compétences maîtrisées ». Il aide également à déceler les compétences polyvalentes que les candidats possèdent tout en répertoriant d'autres compétences à perfectionner ou à améliorer. Les participants peuvent surveiller leurs progrès d'un niveau de compétence à l'un autre.

Le second outil est un réseau de médias sociaux interactifs que les participants sont encouragés à joindre. *NING* est une plateforme de médias sociaux en temps réel (semblable à Facebook) qui permet aux participants, actuels et anciens, ainsi qu'aux coordonnateurs provinciaux et de programme de partager des liens, des nouvelles, des coordonnées, des citations, des vidéos et, plus important encore, qui permet aux participants de rester en contact pendant et après leur formation. *NING* peut aussi être utilisé comme outil de mentorat et pour d'autres activités de mobilisation utiles pouvant mener à de possibles emplois.



Pratique exemplaire : *Passport* a ingénieusement tiré avantage des outils électroniques et de médias sociaux afin d'augmenter l'employabilité des participants. En enseignant aux participants comment répertorier et exploiter leurs compétences polyvalentes déjà acquises, l'outil d'évaluation en ligne les aide à étendre leur recherche d'emploi vers des secteurs ou des professions qu'ils n'avaient pas considéré à priori puisqu'ils croyaient ne pas posséder les compétences nécessaires pour ces emplois. Les participants peuvent aussi voir leur confiance s'accroître par le suivi de leurs progrès pour l'acquisition de nouvelles compétences.

De plus, l'adoption de la plateforme de médias sociaux *NING* fournit un mécanisme pratique et un espace de collaboration permettant aux clients, anciens et actuels, de l'ICTA de communiquer et de s'entraider au moyen de nouvelles, des conseils et de pistes de possibilités d'emploi potentielles bien après la fin du programme. Les services comme *NING* sont des sites de médias sociaux privés à but lucratif qui donnent un portail sécurisé pour ces activités tout en garantissant la confidentialité des participants.

---

*« C'est difficile pour un travailleur âgé d'intégrer la population active grâce à un poste qui en vaut la peine. Le soutien offert par ces programmes et les encouragements donnent aux participants le sentiment qu'ils ont encore quelque chose à offrir. »*

– Louise, 56 ans, ancienne participante à l'ICTA

---

## La Colombie-Britannique et le projet « Vintage Advantage »

La Creative Employment Access Society (CEAS), qui est connue localement sous le nom de « The Jobshop », est un organisme constitué en société à but non lucratif offrant des programmes et services de réorientation professionnelle à Courtney et Comox Valley. Le secteur, qui compte une population d'environ 63 000 habitants, fait face, de façon endémique, à un chômage élevé. Comox Valley se distingue par une longue histoire d'économie axée sur les ressources naturelles. Toutefois, le secteur de la foresterie enregistre un déclin de la production, et plusieurs moulins ont fermé leurs portes au cours des dix dernières années. Plusieurs travailleurs âgés ont perdu leur emploi dans le secteur et ont été découragés lorsqu'ils n'ont pas été capables de faire la transition vers des emplois de rechange. Puisque le secteur de Courtney et Comox est un lieu de retraite de prédilection, plusieurs retraités y ont déménagé et ont découvert que leur revenu de retraite est insuffisant pour répondre à leurs besoins. Plusieurs se heurtent à des obstacles lorsqu'ils tentent d'intégrer un marché du travail inconnu.

Les enjeux relatifs aux mises à pied et au déménagement ont créé une importante demande pour le nombre de places disponibles dans le programme Vintage Advantage de la CEAS. Le programme compte dix places par session de onze semaines, et les efforts de recrutement du programme comprennent une campagne de publicité et de recrutement à volets multiples très efficace faisant souvent en sorte que plus de 45 demandes d'inscription sont reçues pour chaque session. Plus particulièrement, les projets de l'ICTA font souvent l'objet de publicité dans les différents médias locaux, les agences communautaires, les salons de l'emploi et le marketing direct des centres de services pour l'emploi. Dans certains cas, les clients s'inscrivent eux-mêmes afin d'être pris en considération par l'ICTA au moyen de promoteurs de projet.

Reconnaissant l'importance de préserver des groupes de petite taille pour veiller à ce que le programme satisfasse aux besoins individuels et collectifs des participants au projet, *Vintage Advantage* a conçu un processus d'inscription qui évalue en profondeur les participants potentiels quant à leur adéquation avec l'ICTA avant l'entrée dans le programme. Il offre aussi des mesures de soutien d'emploi (ou des orientations vers d'autres programmes, s'il y a lieu) pour toute personne présentant une demande qu'elle soit acceptée ou non pour le projet de l'ICTA.



Animateurs présentant une session de l'ICTA en Colombie-Britannique

Pendant la première étape du processus de recrutement et de sélection, les candidats potentiels de l'ICTA soumettent un dossier de candidature détaillé et prennent part à une entrevue informelle qui permet aux coordonnateurs de projet d'évaluer le critère

d'admissibilité de base et de répondre aux questions des candidats. Lors de la deuxième étape, les candidats assistent à une séance d'information de groupe qui comprend un exercice collectif. Les participants potentiels sont observés pendant ce processus de groupe, obtiennent plus d'information sur le programme, et ont la possibilité d'entendre d'anciens participants parler de leur expérience. À la troisième étape, les candidats participent à une entrevue individuelle avec le coordonnateur et le moniteur de formation afin de discuter de leurs objectifs en matière d'emploi et du soutien dont ils pensent avoir besoin pour retourner travailler.

Cette approche en trois étapes permet au personnel du projet et aux participants de déterminer si le programme de l'ICTA offre le type de soutien requis. Lorsque l'on juge que ce n'est pas le cas, la CEAS remet une rétroaction détaillée aux candidats et les oriente vers d'autres services communautaires ou d'emplois plus adéquats pour leurs efforts de recherche de travail. La CEAS a conclu que plusieurs participants ne sont pas au courant de l'éventail de mesures de soutien d'emploi à leur disposition et qu'ils sont heureux d'être orientés vers un programme correspondant davantage à leurs besoins particuliers lorsqu'il est déterminé que l'ICTA ne convient pas.



Des animateurs de Creative Employment présentent une séance de l'ICTA sur les processus de sélection pour l'emploi

Pratique exemplaire : Au fil des ans, les candidats à l'ICTA ont avisé le personnel de la CEAS que l'un des aspects les plus complexes de la recherche d'emploi peut être le manque de réponse ou de rétroaction de la part des employeurs au sujet de leur candidature. Le processus d'inscription de la CEAS veille à ce que tous les candidats reçoivent des évaluations, des orientations et des suivis personnalisés soutenant leurs besoins que leur candidature soit retenue ou non pour l'ICTA.

En offrant du soutien et des renseignements d'évaluation détaillés pendant le processus d'inscription, il est possible de répertorier et de

tenir compte des besoins, des attentes et des considérations particuliers des candidats bien avant le début de la formation. Cela aide à s'assurer que les clients sont pleinement conscients des objectifs, des attentes et des exigences l'ICTA, et ce, dès le début. Le processus de recrutement et d'évaluation exhaustif adopté en Colombie-Britannique permet ultimement d'aider à s'assurer que les travailleurs âgés sélectionnés pour la participation à l'ICTA présentent un engagement et un intérêt réels envers le programme, augmentant de ce fait leur chance de réussite. Ce modèle fait également preuve d'une capacité de reconnaissance (et d'adaptation) aux différents besoins des candidats à l'ICTA en facilitant le cheminement, le cas échéant, vers d'autres types de mesures de soutien communautaires et d'emploi.

De plus, l'approche axée sur la publicité et le recrutement à volets multiples adoptée pour l'ICTA dans cet exemple présente des avantages pour les perspectives de commercialisation du programme et de recrutement des participants. Plus particulièrement, les campagnes de

publicité touchant les journaux, la radiodiffusion, les sites Web ainsi que les organismes et agences communautaires peuvent servir à accroître la sensibilisation à l'ICTA auprès d'un public plus large de participants et d'employeurs potentiels. L'offre de plusieurs avenues de recrutement pour la participation à l'ICTA s'est aussi avérée très efficace pour les orientations par les tierces parties de nombreuses personnes admissibles vers les programmes et pour permettre aux personnes qui ne sont pas nécessairement actives auprès des agences d'emploi locales de s'inscrire eux-mêmes au programme, améliorant ainsi l'accès aux possibilités de formation.

## L'Ontario et « Enhancing Employment for Older Workers »

La ville de Windsor a été durement touchée par la récente récession. Les nombreuses fermetures d'usine et réductions des effectifs (soit, General Motors, Ford et les entreprises qui en dépendent) ont affecté plusieurs travailleurs âgés, particulièrement ceux qui ont travaillé au sein d'une seule entreprise pour toute leur carrière. En effet, plusieurs de ces personnes doivent encore travailler des années avant d'avoir droit à leur régime, partiel ou complet, de pensions en milieu de travail ou au Régime de pensions du Canada. Plusieurs ont aussi besoin d'aide afin de trouver un emploi dans les conditions difficiles du marché du travail.

Le programme *Enhancing Employment* du Unemployed Help Centre de Windsor (appelé ci-dessous le Centre) offre de la formation qui cible expressément trois volets d'emploi distincts : 1) le service à la clientèle, 2) la sécurité ou 3) la tenue des comptes. Pour le développement de ces trois régimes d'apprentissage, le Centre a consulté un éventail d'employeurs et de créateurs d'emploi afin de répertorier les exigences en matière de compétences d'industrie précises dans le but de faire en sorte que les programmes soient conçus afin de répondre à ces besoins.

*John, 60 ans, travaille dans l'industrie automobile depuis 37 ans au moment où survient la fermeture de l'usine de Windsor. Son syndicat lui a dit de consulter le Unemployed Help Centre et son programme visant les travailleurs âgés. John a suivi le programme et a obtenu un emploi en sécurité. Il a acquis plusieurs compétences, notamment en rédaction de CV. « Je n'avais pas fait ça depuis des années », a-t-il dit. Le programme fut une réussite pour John. « Le jour où j'ai obtenu mon permis de gardien de sécurité, le Unemployed Help Centre m'a téléphoné pour me dire qu'il y avait un emploi pour moi », a-t-il déclaré. Il a aussi dit qu'il est heureux dans son nouveau poste.*

Les participants potentiels ont pris part à un atelier d'information au Centre et se sont entretenus avec un conseiller en emploi afin de discuter du programme et de choisir le volet de formation convenant le mieux à leurs besoins. À tout moment du processus d'inscription, si un participant détermine que les volets ne lui conviennent pas, il est orienté vers un autre projet parrainé par la ville de Windsor pour qu'il obtienne une aide plus générale. Les deux promoteurs de projets à Windsor ont créé des programmes et des approches de formation distincts et ont collaboré pour éviter toute redondance.

Pratique exemplaire : En fonction des consultations avec les employeurs, le Centre a adopté une approche par volet pour la formation qui se concentrait sur trois carrières précises. L'un des avantages cette approche est que le programme pouvait être plus précis et intensif, en étant essentiellement axé sur les compétences particulières nécessaires pour travailler dans ces trois domaines de base présentant un vaste éventail de possibilités d'emploi. De plus, en reconnaissant que d'autres possibilités de

carrière pourraient mieux convenir aux participants potentiels (ou être préférés par ces derniers), le Centre a tissé des liens avec d'autres promoteurs de projet de la région dans le but de réduire les chevauchements dans les programmes et de veiller à ce que les participants potentiels aient d'autres options de formation. En mettant en place un processus d'inscription suffisamment détaillé pour évaluer les intérêts et les besoins des participants et déterminer si

les volets de formation leur conviennent, en plus d'offrir plusieurs options de formation ciblée et particulière à un secteur qui répondent aux besoins des employeurs locaux, l'approche axée sur les partenariats adoptée par les promoteurs des projets dans cet exemple ontarien a réussi à donner aux participants une gamme de formations plus diversifiée par rapport à ce qu'un seul aurait pu offrir.

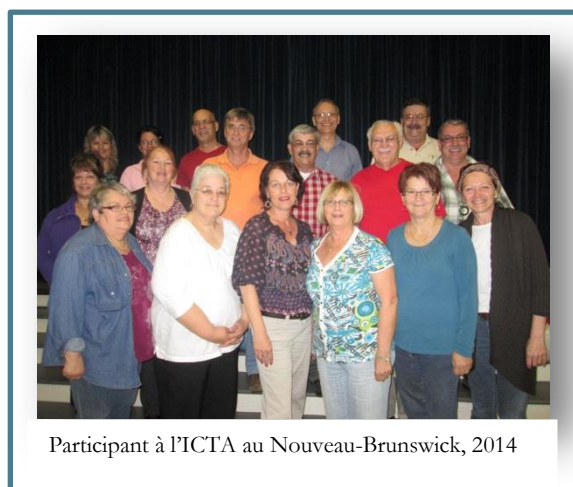


## Le Nouveau-Brunswick et le programme « *Expérience is Key – La clé : l'expérience* »

La région de Restigouche du centre-est du Nouveau-Brunswick affiche bien souvent un taux de chômage parmi les plus élevés de la province. Par exemple, en mars 2011, le taux de chômage dans le nord-est de la province était de 16,4 %, comparativement à une moyenne provinciale de 9,8 %.

L'économie de cette région était généralement tributaire du secteur de la foresterie et a connu des difficultés particulières à la suite de fermetures d'usines de pâtes et papier. La situation du marché du travail dans le secteur s'est aggravée davantage par le départ d'une partie considérable de la population, plus particulièrement celui de jeunes travailleurs qualifiés, vers les centres urbains. En conséquence, plusieurs entreprises de la région font face à des défis quant au recrutement, une situation dont le programme espérait tirer avantage en préparant les travailleurs âgés à profiter de ces débouchés.

La proposition de projet originale soumise par la Corporation au bénéfice du développement communautaire Restigouche comprenait deux différentes sessions de l'ICTA (une en français et l'autre en anglais). Ces sessions comportaient une formation de groupe de quatre semaines, incluant des activités de recherche d'emploi et d'aide à l'emploi (p. ex., un club de recherche d'emploi active, des tests TOWES, les formations de secourisme et de RCR ainsi que des formations en informatique et en entrepreneuriat), de même qu'un volet d'expérience de travail de quatorze semaines, qui comprenait une offre de subvention salariale pour les employeurs admissibles.



Participant à l'ICTA au Nouveau-Brunswick, 2014

Étonnamment, plusieurs employeurs n'ont pas choisi d'utiliser l'option des subventions salariales au moment d'embaucher les participants à l'ICTA. Cela a fait en sorte que des fonds n'ont pas été utilisés. La province et les promoteurs de projet ont profité de l'occasion créée par ce surplus de fonds inattendu pour maximiser la portée du projet en se mobilisant rapidement pour mettre en place une session de groupe bilingue d'une semaine au sujet du club sur la recherche d'emploi et sur l'amélioration de l'employabilité pour un nouveau groupe de participants. En raison de la courte durée, le contenu de la formation a été réduit à certaines activités comme les compétences en informatique, la rédaction de CV et de lettres de présentation, les techniques de recherche d'emploi, les techniques d'entrevue et le repérage de possibles occasions d'emploi. Neuf participants ont pu tirer profit de cette expérience.

Pratique exemplaire : La Corporation au bénéfice du développement communautaire Restigouche a su saisir l'occasion de maximiser la portée du financement de programme disponible en organisant rapidement une session de formation abrégée pour un nouveau groupe de travailleurs âgés. Cela a fait en sorte que plus de travailleurs âgés sans emploi ont

pu obtenir de l'aide en vertu de l'ICTA que ce qui avait été prévu au départ. La réussite de ces quelques inscriptions supplémentaires a aussi fait partie d'une discussion à plus grande échelle au sein de la province quant à l'avenir des programmes de l'ICTA et aux options efficaces.

## Collaboration avec les employeurs

L'un des importants rôles joués par les promoteurs de projet de l'ICTA est de faciliter la création de liens avec les employeurs locaux et de rappeler les avantages d'embaucher des travailleurs âgés dans le cadre d'une stratégie de ressources humaines exhaustive, adaptable et responsable. Pour les promoteurs de projet, ce rôle veut bien souvent dire qu'il faut tirer avantage des racines locales au sein de la communauté, créer et préserver des réseaux ou utiliser activement la publicité et prendre part à des campagnes médiatiques pour mieux faire connaître l'ICTA aux employeurs et à l'ensemble de la communauté.

Par conséquent, plusieurs exemples de pratiques exemplaires de collaboration avec les employeurs sont très présents dans les programmes de l'ICTA de partout au pays. Or, cinq exemples précis de pratiques prometteuses sont présentés ici pour illustrer la manière dont le Manitoba, la Nouvelle-Écosse, le Yukon, le Québec et l'Alberta ont optimisé les liens avec les employeurs et ont renforcé la connaissance de l'ICTA chez les employeurs ainsi que les effets positifs de l'embauche de participants au programme.

Pour ce qui est du projet présenté par le Manitoba, une attention particulière a été accordée au fait de s'assurer que les employeurs potentiels et les participants de l'ICTA étaient bien jumelés (c'est-à-dire qu'ils se convenaient l'un l'autre) afin de veiller à l'obtention de bons résultats et d'avantages pour les deux parties. Le projet de la Nouvelle-Écosse encourageait les participants de l'ICTA à chercher activement des placements professionnels auprès d'employeurs locaux et mobilisait les employeurs de différentes façons afin de motiver les participants au programme. Il visait aussi à encourager d'autres employeurs à embaucher des participants de l'ICTA. L'exemple du Yukon, quant à lui, montre comment les promoteurs de projet ont mis à profit d'importantes racines au sein de la communauté pour mobiliser les employeurs en tant que partie intégrale du programme.

De plus, deux exemples provenant du Québec et de l'Alberta illustrent comment les projets de l'ICTA peuvent mettre à profit des relations de collaboration avec les employeurs pour faire face aux demandes et aux possibilités au sein de secteurs émergents, en changement ou établis au moyen de programmes ciblés et adaptés.

Pour l'exemple du Québec, le promoteur de projet a créé un programme de formation voué aux clients de l'ICTA offerte directement dans un atelier de travail du bois afin d'aider les participants à acquérir l'expérience pratique et tangible recherchée par les entreprises locales œuvrant dans le domaine. Enfin, dans l'exemple de l'Alberta, pour les clients de l'ICTA, on ciblait activement les employeurs du secteur du tourisme et des loisirs afin d'améliorer la sensibilisation des employeurs locaux au rôle important que peuvent jouer les travailleurs âgés pour les aider à faire face à leurs défis en matière de recrutement et de maintien en poste.

**Ces exemples sont présentés dans les pages qui suivent.**

## Le Manitoba et le Swan Valley Employment and Training Project (SVETP)

Le SVETP offre des services dans le secteur de Swan Valley, ce qui comprend Swan River ainsi que la municipalité rurale de Swan River, qui est situé près de la frontière avec la Saskatchewan. Ensemble, la population dans la région totalise environ 6 450 résidents. Le secteur de Swan Valley a été touché par le récent ralentissement dans l'industrie locale de la foresterie, ce qui eut un effet jusqu'aux gens d'affaires de la région et entraîna la réduction des possibilités d'emploi. L'industrie agricole a aussi éprouvé aussi des difficultés en raison de l'impact d'inondations, de mauvaises conditions météorologiques et d'une humidité excessive dans la région.



Une représentante fédérale de l'ICTA rencontre des homologues provinciaux du Manitoba

La municipalité de Swan River a parrainé un projet de l'ICTA non seulement pour aider les travailleurs âgés affectés par les difficultés économiques subies dans la région, mais aussi afin d'aider les employeurs locaux à répondre à leurs besoins en matière d'effectifs. Le personnel du projet a communiqué avec les employeurs locaux et a mené des consultations relatives au marché du travail pour évaluer les besoins des employeurs en les informant au sujet du SVETP et des avantages d'embaucher des travailleurs âgés. Cela comprend de travailler avec les employeurs pour répertorier les lacunes présentes dans les compétences des candidats et de repérer les possibilités d'emploi que les clients de l'ICTA pourraient occuper au sein du marché local.

Après la réalisation d'une évaluation et d'un inventaire initiaux des besoins, l'un des éléments clés des activités du SVETP était le maintien d'une participation continue des employeurs pour s'assurer qu'il y avait adéquation entre les compétences en évolution des participants et les besoins des employeurs. Une participation continue a permis au personnel du projet de s'assurer de la correspondance entre les activités de l'ICTA et les besoins du marché du travail local et les possibilités s'y présentant. On a aussi offert de l'orientation et du soutien aux participants pour leur recherche d'emploi jusqu'à ce qu'ils trouvent du travail.

**Pratique exemplaire :** L'un des principaux éléments contribuant à la réussite du *SVETP* était l'engagement du personnel du projet pour une mobilisation et un réseautage permanents afin de tisser et de maintenir des liens avec les employeurs locaux et d'aider à faire en sorte que les participants à l'ICTA acquièrent les compétences nécessaires pour les emplois locaux. Le maintien d'un réseau actif a aussi permis au *SVETP* de continuer à offrir un soutien constant aux participants pendant leurs activités de recherche d'emploi après la fin du programme et d'aviser les participants des possibilités d'emploi répertoriées au moyen du réseau.

## Nouvelle-Écosse : PeopleWorx - Putting Experience to Work (PETW) Program

Berwick est une petite ville située dans la partie est de la vallée de l'Annapolis. Au cours des dernières années, plusieurs importants employeurs de la région ont fermé leurs portes et les activités dans l'industrie traditionnelle d'exploitation des ressources primaires ont diminué. Cette situation a entraîné une hausse du chômage, qui est passé de 8,8 % à 11,5 %. Heureusement, il existe des possibilités d'emploi dans les petites entreprises locales, auprès d'autres importants employeurs régionaux (notamment, Michelin et CFB Greenwood) et au sein d'institutions locales de services sociaux, d'éducation et de soins de santé.

Les coordonnateurs du projet ont incité les employeurs locaux à « ouvrir les portes vers le milieu de travail » en valorisant le profil du programme de l'ICTA ainsi que les compétences que possèdent les participants au projet. Les promoteurs ont rencontré les employeurs locaux afin de simplifier les occasions de réseautage, d'obtenir des possibilités de stage en milieu de travail pour les participants à l'ICTA et de négocier des subventions salariales. Les promoteurs ont assisté aux événements locaux, rencontré individuellement des employeurs et visité des bureaux municipaux dans le but de promouvoir les travailleurs âgés et de discuter de possibilités. Une autre activité des coordonnateurs de projet était de consulter régulièrement le Guichet emplois et d'organiser des rencontres avec les employeurs ayant des postes à pourvoir afin de promouvoir les travailleurs âgés comme d'éventuels employés.

De plus, les coordonnateurs ont mobilisé les employeurs qui ont bénéficié de l'ICTA et ont obtenu des lettres de soutien quant à la qualité du travail fourni par les participants au programme. Certains employeurs qui ont embauché des participants de l'ICTA pour des stages se sont portés volontaires pour parler, lors de la cérémonie de clôture, de

*Carol a travaillé plusieurs années en tant que travailleuse du secteur des pêches, mais, en raison de son âge, elle s'est mise à penser qu'il était temps de changer de carrière. Elle a tenté, en vain, d'obtenir un emploi à l'hôpital local. Carol a participé au premier programme de l'ICTA offert en Nouvelle-Écosse en janvier 2008 et, depuis, elle s'est épanouie. Grâce à sa confiance renouvelée et à ses nouvelles compétences en recherche d'emploi, Carol n'a eu aucune difficulté à convaincre le personnel de l'hôpital qu'elle méritait un stage en milieu de travail et un emploi subséquent. Bien qu'elle fût embauchée pour un poste occasionnel, Carol était ravie du nombre d'heures qu'elle avait l'occasion de travailler. Elle a parfois travaillé plus qu'un employé à temps plein. Deux ans et demi plus tard, Carol souriait encore lorsqu'on lui demandait si elle aimait son travail à l'hôpital. L'administration hospitalière a laissé entendre qu'elle considère Carol comme un important membre de son équipe.*

leur histoire de réussite d'embauche de participants de l'ICTA, des qualités que possèdent les clients de l'ICTA et de la façon dont ces derniers se sont révélés être des atouts pour leur entreprise.

Alors que les coordonnateurs du projet ont offert une aide considérable à l'obtention de stage en milieu de travail et de possibilités d'emploi pour les participants à l'ICTA, on a encouragé ces derniers à contribuer activement à la recherche de leur stage au moyen d'une promotion dynamique de leur embauche auprès des employeurs avec qui ils souhaitent travailler.

Pratique exemplaire : Les coordonnateurs de PeopleWorx ont travaillé de façon proactive pour trouver des possibilités d'emploi et de stage, en saisissant toute occasion de mobiliser les employeurs et les intervenants de la communauté afin de promouvoir les avantages de l'embauche des participants de l'ICTA. En favorisant de nouvelles occasions de réseautages tout en entretenant de solides relations avec les employeurs qui ont déjà tiré avantage du projet de l'ICTA, PeopleWorx a soutenu plusieurs relations de réseautage qui ont permis de recueillir les témoignages des employeurs et d'accroître la connaissance et le soutien du programme et de ses participants chez d'autres employeurs. De plus, l'élément clé fut de faire en sorte que les participants prennent en charge la recherche de stage en milieux de travail et d'encourager les clients à promouvoir activement des possibilités de stages chez les employeurs où ils souhaitaient travailler.

## Le Yukon et le projet de l'ICTA du Yukon College



Participants de l'ICTA pendant une session de groupe au Yukon

La situation de l'emploi au Yukon est quelque peu singulière lorsqu'on la compare aux autres régions du Canada. Le territoire est doté d'une économie forte et stable présentant un taux de chômage relativement faible qui est constamment inférieur à la moyenne nationale. L'industrie minière est en croissance et est complétée par des augmentations de l'emploi dans le domaine de la construction, tant pour le secteur du logement que commercial. La stabilité de l'emploi dans les quatre ordres de gouvernement a permis, au fil des ans, de préserver des postes. Toutefois, bien qu'il y ait une croissance de la population du territoire, on n'observe pas une même

augmentation dans la population active. Par conséquent, les employeurs ont de difficulté à trouver des employés, et plusieurs se tournent vers les travailleurs âgés à la retraite, mais qui peuvent souhaiter retourner au travail.

En raison de l'éloignement du Yukon et de la petite taille de sa population, les liens entre les propriétaires d'entreprise, les politiciens, les professionnels, les gens de métier et les représentants du gouvernement sont bien établis. Le Yukon College occupe une place idéale pour offrir un projet de l'ICTA, puisqu'il s'agit de la seule institution postsecondaire publique du territoire. Il possède un campus principal à Whitehorse ainsi qu'un réseau de 11 campus communautaires situés dans des communautés yukonnaises comptant une population adulte de plus de 100 personnes. En conséquence, le College compte déjà des liens forts avec les secteurs public et privé et peut permettre une approche plus harmonisée afin de jumeler les participants et les emplois disponibles. Le Yukon College a donc été en mesure de tisser des liens solides avec les employeurs et d'accroître la sensibilisation au projet de l'ICTA.

Dans le cadre des programmes de cours, des employeurs et des professionnels ont souvent été invités comme conférencier afin de transmettre aux participants de l'information pertinente et opportune au sujet des différentes possibilités d'emploi partout dans le territoire. Le coordonnateur de projet a réalisé une évaluation des compétences avec chaque participant avant l'inscription pour s'assurer que le programme leur convenait.



Des participants prenant part au programme de l'ICTA du Yukon

Le coordonnateur de projet a travaillé à partir des réseaux établis d'employeurs afin de trouver des stages de quatre semaines qui font suite à la formation de groupe. Les participants se sont vu assigner un stage, et le coordonnateur de projet a continué de communiquer avec les participants et les employeurs pendant cette période pour veiller à ce que les besoins de chacun soient satisfaits. Ce réseau eut un tel succès pour améliorer l'image de l'ICTA dans le territoire qu'il y a actuellement une liste d'attente pour l'inscription des participants, et les employeurs communiquent régulièrement avec le coordonnateur du projet afin de savoir si des diplômés du programme pourront bientôt être embauchés. Il est intéressant de noter que selon un sondage exhaustif mené auprès des clients de l'ICTA vivant au Yukon, 77 % d'entre eux avaient un emploi après leur participation.

Pratique exemplaire : Le Yukon est en mesure de servir une petite population éparse de travailleurs âgés en tirant profit des programmes et des réseaux intraterritoriaux bien établis du Collège. Le coordonnateur de projet a utilisé ces réseaux pour mobiliser les employeurs au sein du programme en les invitant comme conférencier et hôte pour de possibles occasions de stage et d'emploi. Cela a permis d'améliorer davantage l'image de l'ICTA et des travailleurs âgés après de plusieurs employeurs potentiels de partout dans le territoire.

---

*« Le programme m'a aidé à croire en moi et m'a donné la confiance  
d'aller de l'avant avec mes propositions commerciales. »*

- Ancien participant de l'ICTA, Yukon

---



## L'Alberta et la formation et le perfectionnement des compétences de l'ICTA pour les travailleurs âgés

Bien que Jasper soit une petite ville de moins de 5 000 résidents, elle possède une réputation à l'échelle mondiale pour le tourisme étant donné son emplacement dans les montagnes Rocheuses de l'Alberta. L'économie de Jasper se fonde principalement sur le tourisme grâce à un dynamique marché récréotouristique hivernal de plein air, mais la majorité de ses visiteurs y viennent pendant la période estivale. Bien que la ville soit une destination de vacances prisée, Jasper subit une pénurie de main-d'œuvre disponible pour doter les nombreux postes dans le domaine du tourisme et de la vente, plus particulièrement pendant la basse saison. La pénurie se poursuit dans la saison haute, car il y a un haut taux de roulement alors que plusieurs travailleurs non-résidents migrent à l'intérieur ou à l'extérieur de la communauté.

Malgré un chômage relativement bas dans toute la région (3,8 % en mars 2012), Jasper fait face à des défis quant au taux élevé de roulement du personnel et aux pénuries de main-d'œuvre. En outre, Parcs Canada, l'un des principaux employeurs de la région, a récemment vécu d'importantes réductions des effectifs. Le programme de l'ICTA a ainsi offert une occasion idéale aux résidents âgés sans emploi de la communauté de recevoir une formation axée sur des possibilités d'emploi viables dans le secteur du tourisme et des services.



Des participants de l'ICTA travaillant ensemble en Alberta

Puisque ces types d'emploi sont généralement présentés aux jeunes travailleurs du secteur qui sont plus mobiles, les défis relatifs au maintien en poste représentent un problème récurrent auquel les employeurs locaux doivent faire face. Les programmes ciblant ce secteur dans le cadre du projet de l'ICTA visent à accroître la capacité des participants à obtenir un emploi dans les domaines du tourisme et de la vente et à acquérir de l'expérience de travail auprès d'employeurs locaux. À la suite du programme et du volet expérience de travail offerts, les employeurs de la région ont acquis une meilleure connaissance et une plus grande appréciation de l'expérience et des compétences précieuses qu'offrent les travailleurs âgés. Désormais, les participants de l'ICTA sont très

recherchés à la fin de la formation. Certains participants ont même mis sur pied leur propre entreprise.

**Pratique exemplaire :** Le projet de l'ICTA de Jasper a préparé les travailleurs âgés à travailler dans le dynamique secteur du tourisme et des services. Bien que plusieurs projets de l'ICTA de partout au pays soient efficaces afin de sensibiliser au fait que les travailleurs âgés sont des travailleurs chevronnés et compétents offrant beaucoup aux employeurs potentiels, l'exemple de Jasper sort du lot par l'accent qui est mis sur la stabilité et la fiabilité qu'offrent les

travailleurs âgés. Ces caractéristiques furent particulièrement attrayantes pour les employeurs locaux en raison de leurs problèmes précis de recrutement et de maintien en poste.

### **Le Québec et le « Projet O’Bouleau »**

La municipalité régionale de comté (MRC) d’Antoine-Labelle se situe dans la région québécoise des Laurentides. Selon le ministère des Ressources naturelles et de la Faune du Québec, les terres forestières représentent 83 % du territoire des Laurentides, principalement le nord de la région, et 74 % sont des terres publiques. À cet égard, la MRC d’Antoine-Labelle compte la plus importante proportion d’emploi dans le secteur forestier ainsi que dans le secteur de la fabrication des produits en bois, ce qui en fait un important volet de son économie. Le secteur forestier de la région a subi un déclin au cours des dernières années en raison d’une baisse considérable de la demande de produits forestiers provenant des États-Unis. Cette situation a affecté plusieurs travailleurs âgés qui occupaient leur emploi depuis longtemps.

« O’Bouleau » fut parrainé par Zone Emploi d’Antoine-Labelle et était l’un des premiers projets de l’ICTA offert au pays. Le programme de six mois a été conçu pour aider les travailleurs âgés sans emploi à perfectionner leurs compétences et à faire la transition pour un emploi dans l’industrie manufacturière de produits secondaires du bois.



Des participants du projet québécois O’Bouleau et quelques produits en bois réalisés pendant une formation en atelier.

Reconnaissant les compétences et l’expérience particulières des participants, ainsi que les besoins précis des employeurs de la région, un des aspects uniques de ce projet était que la formation de groupe se donnait dans un atelier de travail du bois plutôt que dans une salle de classe traditionnelle afin que les fournisseurs de services soient en mesure de répertorier et de développer les compétences polyvalentes ainsi que d’offrir une formation pratique. De plus, les participants reçoivent de l’aide pour apprendre au sujet

des compétences d’emploi comme les techniques recherche de travail ainsi que des compétences en informatique et en prise de décision. Un accent important est aussi placé sur l’encadrement pendant et après la participation au programme. Plusieurs participants ont ensuite trouvé du travail auprès des employeurs locaux.

**Pratique exemplaire :** Le projet O’Bouleau offrait une occasion unique aux travailleurs âgés du secteur forestier d’exploiter certaines de leurs connaissances et compétences liées à ce secteur pour acquérir de nouvelles compétences nécessaires pour obtenir un emploi au sein de l’industrie émergente des produits du bois. La pratique de Zone-Emploi d’Antoine-Labelle

d'offrir la formation principalement dans le cadre d'un atelier de travail du bois fut un élément central de la réussite du projet, puisque les participants se trouvent en présence des outils, des machines et des processus d'opération à utiliser dans le cadre de leur travail dans cette nouvelle industrie. L'apprentissage de nouvelles compétences par la pratique a aussi fait en sorte que les participants à l'ICTA étaient des candidats plus intéressants pour les employeurs potentiels.

Tout en aidant les travailleurs âgés sans emploi à devenir aptes à l'emploi, ce projet a soutenu les entreprises locales et leurs efforts d'expansion dans l'industrie des produits du bois; ce qui a, à son tour, aidé la région à réduire sa dépendance à une seule industrie.

## Utilisation des forces locales

Dans certaines communautés, le marché du travail ne présente que très peu de possibilités d'emploi immédiates ou subit toujours une période de transition ou de développement. Ces communautés sont souvent petites ou géographiquement isolées et présentent moins de débouchés pouvant servir à attirer des employeurs ou des entreprises dans les secteurs traditionnels. Dans un tel scénario, plusieurs projets de l'ICTA se sont montrés fructueux quant à « l'utilisation des forces locales » pour créer de nouvelles possibilités d'emploi dans les régions (ou pour tirer profit de possibilités d'emploi existantes qui ne sont pas pleinement exploitées). Dans ces cas, les projets peuvent servir à préparer les participants à l'emploi ou au travail autonome dans des domaines en croissance, comme les secteurs en cours de développement ou de transition.

Les projets présentés dans cette section du recueil ont tous, d'une certaine façon, permis de surmonter des obstacles créés par des perspectives d'emploi limitées dans les industries traditionnelles comme l'exploitation des ressources naturelles ou la fabrication et de tirer profit des possibilités locales de croissance dans des secteurs comme le tourisme, le développement culturel ou le savoir traditionnel.

Par exemple, le projet des Territoires du Nord-Ouest visait à rétablir l'industrie locale reconnue des arts culturels et de l'artisanat tout en enseignant aux participants de l'ICTA les compétences nécessaires pour travailler de façon autonome. Dans l'exemple du Nunavut, le projet de l'ICTA a tiré avantage de possibilités de transformer ou de réorienter un rôle culturel traditionnel vers un aidant à trouver un emploi. Enfin, dans le projet de Terre-Neuve-et-Labrador, l'histoire culturelle particulière d'une région est mise à profit au sein d'entreprises prospères et, dans une certaine mesure, non traditionnelles axées sur les possibilités du secteur touristique local.

**Ces exemples sont présentés dans les pages qui suivent.**

## Les Territoires du Nord-Ouest et le Ulukhaktok Handicraft Program

La communauté d'Ulukhaktok (connu jadis comme Holman) qui compte une population de 460 personnes se situe dans la région pittoresque de Queen's Bay et est entourée des escarpements élevés de la côte ouest de l'île Victoria. Ce paysage est souvent représenté dans l'art local. Au cours des dernières années, cette communauté et la région, dans son ensemble, ont éprouvé des difficultés pour la création et la préservation de possibilités d'emploi durables et à long terme en raison de problèmes comme le déclin des activités pétrolières et gazières, des retards pour la construction du pipeline de la vallée du Mackenzie, l'arrêt des activités minières sur l'île Victoria ainsi que des restrictions sur la chasse au gros gibier. Le taux d'emploi de la population d'âge d'actif est de 43 % et le taux de chômage est de 20 %.

La communauté est confrontée à d'autres défis liés à son développement économique en raison de l'éloignement, de la topographie et de la rigueur des hivers d'Ulukhaktok. Ces facteurs peuvent limiter les possibilités de développement économique.

Ulukhaktok était autrefois connu pour ses « estampes Holman » et son artisanat traditionnel créés par la Holman Artists Association. Toutefois, pour de multiples raisons, l'association n'a produit aucune estampe depuis 2000, et le nombre de produits d'artisanat mis en marché a aussi chuté pendant cette période. En 2008, la société d'investissement et de développement des Territoires du Nord-Ouest a dévoilé son plan de mettre en place une nouvelle filiale en partenariat avec l'Ulukhaktok Artists Association. Le mandat de la filiale est de rétablir le centre d'artisanat et de s'appuyer sur la longue tradition d'art et d'artisanat pour la production et la vente d'estampe, de produits d'artisanat, de gravures, de produits en qiviut (laine de bœuf musqué), de sculptures en pierre à savon, d'ulus et d'autres articles.



*Participants à l'ICTA à Ulukhaktok, T. N.-O., démontrent leurs compétences en artisanat*

En fonction de ces considérations uniques, l'Inuvialuit Corporate Group a conçu le projet Ulukhaktok Handicraft en plaçant un accent important sur les objectifs de travail autonome qui priorisent les traditions et coutumes locales. Pendant 12 semaines, cinq travailleurs âgés ont pris part au projet de l'ICTA qui visait à former les participants pour la production d'artisanat local et à développer des compétences de base en informatique, en photographie et en marketing nécessaires pour commercialiser et vendre des produits. De plus, le projet offrait la formation pour le certificat de secourisme et de RCR, le certificat *Northern Most Host*, ainsi que sur les petites entreprises et le travail autonome. Tout cela s'ajoutait à l'amélioration des compétences en préparation à l'emploi. Des cours sur la rédaction de CV, les techniques de recherche d'emploi et le travail dans une région nordique ont aussi été inclus dans le programme afin d'améliorer la préparation à l'emploi des participants. Grâce à leurs nouvelles

compétences, les participants ont continué de produire des produits d'artisanat locaux et les ont vendus en gros à l'industrie touristique.

Pratique exemplaire : Pour une communauté qui a de la difficulté à préserver des emplois durables à long terme, le promoteur de projet a su reconnaître l'immense potentiel bien souvent inexploité des possibilités de travail autonome pour les travailleurs âgés locaux. Ce projet de l'ICTA est allé au-delà de simplement aider les participants à acquérir les compétences nécessaires pour devenir travailleur autonome. Pour Ulukhaktok, l'ICTA a donné une occasion de revitaliser l'industrie locale des arts et de l'artisanat, qui fut emblématique à une certaine époque.



*Une participante de l'ICTA à Ulukhaktok, T. N.-O.,  
montre ses compétences en artisanat.*

## Le Nunavut et le « Elders Training and Traditional Mentorship Program »

Cambridge Bay (Nunavut) qui est situé au sud-est de l'île Victoria, sert de centre d'activités régional. Il s'agit du plus important arrêt pour les passagers et les navires de recherche traversant le passage du Nord-Ouest. Les secteurs de la vente et des services soutiennent les entreprises locales et on y trouve plusieurs services d'enseignement, de l'école primaire à un campus du Collège de l'Arctique du Nunavut. Cette municipalité joue un important rôle dans la Stratégie pour le Nord du gouvernement fédéral. Il est important de noter qu'en 2010, le premier ministre a annoncé que Cambridge Bay serait le futur emplacement de la Station de recherche du Canada dans l'Extrême-Arctique.

Malgré ses possibilités, on estime que le taux de chômage dans la région est toujours plus élevé que la moyenne nationale, alors qu'il était de 14 % en 2011.<sup>5</sup> Cette situation est attribuable en grande partie aux mises à pied survenues dans l'industrie minière, qui représente l'un des plus importants employeurs de la région. Au cours de la plus récente récession, l'industrie minière a été considérablement touchée, ce qui a entraîné des mises à pied et une plus grande concurrence pour moins d'emplois.



Des efforts précédents de développement économique et du marché du travail se concentraient sur la formation et l'embauche de jeunes et de jeunes adultes inuits par opposition aux travailleurs âgés. Les travailleurs âgés vivant dans la région ne possédaient pas bien souvent les compétences nécessaires pour de nouveaux emplois et certains se heurtaient à des obstacles sur le plan linguistique. Afin de faire face à ces défis, la Société du patrimoine de Kitikmeot, une organisation locale dirigée par les aînés se concentrant sur la promotion de l'histoire culturelle et du savoir traditionnel des peuples du Nunavut, a créé le programme *Elders*. Ce programme a été conçu pour soutenir les aînés locaux dans le développement ou l'amélioration des compétences nécessaires pour participer à l'économie du secteur patrimonial local et pour rétablir le rôle traditionnel des aînés de la région comme les professeurs des langues, compétences et savoirs culturels auprès des jeunes générations.

Le projet a permis à huit aînés de tirer profit d'un vaste éventail de formations et d'activités sur les compétences relatives à l'emploi afin de les préparer à de nombreuses possibilités d'emploi, plus particulièrement dans les secteurs de la culture et de l'enseignement. Les

<sup>5</sup> Bureau de la statistique du Nunavut, 2013, Mise à jour des statistiques, consultée en ligne le 6 novembre 2013, [http://www.stats.gov.nu.ca/Publications/census/2011%20NHS/StatsUpdate\\_Employment-Education-Work%20Language\\_2011%20NHS.pdf](http://www.stats.gov.nu.ca/Publications/census/2011%20NHS/StatsUpdate_Employment-Education-Work%20Language_2011%20NHS.pdf) (en anglais seulement).

participants ont pris part à deux mois d'ateliers en classe, à des séances de counselling individuelles, à une introduction à la technologie numérique de base, de même qu'à des ateliers sur la rédaction de CV et les techniques de recherche d'emploi. Ces ateliers ont été suivis par de l'expérience professionnelle au moyen d'un programme de mentorat lié aux compétences traditionnelles où les participants étaient jumelés à des jeunes de la région pour un projet particulier touchant des compétences culturelles et traditionnelles particulières. Le projet devait être complété en deux ou trois mois.

Une fois le projet terminé, la Société du patrimoine de Kitikmeot a rapporté que les huit participants à l'ICTA avaient un emploi dans le secteur de la culture et du patrimoine.

Pratique exemplaire : Le Nunavut peut présenter de nombreux défis pour plusieurs industries économiques traditionnelles. Il était donc essentiel que le territoire profite des possibilités d'emploi et de développement économique cachées, pourtant bien présentes, dans la région, et le projet de l'ICTA a préparé les participants à réagir adéquatement à ces possibilités.

Dans ces cas, la Société du patrimoine de Kitikmeot s'est tournée vers les forces des travailleurs âgés, leurs liens avec les traditions culturelles et leurs rôles d'aînés. La Société a décelé le besoin d'éducateurs et de spécialistes de la culture pour travailler avec les jeunes de la région. Elle a créé un projet qui a non seulement renforcé l'important rôle traditionnel joué par les aînés dans la culture inuit, mais qui a aussi fait en sorte que ce rôle traditionnel puisse être transformé en une occasion de participation rémunérée au marché du travail pour les travailleurs âgés. Le projet a été avantageux pour les participants à l'ICTA, les jeunes ainsi que la communauté, en général.





## Terre-Neuve-et-Labrador et le projet « Creating Sustainable Communities Through Culture and History »

Située à environ deux heures de St. John's, le long de la spectaculaire route « Irish Loop » dans le sud de la péninsule d'Avalon, Trepassey est une destination populaire, surtout en été, des voyageurs de l'extérieur de la ville. Fondée au début des années 1600, il s'agissait autrefois d'une communauté dynamique. Cependant, en 1991, la fermeture de l'usine de conditionnement du poisson a fait en sorte que 600 personnes se sont retrouvées sans emploi. Aujourd'hui, la population de Trepassey compte moins de 600 résidents, dont on estime que 60 % sont âgés de 55 ans ou plus. Le taux de chômage est évalué à 49 %.



Des participants au projet Wise de Terre-Neuve-et-Labrador pendant une session de groupe

La Southern Avalon Development Association (SADA) a créé un projet de l'ICTA se déroulant à Trepassey afin de créer des liens avec le plan économique stratégique de la province pour la région qui présentait le tourisme comme une possibilité de développement stratégique. En plus de la population de Trepassey, des participants à l'ICTA provenant d'encore plus petites communautés avoisinantes ont été invités à participer, pour autant qu'ils soient admissibles et que le projet ait la capacité de les accueillir.

Misant sur la popularité du « Irish Loop » en tant que destination touristique de choix, le projet comprenait la création et la mise sur pied d'un restaurant-théâtre à Trepassey. Les participants ont eu droit à une formation de dix semaines en salle de classe pour le programme « super Accueil » ainsi que sur le service à la clientèle, le secourisme, les aptitudes en communications et les arts dramatiques. La formation comportait aussi un volet sur les compétences relatives à l'emploi et une évaluation professionnels. Pour faire suite à la formation en classe, les participants ont pris part à une expérience professionnelle de douze semaines qui intégrait la production d'une pièce de théâtre, ainsi que le développement de compétences comme prendre des réservations, accueillir les clients et servir des repas. Le restaurant-théâtre a remporté un vif succès et la pièce a été présentée à guichet fermé.

En plus de ces activités quotidiennes, les participants ont acquis d'autres précieuses compétences et ont participé activement aux efforts de marketing et publicitaires afin de faire connaître les événements actuels et à venir. La première saison a eu un tel effet positif que le Trepassey Motel and Restaurant (où les repas pour le théâtre étaient préparés et qui fermait

habituellement chaque année vers la mi-octobre) est demeuré ouvert jusqu'en décembre pour accueillir plus de 950 clients qui ont assisté au spectacle. À la suite de ce projet de l'ICTA, au moins trois participants ont obtenu un emploi au sein de différentes entreprises de la région.

Même si SADA a fait face à des défis relativement à la présentation d'un restaurant-théâtre pour la saison touristique 2013, il est prévu qu'une autre édition sera présentée en 2014, ce qui offrira d'autres emplois dans la communauté. Grâce au succès de l'ICTA à développer les capacités de la communauté, le promoteur s'est associé à d'autres organisations communautaires et travaille en vue de mettre sur pied une candidature être déclarée site du patrimoine mondial de l'UNESCO.

Pratique exemplaire : SADA a bien su tirer avantage du patrimoine local et de l'emplacement de Trepassey le long d'une route ayant une importance historique afin de solidifier son rôle au sein de la stratégie pour l'industrie régionale du tourisme et de l'accueil. L'organisation a ainsi été capable de créer des possibilités d'emploi pour les travailleurs âgés chômeurs vivant dans la région.

Ce projet a créé une occasion fructueuse de développement économique local, en réunissant les membres de la communauté dans le but de mettre en place une activité de restaurant-théâtre pouvant être exploitée plusieurs années et à partir de laquelle la communauté pourrait se développer. Ce projet a aidé les participants à acquérir de nouvelles compétences, à découvrir des compétences polyvalentes qu'ils possédaient déjà, à être plus confiants et à devenir plus aptes à l'emploi. Il a aussi eu des retombées positives pour d'autres entreprises locales, ce qui peut aider à accroître les possibilités d'emploi dans la région.



Des participants à l'ICTA prennent part à la production de restaurant-théâtre de Trepassey

## Conclusion

Chaque province et territoire doit relever des défis et saisir des occasions uniques dans leurs efforts pour aider les travailleurs âgés sans emploi vivant de petites communautés vulnérables à réintégrer le marché du travail ou à devenir plus aptes à l'emploi.

Que ce soit en raison d'un manque de possibilités d'emploi ou de l'émergence de nouveaux types de perspectives d'emploi au sein d'une province ou d'un territoire en particulier, d'un mauvais appariement entre les compétences offertes par les travailleurs disponibles et celles requises par les employeurs locaux ou de besoins précis de formation pour les travailleurs âgés d'un endroit particulier, les exemples de projet présentés dans ce recueil démontrent que les provinces et les territoires ont, de diverses manières, tiré avantage du programme de l'ICTA de façon créative et concrète afin d'aider les travailleurs âgés sans emploi à se préparer au marché du travail et à y retourner.

À ce sujet, le modèle de l'ICTA en soi se distingue de plusieurs autres programmes relatifs au marché du travail en raison de sa clientèle, de son approche d'apprentissage axée sur les groupes et de son modèle de financement à frais partagés par les gouvernements F-P/T. L'un des aspects les plus prometteurs et emballants du programme est probablement la souplesse inhérente qu'il accorde aux provinces et aux territoires pour adapter leurs projets de l'ICTA afin qu'ils correspondent aux besoins de leur marché du travail local et aux possibilités s'y présentant. Cette souplesse est essentielle à la réussite de l'ICTA puisque les marchés du travail et les populations de travailleurs âgés de partout au pays ne sont pas tous pareils.

En effet, une approche unique pour tous ne génère que très rarement des résultats optimaux. Par conséquent, cette première édition du « Recueil des pratiques exemplaires de l'ICTA » répertorie un échantillon de pratiques exemplaires et de leçons apprises au moyen des programmes de l'ICTA des provinces et des territoires. Considérant que les signes de réussite peuvent varier selon le contexte, ces exemples détaillés visent à faciliter, ensemble et séparément, un dialogue constructif portant sur « les éléments fonctionnels de l'ICTA, le lieu, le moment et le public cible ».

Les pratiques prometteuses mises de l'avant dans ce recueil représentent des leçons apprises, notamment l'importance de mettre en œuvre des stratégies dynamiques pour le recrutement et la publicité afin de s'assurer les clients et employeurs potentiels connaissent le programme de l'ICTA et les avantages qui en découlent; l'importance de faciliter des partenariats forts et des occasions de réseautage avec les promoteurs de projet de l'ICTA, les employeurs, les clients et les organisations locales afin de répertorier les besoins particuliers du marché du travail et les possibilités s'y présentant; les avantages de saisir toutes occasions d'adapter les projets afin qu'ils soutiennent adéquatement la mobilisation des participants et des employeurs; les bienfaits d'adopter la technologie et les médias sociaux pour simplifier les communications ou l'acquisition de nouvelles compétences; les retombées associées à une pensée créatrice et novatrice pour toutes les étapes de la planification, d'élaboration et de

mise en œuvre du projet dans le but d'optimiser sa portée en fonction des ressources disponibles.

À ce jour, grâce à la collaboration d'EDSC et des provinces et des territoires dans le cadre de l'ICTA, l'initiative a pu aider des milliers de travailleurs âgés sans emploi vivant dans de petites communautés vulnérables de partout Canada, des centres dynamiques du sud de l'Ontario aux communautés éloignées de l'Extrême-Arctique.

Depuis son entrée en vigueur en 2007, le programme de l'ICTA tire une fierté de sa capacité de s'adapter et d'évoluer au fil du temps. Par conséquent, en raison du récent renouvellement jusqu'au 31 mars 2017 de l'initiative dans le cadre du budget fédéral de 2014 et de l'élargissement des critères d'admissibilité des communautés pour inclure les inadéquations des compétences et les demandes de main-d'œuvre non satisfaites des employeurs, les trois prochaines années représentent plusieurs nouvelles occasions de réfléchir à la façon dont le programme de l'ICTA peut encore évoluer afin de mieux répondre aux besoins des travailleurs âgés sans emploi de partout au pays et de s'adapter aux nouvelles possibilités créées par les dynamiques présentes sur le marché du travail.

À plusieurs égards, faire le point sur les leçons apprises grâce au programme et mettre à profit les multiples possibilités de mobilisation et de diffusion de l'information constituent des pratiques exemplaires. C'est pourquoi, dans le cadre de l'ICTA, il est essentiel pour les partenaires F-P/T de sans cesse évaluer les résultats du programme et de recueillir des commentaires pour aider à guider l'élaboration de politiques tournées vers l'avenir. C'est avec cet objectif en tête que cette première édition du Recueil des pratiques exemplaires de l'ICTA a été préparée et il sera mis à jour périodiquement.

## **ANNEXE A**

### **Modèle de conception et de prestation de l'ICTA selon les provinces et territoires**

#### **Alberta**

En Alberta, six régions se sont associées à des fournisseurs de services locaux pour assurer la prestation de l'ICTA, permettant l'offre de 18 projets dans la province. La plupart de ses mêmes projets ont été prolongés subséquemment. Dans la majorité des régions, des contrats ont été octroyés selon une demande de propositions (DP). Dans certains cas, des services relatifs à l'ICTA ont été ajoutés aux autres services offerts par les promoteurs œuvrant déjà dans la communauté. Certains projets ont plusieurs périodes de recrutement, alors que d'autres ont des admissions continues.

#### **Colombie-Britannique**

La Colombie-Britannique a lancé un processus de DP pour chaque région économique afin de mettre en place des projets partout dans la province. Des ententes d'un an ont été conclues et comptaient aussi une clause de renouvellement pour les années subséquentes. En 2012, les fournisseurs de services prospères ont conclu des ententes de deux ans avec la province.

#### **Manitoba**

Les projets de l'ICTA se déroulant au Manitoba sont offerts à l'échelle régionale au moyen de fournisseurs de services déjà en place provenant de partout dans la province. Plusieurs des récents projets ont été prolongés pour deux ans.

#### **Nouveau-Brunswick**

Au départ, le Nouveau-Brunswick a utilisé des fournisseurs de services existants pour assurer la prestation des programmes de l'ICTA, mais la province choisit désormais les projets au moyen d'un processus de DP. Le Nouveau-Brunswick compte des projets de l'ICTA dans toutes les sept régions de la province.

#### **Terre-Neuve-et-Labrador**

Terre-Neuve-et-Labrador utilise un processus annuel de DP et, en général, ne prolonge pas les projets. En 2013-2014, les fournisseurs de services ont été choisis à partir de la DP de l'année précédente. Il s'agissait de fournisseurs de services s'étant démarqués, mais dont le projet n'avait pas été retenu l'année précédente en raison de contraintes budgétaires.

#### **Ontario**

L'Ontario gère ses 37 projets au moyen des Services d'aide à l'emploi actuels. Au cours des deux dernières années, l'Ontario a prolongé les ententes.

#### **Territoires du Nord-Ouest**

Dans les Territoires du Nord-Ouest, l'ICTA est géré régionalement par l'entremise des bureaux de perfectionnement professionnel qui ont établi de contrats avec des fournisseurs de services de tierce partie pour assurer la prestation des projets.

### **Nouvelle-Écosse**

La Nouvelle-Écosse respecte un processus de DP pour la sélection des projets. Toutes les propositions sont étudiées et classées par un comité d'examen, qui comprend un représentant de Service Canada. Les projets sont choisis en fonction du classement et des fonds disponibles. La province a prolongé les projets lorsque le budget le permettait.

### **Nunavut**

Le territoire a reçu des propositions de la part d'organisation souhaitant offrir un programme dans leur région.

### **Île-du-Prince-Édouard**

En raison de la petite taille géographique de la province, celle-ci a agi à titre de promoteur de projet. Les contrats ont été conclus avec des fournisseurs de services de différents lieux dans la province afin d'assurer la prestation des programmes de l'ICTA. Bien que l'ICTA à l'I.-P.-É. respecte un modèle approuvé, l'initiative est offerte à différents endroits et compte plusieurs périodes de recrutement.

### **Québec**

Au Québec, les promoteurs de projet travaillent avec les centres d'emploi locaux afin de créer des propositions de projet détaillées. Ces dernières subissent un examen à l'échelle régionale et les présentations retenues obtiennent alors une recommandation pour approbation par le bureau central. Les projets de l'ICTA sont souvent prolongés, et la plupart sont actifs pendant plusieurs années. Toutefois, chaque année, de nouveaux projets sont ajoutés alors que d'autres prennent fin pour différentes raisons.

### **Saskatchewan**

La Saskatchewan respecte un processus de DP pour le choix des fournisseurs de services qui assureront la prestation des projets de l'ICTA. Les ententes contractuelles conclues avec les fournisseurs de services peuvent être de deux ans. Ces contrats sont contrôlés conformément aux normes provinciales, et le Service Provider Handbook (guide visant les fournisseurs de services) a été créé dans le but d'aider les entrepreneurs dans la prestation des projets.

### **Yukon**

En raison des obstacles géographiques du Yukon et de son nombre limité d'organisations de formation et d'enseignements, Yukon College représente le meilleur fournisseur de services présent sur le territoire pour assurer la prestation de projets de l'ICTA. Même si le Yukon procédait à un recrutement partout sur son territoire (les campus annexes et le campus principal de Whitehorse), les plus récentes admissions ont seulement eu lieu au campus principal de Whitehorse, alors qu'une seule période de recrutement a eu lieu l'automne et une autre à l'hiver.

## Personnes-ressources

Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec les personnes suivantes :

### Initiative ciblée pour les travailleurs âgés, gouvernement du Canada :

**John Atherton**

Directeur général principal  
Programmes d'emploi et  
partenariats, EDSC  
Téléphone : 819 654-3289  
[john.atherton@hrsdc-rhdcc.gc.ca](mailto:john.atherton@hrsdc-rhdcc.gc.ca)

**Laurie Goldmann**

Directrice  
Programmes d'emploi et  
partenariats, EDSC  
Téléphone : 819 654-3313  
[laurie.goldmann@hrsdc-rhdcc.gc.ca](mailto:laurie.goldmann@hrsdc-rhdcc.gc.ca)

**Suzanne Noonan**

Gestionnaire  
Programmes d'emploi et  
partenariats, EDSC  
Téléphone : 819 654-3322  
[suzanne.noonan@hrsdc-rhdcc.gc.ca](mailto:suzanne.noonan@hrsdc-rhdcc.gc.ca)

### Initiative ciblée pour les travailleurs âgés, personnes-ressources des provinces et des territoires :

**Alberta :**

Training and Employment Services  
Services sociaux de l'Alberta  
Téléphone : 780 644-5540  
<http://www.humanservices.alberta.ca/publications/12795.html>

**Colombie-Britannique :**

Labour Market Programs Branch  
Ministère de l'Emploi, du Tourisme et  
de la Formation professionnelle  
Téléphone : 250 387-7478  
<http://www.gov.bc.ca/jtst/>

**Manitoba :**

Training and Employment  
Services  
Ministère de l'Emploi et  
Économie  
Téléphone : 204 785-5156  
<http://www.gov.mb.ca/jec/>

**Nouveau-Brunswick :**

Ministère de l'Éducation  
postsecondaire, de la Formation et du  
Travail  
Téléphone : 506 453-2056  
[http://www2.gnb.ca/content/gnb/en/departments/post-secondary\\_education\\_training\\_and\\_labour.html](http://www2.gnb.ca/content/gnb/en/departments/post-secondary_education_training_and_labour.html)

**Terre-Neuve-et-Labrador :**

Ministère de l'Enseignement  
supérieur et des Compétences  
Téléphone : 709 729-3232  
<http://www.aes.gov.nl.ca/findajob/tiow.html>

**Territoire du Nord-Ouest :**

Division de l'éducation  
supérieure  
Ministère de l'Éducation, de la  
Culture et de l'Emploi  
Téléphone : 867 920-3391  
<http://www.ece.gov.nt.ca/>

**Nouvelle-Écosse :**

Ministère du Travail et de  
l'Enseignement supérieur  
Téléphone : 902 722-5028  
<http://www.novascotia.ca/employmentnovascotia/tiow/>

**Nunavut :**

Ministère des Services à la famille  
Téléphone : 867 975-5675  
<http://www.edu.gov.nu.ca/apps/authoring/dspPage.aspx?page=home>

**Ontario :**

Division des politiques  
stratégiques et des  
programmes  
Ministère de la Formation et  
des Collèges et Universités  
Téléphone : 416 327-6584  
<http://www.tcu.gov.on.ca/eng/eopg/programs/tiow.html>

**Ontario :**

Division de l'emploi et de la formation  
Ministère de la Formation et des  
Collèges et Universités  
Téléphone : 416 327-2330  
<http://www.tcu.gov.on.ca/eng/eopg/programs/tiow.html>

**Saskatchewan :**

Apprenticeship and Workforce Skills  
Branch, Ministère de l'Économie  
Téléphone : 306 787-2613  
<http://economy.gov.sk.ca/tiow>

**Île-du-Prince-Édouard :**

Compétences Î. -P. -É.  
Téléphone : 902 368-4178  
<http://www.gov.pe.ca/ial/>

**Yukon :**

Yukon Éducation  
Gouvernement du Yukon  
Téléphone : 867 667-5051  
[http://www.education.gov.yk.ca/continued/older\\_workers\\_program.html](http://www.education.gov.yk.ca/continued/older_workers_program.html)

**Québec :**

Responsable de l'ICTA pour  
la région du Québec  
Ministère de l'Emploi et de la  
Solidarité sociale  
Téléphone : 514 864-3995  
<http://www.mess.gouv.qc.ca/Index.asp>



# Notes

# Notes