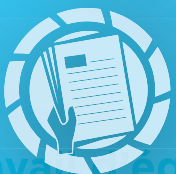




Pouvoir  
réussir

Association  
des collèges  
communautaires  
du Canada

# L'APPROCHE-CADRE NATIONALE DE L'ACCC : UNE DÉMARCHE INTÉGRÉE POUR LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ESSENTIELLES



Rédaction

Utilisation  
de documents



Ressources humaines et  
Développement des compétences Canada

Human Resources and  
Skills Development Canada



Nous voudrions remercier RHDCC pour le financement du projet de *l'Approche-cadre nationale pour le développement des compétences essentielles*. Nous remercions les spécialistes, les employés, les gestionnaires des collèges, les enseignants et les intervenants en CE pour avoir atteint et dépassé les attentes de ce projet. Un remerciement tout spécial aux 1300 personnes, jeunes et adultes de tous les milieux, qui ont accepté de faire évaluer leurs niveaux en CE. Sans leur collaboration, ce projet n'aurait pu être possible.

## AVANT-PROPOS

Le Canada connaît une crise en matière de compétences par suite d'importants changements économiques. Le pays doit faire face à un besoin croissant de compétences techniques avancées et de compétences que les employeurs et les organisations internationales estiment essentielles pour réussir dans une économie mondiale de plus en plus fondée sur le savoir et orientée vers la technologie. Au nombre de ces compétences essentielles (CE), figurent les compétences fondamentales que sont la lecture, l'écriture et le calcul, de même que les compétences nécessaires pour gérer l'information et résoudre des problèmes, pour travailler et communiquer efficacement avec autrui, et pour se servir efficacement de la technologie numérique.<sup>1</sup>

Plus de 40 % de la population adulte canadienne ne peut pas lire, écrire, calculer ou résoudre des problèmes au niveau requis pour participer pleinement à la vie économique actuelle et y réussir.<sup>2</sup> On estime que, sur l'ensemble des adultes inscrits dans un programme collégial appliqué, 40 % à 60 % d'entre eux ne maîtrisent pas les CE au niveau de complexité requis pour acquérir des compétences techniques, et un important pourcentage risque de ne pas terminer leur programme d'études collégiales.<sup>3</sup>

La présente *Démarche intégrée pour le développement des compétences essentielles* (CE) se veut un guide pratique et convivial pour les intervenants. On y définit, codifie et structure les éléments de pratique efficace en matière de CE qui, lorsque mis en œuvre systématiquement, se sont avérés renforcer les gains en CE pour divers groupes prioritaires et dans divers contextes.

Résultats d'un projet de recherche-action participative menée par l'Association des collèges communautaires du Canada (ACCC), la *Démarche intégrée pour le développement des CE* a été enrichie par l'apport de spécialistes et d'intervenants expérimentés en CE de 12 collèges communautaires et instituts, exerçant en français et en anglais dans huit provinces (se référer à l'Annexe B pour connaître la liste complète des collèges participants et des contributeurs au projet). La mise à l'essai, réalisée dans 17 lieux pilotes, dont neuf collèges et huit entreprises, s'est faite auprès de quelque 880 jeunes et adultes inscrits à des programmes de formation technique appliquée pour ce qui est des collèges pilotes, et de plus de 450 salariés de divers milieux socio-économiques pour ce qui est des entreprises.

La *Démarche intégrée pour le développement des CE* se veut également une référence solide et éprouvée pour les éducateurs travaillant auprès d'adultes, les intervenants en CE et toute personne en mesure de favoriser l'intégration des CE aux programmes techniques de formation, en vue d'améliorer l'employabilité des Canadiens et Canadiennes.

- 
1. Pour en savoir plus sur les compétences essentielles, rendez-vous sur le site Web des CE de l'ACCC : [www.accc.ca/essentialskills2011/index.php/en/aboutes](http://www.accc.ca/essentialskills2011/index.php/en/aboutes)
  2. Rapport sur l'apprentissage au Canada 2006, L'enseignement postsecondaire au Canada : Un bilan positif – Un avenir incertain. Ottawa, Canada.. <http://www.ccl-cca.ca/NR/rdonlyres/BD46F091-D856-4EEB-B361-D83780BFE78C/0/PSEReport2006EN.pdf>
  3. *Approche-cadre nationale de l'ACCC pour le développement des CE : Résumé de la recherche-action, mars 2013.*

## REMERCIEMENTS

Le type de connaissances pratiques qui sont présentées dans *la Démarche intégrée pour le développement des CE* est mal documenté et il est habituellement transmis par des intervenants expérimentés lorsqu'ils se joignent à un réseau ou à une communauté de pratique. Par son soutien à long terme à une succession de projets fructueux sur les CE, Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC) a contribué au développement d'une communauté grandissante d'intervenants en CE, accroissant ainsi la capacité de relever efficacement les défis en la matière dans des collectivités de tout le pays. Par le biais du financement de *l'Approche-cadre pancanadienne pour le développement des compétences essentielles*, RHDCC a fourni à cette communauté de pratique les moyens d'entreprendre une initiative de recherche-action ambitieuse et de produire un corpus de connaissances systématiques pour mettre en lumière et renforcer la pratique efficace en matière de CE dans les collèges, en milieu de travail et dans les collectivités.

L'équipe des compétences essentielles de l'ACCC tient à souligner le travail de Mesdames Wendy Magahay Coordonnatrice de programmes, au Camosun College et Anne-Josée Tessier conseillère pédagogique au Collège Lionel Groulx sans qui ce document n'aurait pu être réalisé. Leur rigueur à rapporter fidèlement les étapes de la Démarche Intégrée et à les documenter fait en sorte que les intervenants et les décideurs pourront se référer à ce guide avec confiance.

L'ACCC tient à remercier RHDCC pour son financement de *l'Approche-cadre pancanadienne pour le développement des compétences essentielles*. Elle remercie également les employeurs, les administrateurs et le corps professoral des collèges, ainsi que les intervenants en CE, de leur contribution qui a largement dépassé ses attentes. Elle est tout particulièrement reconnaissante aux quelque 1300 jeunes et adultes de tous horizons qui ont accepté de prendre part à une évaluation de leurs niveaux de compétences essentielles. Sans leur participation, ce projet n'aurait pu être réalisé.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>Raison d'être de l'investissement dans les compétences essentielles .....</b>	<b>6</b>
<b>Vue d'ensemble .....</b>	<b>10</b>
Qu'est-ce que la Démarche intégrée pour le développement des CE?.....	10
Comment la Démarche intégrée a-t-elle vu le jour?.....	10
Quels sont les utilisateurs ciblés? .....	10
Comment fonctionne-t-elle?.....	11
<b>Les éléments de la démarche intégrée.....</b>	<b>14</b>
Pour démarrer.....	14
<i>Analyse des besoins.....</i>	<i>14</i>
<i>Partenariats .....</i>	<i>17</i>
<i>Sensibilisation et Engagement .....</i>	<i>19</i>
Solutions axées sur les CE .....	21
<i>Passerelles vers l'acquisition des CE nécessaires à l'emploi.....</i>	<i>21</i>
<i>Évaluation des CE.....</i>	<i>23</i>
<i>Interventions de formation axées sur les CE.....</i>	<i>24</i>
<i>Rétroaction et suivi .....</i>	<i>26</i>
Conditions préalables à la mise en œuvre d'une démarche efficace .....	27
<i>Capacités organisationnelles ou institutionnelles .....</i>	<i>27</i>
<i>Compétences des intervenants.....</i>	<i>29</i>
<b>ANNEXE A .....</b>	<b>33</b>
Pratiques efficaces.....	34
<b>Annexe B.....</b>	<b>43</b>
Projets pilotes auprès des ÉTUDIANTS : les collèges, les programmes et les groupes d'étudiants.....	43
Projets pilotes auprès des TRAVAILLEURS : les collèges, les employeurs et les groupes clients.....	44
<b>Annexe C.....</b>	<b>45</b>
Membres du Comité consultatif .....	45
<b>Annexe D.....</b>	<b>46</b>
Membres de l'équipe de base.....	46
<b>Glossaire .....</b>	<b>47</b>

## RAISON D'ÊTRE DE L'INVESTISSEMENT DANS LES COMPÉTENCES ESSENTIELLES

« Chaque crise recèle une occasion, et le Canada est confronté à une crise des compétences. Si nous voulons améliorer la qualité de vie de tous les Canadiens, nous devons nous investir pleinement dans les compétences essentielles. »

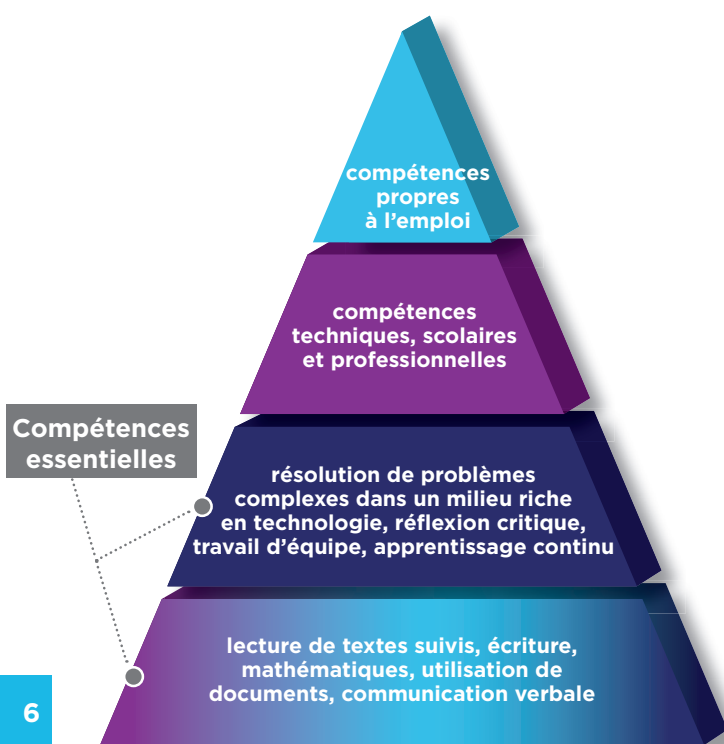
Sharon Carey, présidente, Bow Valley College

De profonds changements sont survenus au cours des dix dernières années, se répercutant sur le monde du travail. La mondialisation de l'économie et la croissance exponentielle de l'information, des communications et de la technologie numérique, les innovations au niveau des produits et des processus du juste-à-temps, le contrôle de la qualité, les exigences en matière de santé et de sécurité, pour ne nommer que ceux-là, ont accru la complexité des tâches de la majorité des emplois. Le niveau de compétence exigé des Canadiens pour exécuter leur travail au pays ou être compétitifs sur le marché mondial a, par la même occasion, augmenté.

Ces changements ont une incidence sur les emplois qualifiés bien payés ainsi que sur ceux qui sont considérés comme des emplois peu qualifiés.<sup>4</sup> Par exemple, les étagistes utilisent maintenant des assistants numériques personnels pour les aider à assurer le suivi des stocks. Les employeurs exigent de plus en plus des employés qui disposent des compétences fondamentales pour acquérir des compétences techniques avancées, d'innover et de s'adapter à mesure que la technologie évolue.

La pyramide des compétences illustre le lien qui existe entre les compétences fondamentales et les autres CE et l'ensemble complet des compétences en milieu de travail.

**Figure 1 :** La pyramide des compétences



La littératie, la numératie, l'utilisation de documents et la communication verbale sont les compétences de base essentielles à l'acquisition d'autres compétences. La réflexion critique et la résolution de problèmes complexes à l'aide d'appareils numériques, d'un travail d'équipe et d'un apprentissage continu sont également des compétences indispensables pour favoriser le rendement, l'innovation et l'adaptation au changement.

Ensemble, ces compétences essentielles constituent les compétences « Velcro™ » auxquelles se rattachent les compétences techniques, académiques et professionnelles. Les compétences qui se situent au sommet de la pyramide sont propres à un emploi et ne sont généralement pas transférables d'un emploi à un autre.

Un nombre croissant d'entreprises qui, pendant des années, n'ont recruté leurs employés que sur leurs compétences techniques, reconnaissent aujourd'hui que les problèmes de productivité et les difficultés que présente l'intégration des nouveaux employés à la culture de l'entreprise sont le plus souvent liés aux lacunes en matière de compétences essentielles. Elles adaptent maintenant leurs pratiques de gestion des ressources humaines pour que leurs nouvelles recrues ou le personnel promu dispose d'un bon mélange de compétences techniques et essentielles.

Au Canada, quatre adultes sur dix ont des niveaux de CE trop faibles pour pouvoir s'acquitter pleinement des

4. La Coalition de l'alphabétisation de l'Ontario, *Menial No More* – Document de réflexion sur la façon de perfectionner notre main-d'œuvre grâce à l'acquisition de compétences numériques.

5. Ces chiffres sont tirés de l'OCDE et du bilan comparatif de 2012 du Conference Board of Canada intitulé *How Canada Performs*. [www.conferenceboard.ca/hcp/overview/overview\\_fr.aspx](http://www.conferenceboard.ca/hcp/overview/overview_fr.aspx) Les résultats de l'étude menée dans le cadre du Programme pour l'évaluation internationale des compétences des adultes (PEICA) de l'OCDE devraient être disponibles à l'automne 2013.

tâches associées à la majorité des emplois d'une économie moderne<sup>5</sup>. Les employeurs n'ont donc pas accès à un nombre suffisant de travailleurs qualifiés et bon nombre des Canadiens ayant un emploi n'ont pas les compétences fondamentales nécessaires pour innover et s'adapter aux nouvelles technologies. Cette situation limite sérieusement leur capacité à réaliser leur potentiel et à contribuer pleinement à l'économie canadienne.

La maîtrise des CE se mesure sur une échelle de 500 points, provenant de l'Enquête internationale sur l'alphabétisation des adultes (EIAA). Cette échelle se divise en 5 niveaux, le niveau 1 correspondant au niveau de maîtrise des compétences le plus faible et le niveau 5, au niveau le plus élevé.

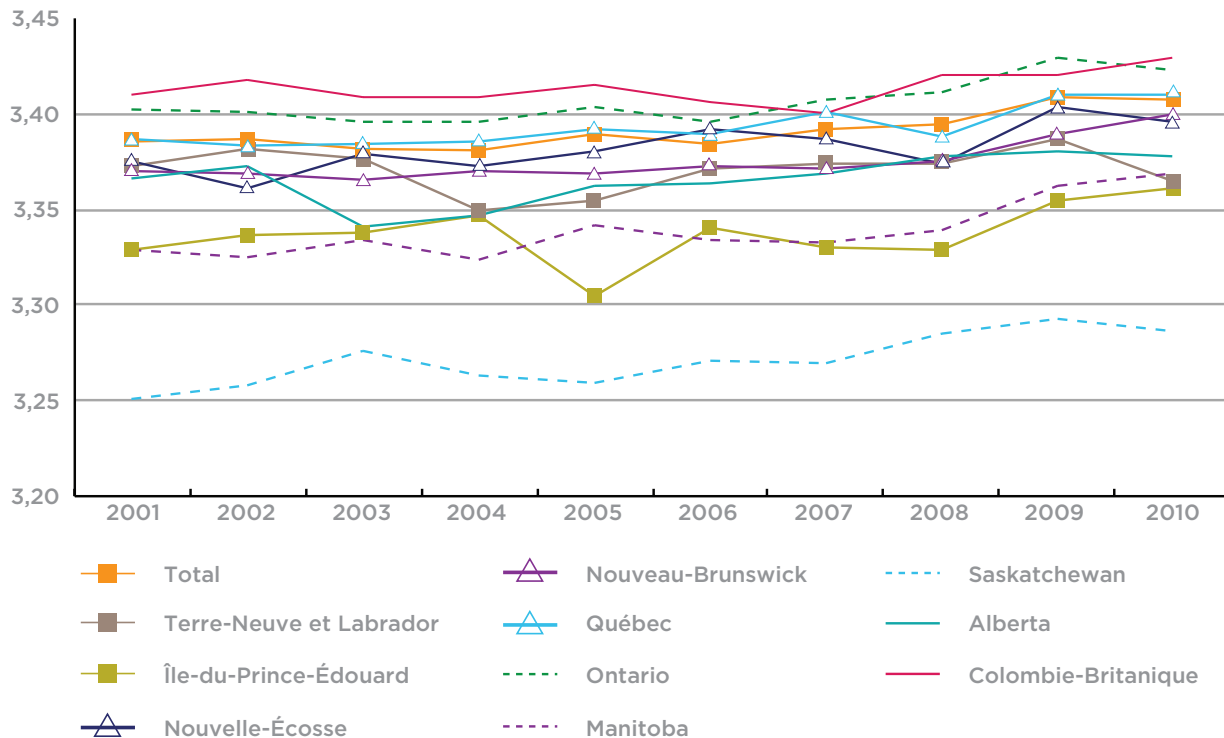
**Tableau 1 : Niveaux de maîtrise des compétences essentielles : compréhension de textes suivis et de textes schématiques**

Cinq niveaux de difficulté selon les échelles de compréhension de textes suivis et de textes schématiques		
Niveaux	Textes suivis	Textes schématiques
<b>Niveau 1</b> (0 à 225)	La plupart des tâches de ce niveau amènent le répondant à lire un texte relativement court pour repérer un élément d'information identique ou semblable à l'information donnée dans la question ou la directive. Si un élément d'information plausible mais incorrect est présent dans le texte, il est habituellement éloigné de la bonne information.	Les tâches de ce niveau amènent habituellement le répondant à repérer un élément d'information en fonction d'une adéquation littérale ou à inscrire sur le document une réponse à partir de connaissances personnelles. Les éléments de distraction, s'il y en a, sont rares.
<b>Niveau 2</b> (226 à 275)	Certaines tâches de ce niveau amènent le répondant à repérer un élément d'information dans le texte, qui peut contenir plusieurs éléments de distraction ou des éléments d'information plausibles mais incorrects; le répondant peut aussi devoir faire des déductions de faible niveau. D'autres tâches l'amènent à intégrer deux ou plusieurs éléments d'information ou à comparer et à mettre en opposition des éléments d'information facilement repérables en fonction d'un critère donné dans la question ou la directive.	Les tâches de ce niveau sont plus variées que celles du niveau 1. Certaines amènent le répondant à apparier un élément d'information; toutefois, plusieurs éléments de distraction peuvent être présents, ou l'appariement peut exiger des déductions de faible niveau. Les tâches de ce niveau peuvent aussi demander au répondant de regrouper des caractéristiques à partir de l'information contenue dans un document ou d'intégrer des éléments d'information contenus dans diverses parties d'un document.
<b>Niveau 3</b> (276 à 325)	Les tâches de ce niveau amènent habituellement le répondant à faire des adéquations littérales ou synonymiques entre le texte et l'information donnée dans la tâche, ou des adéquations nécessitant des déductions de faible niveau. D'autres tâches lui demandent d'intégrer des éléments d'information présents dans un texte dense ou long qui ne contient pas de rubriques ou d'intertitres. On peut aussi demander au répondant de fournir une réponse fondée sur une information facilement repérable dans le texte. Des éléments de distraction sont présents, mais ne sont pas situés près de la bonne information.	Certaines tâches de ce niveau amènent le répondant à intégrer plusieurs éléments d'information présents dans un ou plusieurs documents. D'autres lui demandent de parcourir en entier des tableaux ou des graphiques assez complexes contenant des renseignements superflus ou non pertinents à la tâche.
<b>Niveau 4</b> (326 à 375)	Ces tâches amènent le répondant à faire l'adéquation de plusieurs caractéristiques et à intégrer ou résumer des éléments d'information présents dans des passages complexes ou longs. À cette fin, il doit faire des déductions plus complexes. Les tâches de ce niveau contiennent souvent des renseignements conditionnels dont le répondant doit tenir compte.	Les tâches de ce niveau, comme celles des niveaux précédents, demandent au répondant de faire l'adéquation de plusieurs caractéristiques, de parcourir des documents et d'intégrer des éléments d'information, mais elles nécessitent des déductions plus poussées. Bon nombre de tâches demandent plusieurs réponses, mais sans préciser combien. Les tâches de ce niveau contiennent aussi des renseignements conditionnels dont le répondant doit tenir compte.
<b>Niveau 5</b> (376 à 500)	Certaines tâches de ce niveau amènent le répondant à chercher de l'information dans un texte dense contenant un certain nombre d'éléments de distraction plausibles. D'autres lui demandent de faire des déductions de haut niveau ou de faire appel à des connaissances spécialisées. Certaines tâches demandent au répondant de mettre en opposition des éléments d'information complexes.	Les tâches de ce niveau amènent le répondant à examiner des documents d'information complexes contenant plusieurs éléments de distraction, à faire des déductions de haut niveau et à faire appel à des connaissances spécialisées.

L'économie mondiale a connu de profonds changements qui ont contribué à une hausse sans précédent de la demande de compétences fondamentales en matière de littératie de niveau 3 ou supérieur, demande qui dépasse rapidement la croissance de l'offre de compétences. Le graphique suivant illustre à quelle vitesse l'économie

canadienne devient de plus en plus dépendante des connaissances et compétences en supprimant les emplois exigeant des compétences en matière de littératie de niveau 1 et 2 et les remplaçant par des emplois exigeant des compétences de niveau 3, 4 et même 5.

**Figure 2 :** Rapidité de l'intensification des connaissances et des compétences par province, emplois détenus par des adultes de 16 ans et plus au Canada, 2001–2010



Source : DataAngel EPA série sur la demande de compétences en lecture courante.

En ce qui concerne l'avenir, il serait aisé de présumer que les investissements dans l'éducation généreront suffisamment de diplômés pour remédier à la pénurie de compétences. On s'attend malheureusement à ce que cette pénurie s'accroisse au cours des prochaines décennies, plusieurs des principales sources d'approvisionnement du bassin de la main-d'œuvre arrivant sur le marché du travail comptant une proportion relativement forte d'adultes de niveaux 1 et 2 de compétences.<sup>6</sup>

Mentionnons notamment :

- 40 % des jeunes à la sortie du palier secondaire au Canada
- 60 % des apprenants actuels de niveau collégial
- 50 % des immigrants récents au Canada qui sont en âge de travailler
- 65 % de la population adulte autochtone

<sup>6</sup> Murray, T.S., Glickman, V., Scott, D., Shillington, R., & Willms, J.D. The Relative Quality of Secondary Leavers in Ontario: A Review of the Evidence. Ottawa: DataAngel, 2010. Préparé pour le compte du ministère de l'Éducation de l'Ontario.



L'amélioration des compétences essentielles (CE)<sup>7</sup> est de plus en plus reconnue comme étant l'un des moyens pertinents d'améliorer l'employabilité de ces groupes.

**Sur l'ensemble des étudiants de première année de collège testés dans le cadre de l'élaboration d'une Approche-cadre nationale de l'ACCC pour le développement des CE (2010-2013), six étudiants sur dix avaient un niveau de compétences essentielles inférieur au niveau requis pour réussir dans leurs études et l'emploi de leur choix.<sup>8</sup>**

Sur les 882 étudiants de niveau collégial testés, 67 % ont obtenu un score inférieur au niveau 3 et 25 % d'entre eux, un score de niveau 1. Ces étudiants connaîtront vraisemblablement des difficultés sur le plan de la lecture et de l'assimilation de l'information, de la gestion du temps et de l'acquisition de compétences techniques, et risquent de décrocher. Ces résultats font ressortir l'importance d'un dépistage précoce des lacunes en matière de CE chez ces étudiants et du rehaussement rapide de ces dernières pour accroître leurs chances de réussite et leur persévérance aux études.

Ces constats confirment la nécessité de déployer davantage d'efforts pour trouver des façons d'améliorer le taux d'obtention de diplôme collégial, d'augmenter la formation dispensée par l'employeur, d'améliorer les taux d'alphabetisation et de créer un système d'éducation plus intégré<sup>9</sup>. Pour y parvenir, Rick Miner préconise « l'intégration des compétences fonctionnelles et de la réflexion critique » aux programmes d'études postsecondaires. Il soutient en effet qu'il est nécessaire de « se préoccuper non plus de ce que veulent les établissements d'enseignement mais plutôt de ce qui est dans le meilleur intérêt des étudiants, des employeurs et des contribuables », ce qui comprend dispenser une formation sur les « compétences de base et spécifiques améliorant l'employabilité et l'alphabetisation »<sup>10</sup>. Le document *Démarche intégrée pour le développement des CE* propose un moyen concret de s'attaquer au problème.

Les collèges communautaires, cégeps et instituts canadiens ont un important rôle à jouer pour munir les apprenants et

les travailleurs des compétences dont ils ont besoin pour réussir dans une économie du savoir et du numérique, et pour répondre à la demande croissante de compétences du milieu de travail au Canada. Le réseau des collèges contribue déjà énormément à la prestation de programmes d'études :

- Dans les collèges, l'attention est axée sur une éducation menant à un emploi : on y offre un large éventail de programmes d'études appliquées menant à un grade ou à un diplôme et axés sur la demande. Ces derniers sont évalués en fonction d'une série d'indicateurs clés de performance (ICP), notamment le pourcentage d'apprenants qui se trouvent un emploi dans leur domaine dans l'année qui suit l'obtention du diplôme.
- Les collèges mettent l'accent sur l'apprentissage appliqué et produisent un nombre important de diplômés dotés des compétences avancées qu'exigent les employeurs canadiens. Ils mettent à niveau les compétences de personnes occupant un emploi comme celles de chômeurs et facilitent l'accès aux études postsecondaires des groupes sous-représentés, notamment les Autochtones, les nouveaux arrivants et les personnes handicapées<sup>11</sup>. Ils ont aussi l'expérience de la formation d'apprenants plus âgés, qu'il s'agisse de personnes ayant emprunté un parcours d'apprentissage inhabituel après leurs études secondaires ou qui ne sont pas sur le marché du travail.
- Les collèges détiennent une vaste expérience de l'analyse des besoins professionnels, de la gestion des inscriptions, de l'évaluation et de la prestation de programmes adaptés au milieu de travail par le biais de services de formation aux entreprises (SAE). Les équipes des SAE des collèges travaillent en étroite collaboration avec les réseaux d'affaires locaux et régionaux afin de répondre, fidèlement et habilement, aux besoins des entreprises.

S'appuyant sur ces solides assises, la prestation de services en CE représente donc une progression logique pour répondre aux besoins sectoriels, organisationnels et professionnels. La *Démarche intégrée pour le développement des CE* vise à aider les employeurs, les collèges et les partenaires communautaires à résoudre les problèmes de manière systématique et avec efficacité.

7 Pour les besoins du présent document, le terme « compétences essentielles » ou « CE » est utilisé pour désigner les compétences cernées par la recherche effectuée par le gouvernement du Canada et le PIACC. Compte tenu des tendances en matière de création d'emplois et des changements démographiques au Canada, Miner (2012) recommande que « l'entrepreneuriat » et « les communications interculturelles » soient ajoutés à la liste des compétences essentielles. Le Conference Board of Canada, quant à lui, inclut la « gestion personnelle » et la « gestion de l'information » à sa liste de compétences essentielles relatives à l'employabilité.

8 *Résumé de la recherche-action « Approche-cadre nationale de l'ACCC pour le développement des CE », mars 2013.*

9 *Preparing for the Jobs of the Future: Options and Opportunities*, Rick Miner. [www.nald.ca/library/research/miner/jobs\\_future/jobs\\_future.pdf](http://www.nald.ca/library/research/miner/jobs_future/jobs_future.pdf)

10 Idem.

11 *Talent Shortage 2011 Survey Results*. Manpower Group. Le Manpower Group a sondé quelque 40 000 employeurs de 39 différents pays au cours du premier trimestre de 2011, dont 1 900 au Canada. Consultez le document en version française : [www.accc.ca/ftp/briefs-memoires/201108\\_FinanceBrief-fr.pdf](http://www.accc.ca/ftp/briefs-memoires/201108_FinanceBrief-fr.pdf)

## VUE D'ENSEMBLE

### Qu'est-ce que la Démarche intégrée pour le développement des ce?

La *Démarche intégrée pour le développement des CE* est un guide pratique et convivial conçu en vue d'aider les éducateurs adultes à améliorer le succès des apprenants, le rendement et la productivité des employés et le niveau d'employabilité global des Canadiens grâce à l'amélioration des niveaux de CE. Il s'agit d'une démarche :

- Systémique destinée à mobiliser les employeurs, les collègues et autres intervenants clés en vue d'améliorer le niveau d'employabilité des Canadiens en renforçant leurs CE.
- Ancrée sur la pratique et la recherche-action fondée sur les preuves.
- Validée par le biais de projets pilotes.
- Applicable à divers contextes et groupes prioritaires.
- Destinée à asseoir une terminologie commune pour décrire les solutions axées sur les CE dans une gamme de contextes d'apprentissage structurés ou non, y compris le milieu de travail, le système d'éducation et la collectivité.

### Comment la Démarche intégrée a-t-elle vu le jour?

Fruit d'un projet de recherche-action collaboratif mené par l'Association canadienne des collèges communautaires (ACCC), la *Démarche intégrée pour le développement des CE* s'inspire de différentes sources, par exemple :

- Les consultations tenues auprès d'un groupe de travail composé d'intervenants en CE provenant de différents collèges, instituts et cégeps canadiens.
- L'analyse de facteurs de réussite communs tels que révélés par les intervenants dans le compte-rendu de leur expérience, et qui a servi à concevoir la version initiale de la démarche.
- Le concours d'une équipe de spécialistes en CE pour peaufiner la version initiale de la démarche.
- Les consultations menées à l'occasion de trois réunions nationales auprès d'intervenants en CE, de décideurs de collèges et de l'industrie, ainsi qu'auprès de membres d'un conseil consultatif de représentants du gouvernement, de conseils sectoriels, de syndicats, d'employeurs, de collègues et d'autres organisations du domaine de l'alphabétisation.
- Les groupes de travail sur le marketing social et les compétences des intervenants.

- La mise à l'essai de la démarche à 17 endroits au Canada afin de confirmer la capacité de celle-ci à répondre aux exigences en matière de CE pour divers emplois et groupes d'apprenants, à savoir des salariés et des apprenants des collèges et des gens souvent exclus du marché du travail comme les Autochtones et les nouveaux arrivants au Canada.
- Un atelier national de débriefage avec les gestionnaires de collèges, les intervenants en CE et les employeurs ayant participé aux projets pilotes pour passer en revue et enrichir des éléments de la *Démarche intégrée* à la lumière de l'expérience acquise dans le cadre des projets pilotes.
- Une analyse systématique des données quantitatives recueillies par le biais d'évaluations et de questionnaires<sup>12</sup> pour cerner le genre de solutions qui pourraient se traduire par des gains de compétences et dans quelles conditions.
- Une analyse systématique d'études de cas pour cerner les pratiques efficaces en matière de CE.

La *Démarche intégrée pour le développement des CE* a été révisée et étayée à chaque étape du processus de collecte d'information.

### Quels sont les utilisateurs ciblés?

Bien que la *Démarche intégrée pour le développement des CE* ait été mise au point par le biais de recherches effectuées par les collèges communautaires, cégeps et instituts publics canadiens, elle s'adresse à tous les éducateurs et gestionnaires qui souhaitent améliorer la productivité et le niveau d'employabilité des Canadiens en améliorant leur niveau de CE. Elle a été conçue principalement à l'intention des groupes suivants :

#### 1. Les responsables des politiques et les gestionnaires

La *Démarche intégrée* aidera les responsables de l'élaboration de politiques et les gestionnaires à étayer leurs activités de planification stratégique et opérationnelle destinées à améliorer le rendement grâce au renforcement des CE. Elle pourra également leur servir d'outil de référence pour évaluer la qualité des programmes et services de CE offerts au sein de leur organisation. Les gestionnaires et superviseurs la trouveront également utile pour cerner les exigences en matière d'habiletés, de connaissances et de compétences des éducateurs chargés de l'amélioration des CE pour les groupes prioritaires.

#### 2. Les instructeurs, les membres du corps professoral et les formateurs

La *Démarche intégrée* offre aux instructeurs en CE chevronnés un corpus de connaissances structuré qui valide leur expérience et qu'ils peuvent mettre à profit pour

12 Notamment : Le Profil de l'apprenant, Le profil de l'intervenant, La capacité de l'institution, Le questionnaire sur l'abandon de l'apprenant, Le questionnaire sur la satisfaction de l'apprenant, Le questionnaire sur l'impact et Le profil de l'intervention

former d'autres personnes dans leur collège, organisation ou collectivité. Quant aux membres du corps professoral, aux formateurs en milieu de travail et aux éducateurs en alphabétisation pour qui le domaine des CE pourrait être relativement nouveau, la *Démarche intégrée* leur propose une orientation, des modèles, des stratégies, des ressources et des références pour les guider pendant qu'ils acquièrent de la pratique en matière de CE.

### 3. Les conseillers d'orientation professionnelle et les formateurs en développement de carrières

Pour ce qui est des conseillers d'orientation professionnelle et des formateurs en développement des CE, la *Démarche intégrée pour le développement des carrières* vise à leur faire mieux comprendre les CE indispensables à un cheminement de carrière réussi et à leur faciliter l'accès aux profils de CE ainsi qu'aux outils d'évaluation et de formation disponibles pour renforcer les niveaux de CE des intéressés. Il est aussi possible que les pratiques en matière de CE définies dans la démarche puissent s'appliquer à leurs activités de planification de carrière telles que le développement de portfolio et la recherche d'emploi.

### 4. Les développeurs de programmes d'études et les conseillers pédagogiques

La *Démarche intégrée pour le développement des CE* et les ressources connexes de la bibliothèque virtuelle de l'ACCC proposent des perspectives et des outils pratiques pour la réalisation d'analyses des besoins et la conception de programmes de formation technique qui incluent l'évaluation et l'amélioration des CE.

## Comment fonctionne-t-elle?

La *Démarche intégrée pour le développement des CE* se compose de 9 éléments ou étapes distincts et complémentaires d'un processus visant à répondre à la demande en CE du marché du travail et à accroître le niveau d'employabilité des gens. Il s'agit des éléments suivants :

- Trois étapes préliminaires qui **jettent les bases** de solutions efficaces axées sur les CE :
  1. Analyse des besoins
  2. Partenariats
  3. Sensibilisation et engagement
- Quatre étapes pour **mettre au point des solutions axées sur les CE** convenant aux apprenants :
  1. Identification des passerelles menant à un meilleur niveau d'employabilité
  2. Évaluation
  3. Formation/apprentissage
  4. Rétroaction/suivi

- Deux **conditions essentielles au succès** :
  1. Capacité organisationnelle/institutionnelle
  2. Compétences des intervenants

Une représentation graphique de la démarche, assortie d'une description sommaire de chaque élément se retrouvent à la page 12 et 13 du document.

Cette démarche comporte un aspect directif qui s'appuie sur une synthèse de bonnes pratiques. Les différents éléments de la démarche sont agencés de manière séquentielle, le premier élément jetant les bases solides sur lesquelles reposeront les éléments suivants. En suivant la séquence proposée des éléments, on peut ainsi trouver des solutions efficaces en matière de CE qui mènent à un meilleur niveau d'employabilité.

La démarche a été conçue de façon à ce que les utilisateurs puissent affiner à n'importe quel moment le ou les éléments qui se rapportent le plus au contexte et à l'étape de solutions applicables. Avec la pratique, on s'attend à ce que les utilisateurs personnalisent leur façon de travailler avec chacun des éléments, les adaptant aux besoins particuliers de leurs apprenants et au contexte d'apprentissage.

Pour plus de commodité, chaque élément de la *Démarche intégrée pour le développement des CE* est documenté selon la même structure :



Dans « **Vue d'ensemble** », on donne la raison d'être de l'élément en question et on explique sommairement en quoi il consiste.



Dans « **Instantané** », figurent les points clés à retenir.



Les « **Lignes Directrices** » présentent les étapes ou les éléments cruciaux qui sont ressortis des pratiques.



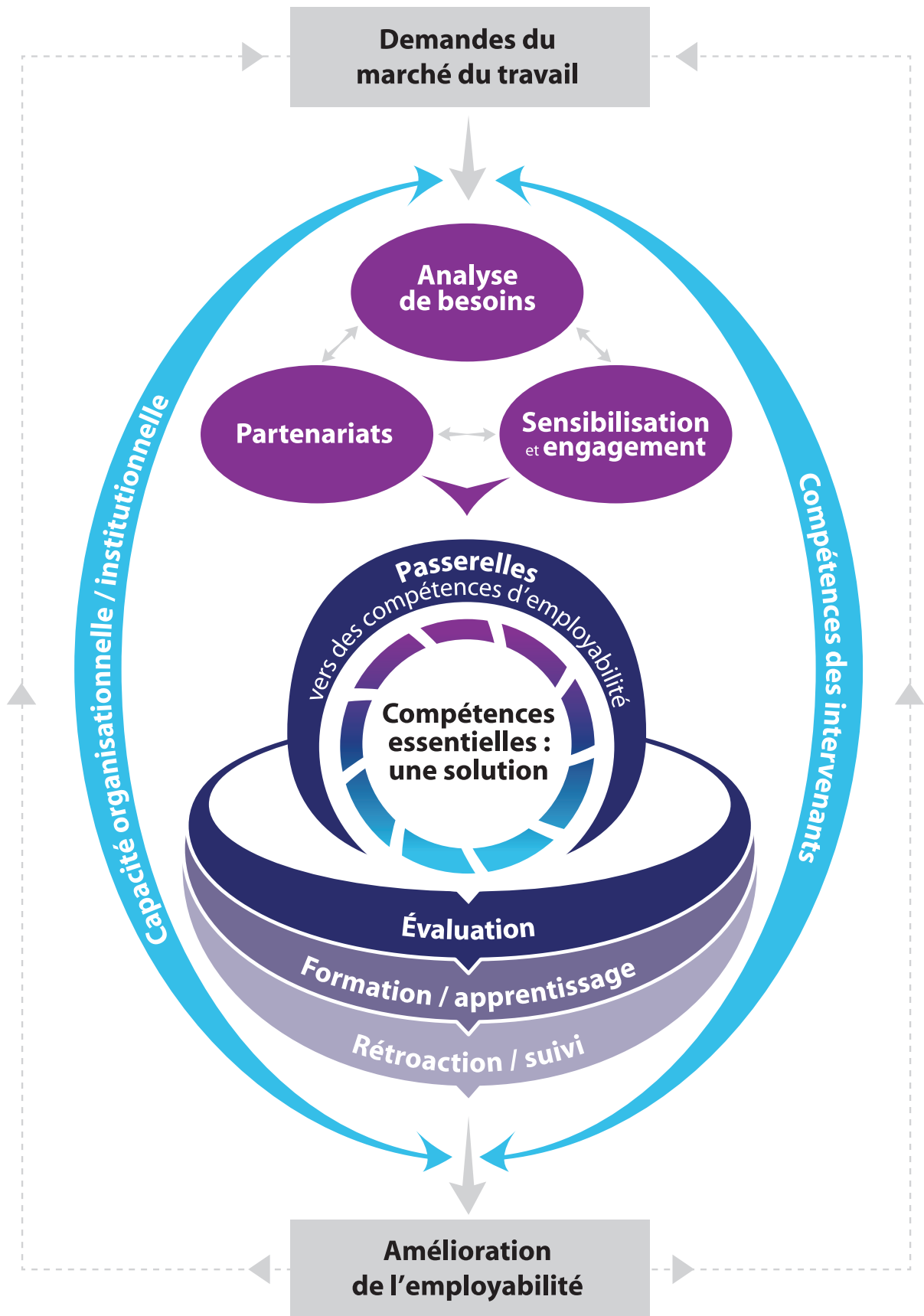
La section « **Ressources additionnelles** » offre un répertoire plus détaillé. Le lecteur y retrouvera « **Des pratiques efficaces en matière de CE** » offrant une mine d'informations validées pour supporter l'intégration des CE dans les organisations et les institutions.

Les « **Études de cas** » sont présentées en livret électronique, sous forme de résumés, intitulé « Comblant les écarts de compétences au Canada : Études de cas sur l'impact des formations en compétences essentielles »<sup>13</sup>. Rédigées par les intervenants et les gestionnaires de collèges participants au projet elles donneront aux lecteurs une analyse plus approfondie.

Enfin la « **Bibliothèque Virtuelle** » regroupe les outils et ressources complémentaires élaborés par les intervenants des collèges et retenus par l'ACCC pour leur qualité dans le domaine des CE<sup>14</sup>.

13 Consultez le site web de l'ACCC concernant les CE pour visionner le résumé des études de cas.

14 Les outils et ressources ont fait l'objet d'un contrôle en vue de garantir leur conformité à certains critères. Les lecteurs intéressés trouveront ces ressources dans la bibliothèque virtuelle de l'ACCC à <http://www.accc.ca/essentialskills2011/index.php/fr/bibliotheque>



## ÉLÉMENTS de la DÉMARCHE INTÉGRÉE pour le DÉVELOPPEMENT des COMPÉTENCES ESSENTIELLES (CE)

La *Démarche intégrée* est composée de neuf éléments partagés en trois groupes. Certains éléments s'imbriquent les uns dans les autres (ex. : partenariats avec sensibilisation et engagement), certains exigent des préalables (ex. : évaluation avant formation / apprentissage) et certains sont présents tout au long de la *Démarche* (ex. : capacité organisationnelle / institutionnelle). L'application de l'ensemble des éléments mène à une employabilité accrue pour les étudiants des collèges, les travailleurs et les chercheurs d'emploi.

### ÉTAPES PRÉLIMINAIRES POUR ASSURER L'ANCRAGE DE LA DÉMARCHE

Trois éléments constituent le point de départ de la *Démarche*.

#### ANALYSE DE BESOINS

Cette étape doit inclure l'analyse du contexte socio-économique, des besoins du milieu du travail, du collège et des apprenants, ainsi que toute autre information qui pourrait avoir un impact sur le niveau d'employabilité des apprenants.

#### PARTENARIATS

Les partenaires à associer à la *Démarche* comprennent les décideurs à l'interne (ex. : directeur de la Formation continue et des Services aux entreprises, directeur des études) et à l'externe (ex. : instances gouvernementales, association des gens d'affaires, syndicats) ainsi que les étudiants des collèges et les travailleurs qui ont une problématique de performance à résoudre.

#### SENSIBILISATION ET ENGAGEMENT

Présenter les **CE** comme solution aux problèmes de décrochage scolaire, de productivité ou de santé et sécurité au travail. Sensibiliser les parties prenantes aux bénéfices de l'intégration des **CE** et s'en faire des alliés afin d'assurer le succès des actions prévues.

### SOLUTIONS EN CE POUR LES APPRENANTS

Les quatre éléments de solutions en **CE** sont un éventail d'actions à entreprendre et d'outils à utiliser pour assurer aux apprenants un meilleur niveau d'employabilité.

#### PASSERELLES VERS DES COMPÉTENCES D'EMPLOYABILITÉ

Il s'agit d'explorer les différentes voies qui peuvent s'offrir aux apprenants pour accroître leurs compétences d'employabilité, par exemple : une formation d'appoint, un programme professionnel ou technique, un stage en milieu de travail, démarches en reconnaissance des acquis expérimentiels.

### ÉVALUATION

Cette étape est nécessaire pour poser un diagnostic de départ du niveau des **CE** des apprenants. Par exemple, les outils suivants peuvent être utilisés :

- test psychométrique
- observation
- démonstration
- entrevue

Ces outils peuvent être utilisés tout au long de la *démarche* pour évaluer les apprentissages.

### FORMATION / APPRENTISSAGE

On parle ici d'activités adaptées et structurées pour combler les écarts de **CE** menant à une meilleure employabilité.

### RÉTROACTION / SUIVI

Cette étape couvre les caractéristiques de la relation d'aide aux apprenants en formation, tels qu'un suivi régulier, des rencontres individuelles, une offre de services de support pédagogiques ou psychosociaux et même d'orientation.

### CONDITIONS CRITIQUES DE RÉUSSITE EN CE

Les deux éléments suivants sont primordiaux tout au long de l'application de la *Démarche*.

#### CAPACITÉ ORGANISATIONNELLE / INSTITUTIONNELLE

Cet élément présuppose un regard critique sur la capacité d'une organisation ou d'une institution à combler les besoins en **CE** des apprenants : allocation de ressources humaines, financières, administratives et matérielles.

#### COMPÉTENCES DES INTERVENANTS EN CE

Il s'agit d'identifier les compétences spécifiques des ressources humaines à assigner à la *Démarche intégrée* : gestionnaires, instructeurs, orienteurs scolaires / aides pédagogiques, concepteurs de contenu de formation et intervenants.

## LES ÉLÉMENTS DE LA DÉMARCHE INTÉGRÉE

### POUR DÉMARRER

Les trois premières étapes de la *Démarche intégrée pour le développement des CE* préparent le terrain pour l'élaboration de solutions axées sur les CE efficaces et adaptées au contexte. Il s'agit des étapes suivantes :

1. Analyse des besoins
2. Partenariats
3. Sensibilisation et engagement

### ANALYSE DES BESOINS



#### VUE D'ENSEMBLE

Quatre Canadiens sur dix n'ont pas le niveau de compétences essentielles requis pour réussir dans les études, au travail et dans la vie<sup>15</sup>. Les niveaux de compétences des Canadiens en compréhension de textes suivis et utilisation de documents (compétences essentielles à la gestion de l'information) se situent bien au-dessous de ceux dont ils ont besoin pour satisfaire aux exigences professionnelles des emplois disponibles et être productifs dans le contexte de l'économie mondiale concurrentielle qui est la nôtre. Ils sont également bien inférieurs aux niveaux requis pour acquérir des compétences techniques avancées au collège et au travail.

Si l'on veut que le renforcement des CE constitue une solution valable et efficace pour répondre à la pénurie de compétences ainsi qu'une passerelle vers l'emploi, il doit répondre aux besoins du marché du travail. Dans deux rapports annuels récents de consultations nationales, la Chambre de commerce du Canada a indiqué que les éducateurs ne sont peut-être pas entièrement au fait des besoins des employeurs. Elle a d'ailleurs mis au rang de ses priorités majeures la nécessité d'améliorer les rapports entre employeurs et éducateurs<sup>16</sup>.

Les interventions efficaces en matière de CE répondent à des besoins clairement définis. L'analyse des besoins suppose une compréhension des objectifs et besoins de chaque apprenant, ainsi que la compréhension de ces besoins dans le contexte socio-économique et organisationnel plus général.

#### Analyse du contexte socio-économique

Les renseignements actuels sur le marché du travail (RMT) peuvent constituer un bon point de départ pour se faire une idée générale de la situation des secteurs économiques en expansion et des métiers en forte demande au Canada et dans chacune des provinces et régions. Les profils de CE propres à chaque profession constituent également de bons outils de référence pour cerner les CE nécessaires à l'exécution des tâches associées à un emploi donné. C'est en cernant des lacunes précises du marché du travail et en s'y attaquant à l'aide d'une analyse rigoureuse et la mise de l'avant de l'amélioration des CE comme la solution voulue que les collèges et instituts pourront faire des programmes d'amélioration des CE une réalité.

Les renseignements sur le marché du travail sont très utiles à la préparation de base. Néanmoins, en vue de déterminer si les CE sont une composante du « problème » et le renforcement des CE, une composante de la solution, il faut, pour mener à bien la difficile étape que constitue l'analyse des besoins, étudier les défis en matière de



#### INSTANTANÉ DE L'ANALYSE DES BESOINS

- Préparez-vous : comprenez bien le contexte économique, social, culturel et organisationnel dans lequel le développement de CE doit se produire.
- Cernez les besoins de vos clients, leurs objectifs de rendement et leurs buts.
- Présentez la solution axée sur les CE en tant que solution aux défis précis que doit relever votre client.
- Adaptez les solutions axées sur les CE pour qu'elles remédient à des problèmes locaux précis.
- Évaluez les répercussions éventuelles du contexte et de la culture sur l'intervention en CE.

15 Données les plus récentes disponibles de l'OCDE. Les résultats du Programme pour l'évaluation internationale des compétences des adultes (PEICA) de l'OCDE, en cours au moment de la rédaction du présent rapport, sont attendus à l'automne 2013. <http://www.oecd.org/fr/edu/apprendre-au-dela-de-l-ecole/piaac-pagedaccueilfrancais.htm> [consulté le 14 novembre 2012].

16 *Crise des compétences au Canada : ce que nous avons entendu*. La Chambre de commerce du Canada (2012) et *S'attaquer aux 10 plus importants obstacles à la productivité (2013)* [http://www.chamber.ca/images/uploads/Top10/2013/Livret\\_10\\_principaux\\_obstacles\\_2013.pdf](http://www.chamber.ca/images/uploads/Top10/2013/Livret_10_principaux_obstacles_2013.pdf)

rendement ou les objectifs de l'organisation et des apprenants. Cet impératif est tout aussi important que l'intervention en CE soit prévue en milieu de travail ou dans le milieu éducatif.

### Analyse des besoins en milieu de travail

Une fois que l'on a clairement identifié les besoins sectoriels et régionaux en matière de compétences, la prochaine étape à suivre, pour mettre en place un programme de formation efficace, consiste habituellement en une « analyse d'une situation de travail ». Il s'agit d'une étape à deux volets : le premier consiste à travailler avec les employés qui exécutent des tâches dans le cadre de leur emploi puis à demander au superviseur de ces employés de vérifier les tâches. L'analyse permet de répondre à la question suivante : Quel est l'écart entre ce que les employés doivent être capables de faire (attentes des employeurs en matière de compétences) et ce qu'ils sont réellement capables de faire (compétences actuelles de ces employés) ?

Questions clés à vous poser à l'étape de l'analyse des besoins :

- Quels sont les sujets de préoccupation de l'organisation? Il pourrait s'agir, entre autres, de la productivité, du gaspillage de matériel, de la santé et de la sécurité au travail, du maintien en poste et de la promotion.
- Y a-t-il eu des changements importants ayant une répercussion sur la complexité des tâches à accomplir, exigeant un niveau plus élevé de CE dans certains emplois ? Par exemple, des changements sur le plan de la technologie, des processus de travail, des normes de rendement ou de qualité, ou autres ?
- Compte tenu de ces changements, quelles tâches l'organisation s'attend-elle à ce que les employés accomplissent et à quel niveau de maîtrise? Quels objectifs l'organisation aimerait-elle réaliser?
- Quelles sont les compétences essentielles qui permettraient d'améliorer le travail réalisé par les individus et les organisations.

### Analyse des besoins dans le milieu éducatif

L'analyse porte sur la question suivante : « Quel est l'écart entre ce que les apprenants ont besoin de faire pour réussir leur programme technique et ce qu'ils sont réellement capables de faire à l'heure actuelle? ».

Questions clés à vous poser à l'étape de l'analyse des besoins :

- Quels sont quelques-uns des problèmes clés auxquels le collège est confronté en matière de rendement? Par exemple, la persévérance des apprenants jusqu'à l'obtention du diplôme, les taux de réussite aux examens, etc.
- Dans quels programmes et parmi quels segments de population étudiante trouve-t-on des étudiants à risque d'échouer ou de ne pas terminer leur programme en raison d'une préparation scolaire inadéquate ?

- À quelles difficultés les étudiants sont-ils confrontés? Par exemple, difficulté à comprendre ou à répondre aux questions, à étudier pour les examens, à répartir leur temps de façon équilibrée entre les études et la lourde charge de travail qu'elles exigent d'une part, et les exigences d'un travail à temps partiel d'autre part etc.?
- Quelles sont les CE qui permettraient d'améliorer le taux de réussite des étudiants et celui du collège?
- Comment le collège s'attaque-t-il à ces problèmes à l'heure actuelle? Par exemple, renvoi de l'étudiant aux services pour étudiants, médiation, Formation de base pour adultes (FBA), etc. Quel est le degré de succès obtenu?
- Qu'est-ce qui pourrait constituer des conditions critiques de succès, pour l'étudiant et pour l'instructeur?

En orientant les efforts sur les améliorations précises requises en matière de rendement, les intervenants en CE des collèges peuvent concevoir et offrir des solutions efficaces générant des résultats concrets. Pour recueillir l'adhésion des employeurs et celle des décideurs des collèges pour la mise en place de solutions axées sur les C.E., il est impératif de comprendre leurs besoins et d'y répondre.

### Comprendre les besoins des apprenants : au cœur de l'intervention en CE

Que le renforcement des CE se produise sur le lieu de travail ou dans le cadre d'un programme d'études, ses résultats dépendent en grande partie de la motivation des individus et de leur mobilisation dans leur apprentissage. La motivation et la mobilisation de l'individu seront plus fortes si la solution axée sur les CE qui leur est offerte comble un besoin clairement identifié et s'il la perçoit comme contribuant à un objectif de carrière important à ses yeux.

En comparant les besoins des apprenants révélés à partir d'un sondage à ceux identifiés par des contremaîtres (milieu de travail) ou des membres du corps professoral (collège), il devient possible de centrer les activités d'apprentissage sur les résultats qui revêtiront de l'importance tant pour les apprenants que les organisations. La prise en compte des antécédents culturels et linguistiques des apprenants, de leur statut socio-économique, de leur niveau général et de leur expérience des études peut aider à élaborer des interventions en CE plus efficaces.

### Évaluer la capacité organisationnelle à offrir des interventions en CE efficaces

La capacité organisationnelle à offrir des interventions en CE efficaces est une condition essentielle à la réussite de l'apprentissage et à l'obtention de résultats en matière d'emploi. Il convient de prendre en considération les facteurs suivants :

- Le soutien qu'accordent les cadres supérieurs au développement des ressources humaines de façon générale et plus particulièrement à l'intervention en CE, et leur volonté de s'investir dans l'évaluation et l'amélioration des CE.
- Les politiques, systèmes et pratiques organisationnels à l'appui des interventions en CE. À titre d'exemples, entente patronale-syndicale selon laquelle les nouvelles recrues ou les candidats à la promotion doivent posséder un niveau 3 de compétence en utilisation de documents; institutionnalisation des tests d'évaluation des CE et de l'amélioration de celles-ci au cours du premier trimestre des programmes d'études collégiales en tant que stratégie clé de la réussite des étudiants.
- La disponibilité et la compétence des instructeurs (se référer au profil des compétences de l'intervenant en CE à la page 31).
- Les ressources matérielles, financières et techniques nécessaires pour assurer l'efficacité des interventions en CE. Ces ressources pourraient comprendre un accès au matériel pédagogique, aux fonds nécessaires pour payer les coûts associés à l'administration des tests, la disponibilité de laboratoires informatique, etc.

Pour créer des conditions favorisant le succès, il est nécessaire de procéder à une évaluation approfondie de la capacité existante à livrer des solutions axées sur les CE capables de répondre aux besoins des apprenants.



## RESSOURCES ADDITIONNELLES

### ÉTUDES DE CAS

- **Consultez l'étude de cas :** « De l'importance de l'analyse des besoins en milieu de travail. »

<http://esdb.accc.ca/en/static/resources/276/C3%89tude%20de%20cas%20NB%20-%20V3.pdf>

### BIBLIOTHÈQUE VIRTUELLE

Le Douglas College a aussi réalisé une grille sur l'analyse des besoins et les instruments d'enquête destinés aux apprenants du collège, voyez l'annexe de leur étude de cas en suivant le lien : <http://www.accc.ca/essentialskills2011/index.php/fr/bibliotheque>



## LIGNES DIRECTRICES POUR RÉALISER UNE ANALYSE JUDICIEUSE DES BESOINS

1. SOYEZ PRÉPARÉ : CONNAISSEZ LE CONTEXTE SOCIO-ÉCONOMIQUE.
2. CERNEZ LES ENJEUX ET OBJECTIFS LIÉS AU RENDEMENT.
3. DÉTERMINEZ COMMENT DE MEILLEURES CE PEUVENT RÉPONDRE AUX BESOINS.
4. ADOPTEZ UNE APPROCHE CENTRÉE SUR L'APPRENANT.
5. ÉVALUEZ LA CAPACITÉ DES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT ET DES ORGANISATIONS À DISPENSER DES INTERVENTIONS EN CE.



## PARTENARIATS



### VUE D'ENSEMBLE

Les solutions efficaces en matière de CE sont axées sur la demande et s'appuient sur des ententes de collaboration qui mobilisent tous les principaux intéressés.

Au moment d'entreprendre une intervention axée sur les C.E., il est important de recueillir l'adhésion de décideurs clés parmi les employeurs, les responsables des ressources humaines et les formateurs, les représentants syndicaux et les employés. Au niveau des collègues, il est également crucial d'obtenir le soutien de la haute direction et de travailler selon une approche collaborative, avec la participation de membres du corps professoral, de conseillers en orientation, de responsables du développement et d'étudiants, afin de trouver des solutions efficaces d'amélioration des CE. L'établissement de partenariats avec des organismes à but non lucratif qui offrent des programmes d'actualisation des compétences permettant d'accéder aux programmes collégiaux peuvent améliorer l'utilité et l'efficacité des solutions axées sur les CE.

Les partenariats efficaces sont fondés sur les facteurs suivants :

- Une vision commune du défi à relever pour réviser les objectifs et les résultats escomptés.
- L'engagement des principaux intéressés à faire fonctionner le partenariat.
- Un partage équitable de la charge de travail, des risques et des récompenses.
- La transparence et une communication franche tout au long de la réalisation du projet, de sa planification à sa mise en œuvre.
- Une bonne compréhension des rôles et des responsabilités de chacun, et une mise à profit d'atouts complémentaires.

Le renforcement des CE peut nécessiter l'établissement d'ententes de collaboration de différents types et niveaux :

- Partenariats stratégiques avec la haute direction et les principaux intéressés afin de conclure une entente officielle concernant l'administration de tests de CE et le renforcement des CE, avec les syndicats de l'entreprise ou des membres du corps professoral ou des conseillers en orientation.
- Entente non officielle de contribuer conjointement à une intervention en CE, les employeurs payant les congés de formation des employés, organisant la cérémonie de reconnaissance pour les finissants, etc. et les collègues fournissant le matériel et les ressources pédagogiques.
- Ententes contractuelles et financières plus formelles, y compris des protocoles d'entente entre employeurs, gouvernements, collègues et organismes à but non lucratif afin de subventionner conjointement les solutions axées sur les CE pour certains groupes prioritaires.
- Relations de collaboration au sein du collège ou en milieu de travail afin d'obtenir des ressources telles que : accès à la formation, à un laboratoire et à des documents, tenue d'une activité de célébration pour les finissants.

On pourrait ainsi concevoir qu'une initiative visant à améliorer les CE des employés d'un secteur donné soit dirigée par un partenariat multipartite dans le cadre duquel la Chambre de commerce locale mobilise ses membres dans l'analyse de leurs besoins et se charge de la distribution de documents promotionnels, un employeur produit des documents authentiques pour étayer un nouveau curriculum, le collègue offre le personnel qualifié nécessaire pour administrer le test TOWES et dispenser la formation, un second employeur met à la disposition des participants un lieu central pour la formation tandis que les apprenants consacrent du temps à s'investir dans le développement de leurs compétences.



### INSTANTANÉ DE L'ÉTABLISSEMENT DE PARTENARIATS

- Les solutions efficaces en matière de CE sont fondées sur des partenariats.
- Un partenariat est solide s'il apporte des avantages mutuels, et que chacun y trouve son compte.
- Il faut souvent plus de temps et d'efforts que prévu pour nouer et maintenir des relations de partenariat efficaces. Par ailleurs, elles sont presque toujours tributaires du temps et des priorités du client plutôt que des vôtres.
- Le partage des responsabilités et du financement revêt une importance capitale.

Le financement conjoint de solutions axées sur les CE constitue de plus en plus un élément crucial de nombreux partenariats efficaces. Dans le scénario décrit plus haut, le rôle assumé par les divers partenaires est associé à une contribution en espèces ou en nature. S'il arrive que des subventions gouvernementales soient prévues pour compenser les coûts dans certaines régions, « le gouvernement ayant l'intention de prendre des mesures en complément des efforts déployés dans les collectivités, en favorisant l'établissement de partenariats gouvernementaux-communautaires, en donnant aux collectivités les moyens de s'attaquer aux problèmes locaux et en mettant à l'essai de nouvelles approches qui permettraient d'améliorer le rendement des activités » (Budget fédéral 2011), il s'avère de plus en plus nécessaire de trouver des modes de financement créatifs du secteur privé et sans but lucratif. Il pourrait s'agir, par exemple, d'envisager la possibilité « de conclure des ententes de rémunération au rendement qui lient le financement aux résultats mesurables. Dans le cadre de ces ententes, le financement complet n'est fait que lorsque les objectifs sont atteints, et des paiements plus élevés sont versés lorsque les objectifs sont dépassés »<sup>17</sup>.

Il faut souvent plus de temps et d'efforts que prévu pour nouer et maintenir des relations de partenariat efficaces. Celles-ci sont par ailleurs presque toujours tributaires du temps et des priorités du client plutôt que des vôtres. Pour pouvoir livrer des solutions efficaces axées sur les CE, il est donc essentiel, pour calculer le coût des transactions nécessaires à l'entretien de relations de collaboration, de tenir compte du temps qui y est consacré.



## RESSOURCES ADDITIONNELLES

### ÉTUDES DE CAS

- Consultez l'étude de cas intitulée « De l'importance de l'analyse des besoins en milieu de travail » pour en apprendre d'avantage sur les relations avec les partenaires.

<http://esdb.accc.ca/en/static/resources/276/%C3%89tude%20de%20cas%20NB%20-%20V3.pdf>

### BIBLIOTHÈQUE VIRTUELLE

- **Douglas College** : étude de cas portant sur le recrutement d'une personne du corps professoral pour agir à titre de « liaison ».
- **Bow Valley College** : étude de cas portant sur la prise en charge de la documentation, des congés de formation et de la cérémonie de graduation par l'entreprise Worley Parsons.
- **Cégep de l'Outaouais** : étude de cas portant sur le travail d'équipe des conseillers et de la formatrice en CE.
- **CCNB-Dieppe** : étude de cas conjointe où le rôle des partenaires, soit les Centres contacts, est plus difficile à actualiser.



## LIGNES DIRECTRICES POUR L'ÉTABLISSEMENT DE PARTENARIATS EFFICACES

1. IDENTIFIEZ LES PRINCIPAUX INTÉRESSÉS - CEUX QUI ONT À CŒUR LE SUCCÈS DES INTERVENTIONS D'ACQUISITION DES CE.
2. AMENEZ LES INTÉRESSÉS À DÉFINIR UNE VISION ET DES VALEURS COMMUNES AINSI QUE LEURS CONTRIBUTIONS RESPECTIVES.
3. GÉREZ LE PARTENARIAT ET LE CULTIVER.

17 Notes d'allocation pour l'honorable Diane Finley, ministre des Ressources humaines et du Développement des compétences – Conférence de réseautage Manning 2012 - <http://news.gc.ca/web/article-fra.do?nid=663069> [consulté le 14 novembre 2012]

## SENSIBILISATION ET ENGAGEMENT

« La formation aux compétences essentielles consiste à exploiter pleinement nos talents. Toute occasion d'aider les gens à réussir nous aide tous à mieux réussir. »

— Sandra Siemens,  
gestionnaire des ressources humaines - Worley Parsons



### VUE D'ENSEMBLE

Les décideurs des collèges et des entreprises sont conscients du fait qu'il est primordial pour leur organisation d'attirer, de maintenir en poste et de former des individus qualifiés capables d'exécuter les tâches qui leur sont assignées dans leur emploi. Toutefois, lorsqu'ils sont à la recherche de solutions efficaces et efficientes, ils ne sont pas nécessairement au courant des avantages associés au renforcement des CE de ces individus.

Étant donné qu'il n'existe pas de stratégie nationale en matière de compétences, les instances dirigeantes font appel à différentes stratégies pour assurer à la disponibilité de travailleurs qualifiés. Certaines, mais pas toutes, ont choisi d'investir dans le développement des CE en milieu de travail. Même lorsque les investissements gouvernementaux sont importants en matière de C.E., les employeurs et les décideurs des collèges sont, soit ignorants de la contribution potentielle des CE à l'atteinte des objectifs de rendement de leur organisation, ou hésitent à incorporer le développement des CE à leurs programmes de formation.

**Pour sensibiliser les décideurs et apprenants et s'assurer de leur mobilisation, il est impérieux d'établir un lien clair entre les gains d'apprentissage, les répercussions éventuelles sur les indicateurs clés du rendement et le retour sur l'investissement auquel ils peuvent s'attendre.**

À titre d'exemple, mentionnons une recherche menée par le Conseil canadien des ressources humaines en camionnage (CCRHC) qui a permis de confirmer l'existence d'une corrélation entre la maîtrise des CE et le risque d'incidents liés à la sécurité, ce qui a amené l'industrie à réviser ses protocoles de formation et la façon dont elle concevait ses documents de travail. Les chauffeurs de camion n'ayant pas ou ne dépassant pas les niveaux de CE correspondant au seuil exigé pour leur emploi étaient près de deux fois plus susceptibles d'avoir un incident lié à la sécurité que ceux qui répondaient aux normes établies. Les chauffeurs affichant les scores les plus élevés aux tests de CE étaient moins susceptibles d'avoir un incident entraînant un déversement accidentel de cargaison, un incident sur le lieu de livraison du client ou au retour de livraison et d'avoir un incident quelconque à n'importe quel endroit<sup>18</sup>. Le site Web des RHDCC<sup>19</sup> présente des études de cas similaires démontrant les avantages directs découlant du renforcement des CE en milieu de travail pour chacun des secteurs suivants :

- Le Conseil sectoriel de la construction, Construce Canada <http://www.buildforce.ca>
- Le Conseil canadien des ressources humaines en tourisme <http://www.cthrc.ca>



### INSTANTANÉ DE LA SENSIBILISATION ET DE L'ENGAGEMENT

- Resituer les CE comme voie d'accès vers la réussite.
- Investir du temps et des ressources pour accroître la sensibilisation aux CE.
- Identifier des « champions » qui peuvent faire état des succès relatifs aux CE en milieu de travail.
- En faire la promotion à l'externe auprès des secteurs des affaires, de l'industrie, du commerce et des services sociaux.
- En faire la promotion à l'interne auprès de sa propre organisation.
- Exploiter les avantages liés aux CE dans les programmes de formation existants.

18 *Les compétences essentielles : un indice du rendement sécurité parmi les conducteurs professionnels du secteur du pétrole accrédités par l'ICCP en Alberta (2004)* [http://www.Bdaa.Ca/biblio/recherche/cchrc/es\\_cpqi\\_fr/es\\_cpqi\\_fr.Pdf](http://www.Bdaa.Ca/biblio/recherche/cchrc/es_cpqi_fr/es_cpqi_fr.Pdf)

19 <http://www.rhdcc.gc.ca/fra/emplois/ace/video/index.shtml>

- Les Services d'entretien et de réparation automobile du Canada <http://www.carsondemand.com>
- Le Conseil canadien des pêcheurs professionnels <http://www.fishharvesterspecheurs.ca>

Il est essentiel de présenter les CE en utilisant la terminologie de l'employeur. Apprendre à parler la langue de celui-ci et clairement établir des liens entre son milieu de travail et celui de la formation collégiale est particulièrement utile aux premières étapes de la promotion des CE. Une fois que l'employeur a compris les concepts et y souscrit, il devient votre meilleur allié pour sensibiliser le monde des affaires à leur importance.

S'il est vrai que l'apprentissage des CE et les activités de l'entreprise figurent généralement dans les services aux entreprises (SAE) ou de formation de base des adultes d'un collègue, de plus en plus d'éléments montrent qu'il existe une étroite corrélation entre les niveaux de CE de l'étudiant et sa réussite et ce, dans toutes les filières des programmes de formation technique appliquée offerts dans les collèges. Il est primordial d'établir et d'élaborer une terminologie commune utilisable par le personnel du collège afin de définir ce que signifie la formation en matière de CE et les avantages qu'elle peut entraîner.

Un élan important a été donné, comme en témoigne la hausse actuelle du nombre des inscriptions d'adultes dans les collèges, cégeps et instituts et l'adhésion à une culture de la formation en cours d'emploi sur mesure. Il est donc opportun d'exploiter cette culture d'amélioration des CE et d'intégrer celles-ci aux programmes de formation d'apprentis et de préparation à ces programmes, comme à tous les programmes d'études collégiales d'ailleurs.

De nombreux instructeurs de collège sont des professionnels de l'industrie qui peuvent prendre conscience des avantages directs découlant des solutions axées sur les CE. Tout comme c'est le cas pour les employeurs, la mobilisation du milieu collégial ne peut se faire du jour au lendemain, mais elle est nécessaire pour voir à ce que tous les étudiants des collèges détiennent, au moment de l'obtention de leur diplôme, le niveau de CE nécessaire à leur employabilité et à la satisfaction des exigences de leur emploi.

Les intéressés qui doivent à tout prix s'investir dans le processus d'apprentissage sont sans aucun doute les apprenants et les travailleurs. Il va sans dire que certains segments de population (p. ex. populations autochtones et immigrantes, travailleurs d'un certain âge et étudiants de niveau collégial) peuvent s'investir davantage dans leur apprentissage lorsque la stratégie de partenariat adoptée est compatible avec leurs comportements et attentes culturels. On reconnaît généralement qu'en vue de présenter une « culture du milieu de travail » lors de l'élaboration de solutions axées sur les CE, on risque d'adopter une approche euro-centrique qui peut constituer un obstacle involontaire à l'acquisition de compétences. Le fait d'être conscient de tels partis pris peut aider les intervenants en CE à trouver des solutions qui tiennent compte d'autres visions du monde, thèmes et expériences<sup>20</sup>.



### POUR SENSIBILISER DAVANTAGE LES GENS ET LES MOBILISER...

1. UTILISEZ UN LANGAGE ET DES MESSAGES POSITIFS.
2. OBTENEZ LA PARTICIPATION ACTIVE DES DÉCIDEURS ET DES APPRENANTS.
3. EMPLOYEZ DIVERS MÉCANISMES ET STRATÉGIES DE COMMUNICATION.



### RESSOURCES ADDITIONNELLES

#### ÉTUDES DE CAS

Consultez les annexes des études de cas où vous trouverez des outils de sensibilisation aux CE tels des brochures, des présentations powerpoint et mêmes des affiches.

#### BIBLIOTHÈQUE VIRTUELLE

L'ACCC encourage les lecteurs à consulter la Bibliothèque virtuelle et à regarder les vidéos conçues dans le cadre de projets anciens et actuels produites par les collèges en guise de matériel de sensibilisation pour illustrer les répercussions d'une pénurie de CE ainsi que les avantages découlant du renforcement des CE.

Vidéo de **sensibilisation** aux CE.

**Lionel-Groulx** : vidéo d'initiation aux CE et sur les conséquences du manque de CE chez les individus au quotidien et au travail.

Vidéo sur **l'impact d'une intervention** en CE auprès des participants.

**Douglas College** : solution adaptée au collège et témoignages d'étudiants après le renforcement de leurs CE.

**Bow Valley College** : intégration des CE au perfectionnement des professionnels formés à l'étranger chez Worley Parsons.

**Cégep de l'Outaouais** : témoignages des participants après une intervention en CE.

20 *An Aboriginal Essential Skills Journey...Planting the Seeds for Growth* (Douglas College, BC) est un excellent exemple d'atelier d'acquisition des CE conçu pour répondre aux besoins des Autochtones. Disponible en anglais seulement. Vous pouvez le télécharger à partir du site Web [www.douglas.bc.ca/training-community-education/essentialskills.html](http://www.douglas.bc.ca/training-community-education/essentialskills.html)

## SOLUTIONS AXÉES SUR LES CE

Ce terme a été délibérément choisi pour souligner le fait que les solutions axées sur les CE comprennent la formation, sans toutefois s'y limiter. Ces solutions peuvent se regrouper en catégories : évaluation, formation et autres activités destinées à aider les individus à améliorer leur niveau d'employabilité. Cette dernière catégorie peut comprendre l'identification et la création de nouveaux parcours pour acquérir les CE et les habiletés techniques nécessaires à l'emploi.

## PASSERELLES VERS L'ACQUISITION DES CE NÉCESSAIRES À L'EMPLOI

### VUE D'ENSEMBLE

Le parcours traditionnel menant à l'employabilité était à l'origine une voie à sens unique : de l'école où les compétences étaient acquises au lieu de travail, ou d'un programme d'apprentissage en milieu de travail à un métier. Les employeurs et les établissements d'enseignement postsecondaire présument généralement que les CE de base sont acquises à l'école secondaire et s'attendent à ce que ce soit le cas.

Toutefois, d'après les constatations résultant du projet de recherche-action d'envergure nationale mené par l'ACCC, 67 % des 882 apprenants inscrits dans toute une gamme de programmes collégiaux ne possédaient pas le niveau de maîtrise des CE nécessaire à l'acquisition des habiletés techniques qu'il leur fallait pour réussir. Chez les travailleurs, 61% des 486 n'atteignait pas le seuil de CE nécessaire pour accomplir les tâches exigées par un emploi dans un milieu riche en technologies de l'information. En raison de l'évolution des communications et des technologies de l'information, la main-d'œuvre doit continuellement mettre à niveau ses connaissances et ses compétences pour être efficaces, conserver un emploi ou en trouver un meilleur.

Les collègues offrent tant aux jeunes qu'aux adultes divers parcours menant à l'employabilité. En incorporant le renforcement des CE aux programmes de formation tout au long de ces parcours, il est possible d'améliorer l'employabilité.

- Parcours le plus traditionnel : un apprenant s'inscrit à un **programme d'enseignement postsecondaire en vue de décrocher son premier emploi ou une nouvelle profession**. Une évaluation de ses CE, suivie d'une mise à niveau de ses compétences au besoin dès le début du programme lui permettra d'être bien outillé pour acquérir les compétences techniques dont il aura besoin en vue de trouver un emploi.
- Autre parcours possible, c'est celui qu'emprunte un apprenant qui s'est fixé un objectif de travail ou de carrière réaliste. Il se peut qu'il veuille acquérir des compétences pour améliorer son rendement dans le poste qu'il occupe ou améliorer ses perspectives de promotion. La solution axée sur les CE peut s'intégrer dans un **programme de formation professionnelle** (p. ex. CE pour le secteur de l'hospitalité et du tourisme) et durer plusieurs semaines.
- Parcours semblable à ce dernier, c'est celui suivi par un travailleur déjà en poste dans une entreprise ou une organisation, qui a besoin d'un type de **formation sur mesure**. Il pourrait s'agir de mettre à niveau ses compétences pour répondre aux exigences de sécurité d'un équipement donné, d'apprendre à travailler plus efficacement au sein d'une équipe ou de **se préparer en vue d'une promotion à un poste de superviseur**. La solution peut alors consister en un atelier de 3 heures sur l'utilisation de documents, durant lequel les participants se familiarisent avec les textes schématiques. Une fois cette formation en CE en milieu de travail terminée, l'intéressé retourne à son emploi, fort de ses nouvelles compétences et de sa nouvelle façon d'envisager son emploi.



### INSTANTANÉ DES SOLUTIONS AXÉES SUR LES CE

Par solutions axées sur les CE, on entend la vaste gamme d'interventions planifiées et soutenues par des outils utilisables pour favoriser l'acquisition, par les apprenants, des compétences dont ils ont besoin pour améliorer leur aptitude à l'emploi.



### INSTANTANÉ DES PASSERELLES MENANT À L'EMPLOYABILITÉ

#### ILS CONSISTENT NOTAMMENT À AIDER LES APPRENANTS À CHANGER LEUR SITUATION PROFESSIONNELLE, POUR PASSER :

- De l'état de chômeur à celui d'employé.
- Du sous-emploi à un emploi plus stable.
- De l'état de chômeur ou d'employé saisonnier à celui d'apprenti ou d'apprenant en formation technique.
- De l'état de chômeur à celui d'étudiant au postsecondaire.
- De l'état d'employé à un poste plus élevé.

- Parcours de l'individu qui passe par un **programme de formation d'apprenti**, de formation initiale ou de formation technique. Ce genre de parcours peut se poursuivre en milieu collégial ou à l'extérieur de celui-ci. Quelle que soit la voie choisie, l'individu suit avec succès une formation en amélioration des CE qui lui ouvre la voie à un métier.
- Pour ce qui est de l'individu ne détenant pas de diplôme d'études secondaires ou collégial, il peut suivre un programme de **perfectionnement scolaire ou de transition** afin d'obtenir un équivalent au diplôme d'études secondaires. Il s'agit dans ce cas de suivre une formation additionnelle de brève durée pour se préparer à un emploi, à un programme de formation d'**apprenti** ou l'aider à obtenir plus de crédits postsecondaires ou une reconnaissance professionnelle quelconque.
- Pour ce qui est des nouveaux arrivants au Canada, les programmes de **transition vers le travail**, y compris travailler dans une entreprise d'entraînement professionnel, leur permet d'acquérir des compétences techniques et essentielles exigées pour obtenir un emploi dans une profession donnée.
- Enfin dernier parcours, personnel celui-là, est celui qui permet à l'individu, via l'éducation populaire, de renforcer sa contribution sociale et **citoyenne**. Une fois prêt, il peut considérer que ses objectifs immédiats en matière de CE sont atteints et retourner dans sa communauté, prêt à assumer plus efficacement ses rôles de parent, de bénévole et de citoyen.

Ces divers parcours constituent les possibilités de développement des CE qui s'offrent aux individus, selon leur situation et le stade auquel ils se trouvent dans leur carrière et dans leur vie, en vue de maintenir leur employabilité continue. Les solutions axées sur les CE qui sont intégrées à l'acquisition de compétences techniques à un moment défini de leur carrière peut favoriser leur réussite professionnelle et leur épanouissement personnel.



## RESSOURCES ADDITIONNELLES

### ÉTUDES DE CAS

Consultez l'étude de cas du **Collège Lionel Groulx** : pour la formation en entreprise dans les Centres contacts.

Disponible en anglais seulement, l'études de cas du collège suivant :

**Nova Scotia Community Collège** : formation des employés préposées aux bénéficiaires dans une résidence pour personnes âgées.

### BIBLIOTHÈQUE VIRTUELLE

Des études de cas réalisées dans le cadre de projets précédents proposent des scénarios intéressants de cheminement alternatifs tels les entreprises d'entraînement qui offrent des possibilités de mise à niveau, de formation, des postes virtuels et de préparation à l'employabilité.

<http://www.accc.ca/essentialskills2011/index.php/fr/ce-qui-fonctionne/le-guide-de-pratiques-exemplaires/lintegration-des-immigrants>

## ÉVALUATION DES CE

« En raison des résultats de leurs tests d'évaluation des compétences essentielles, je sais bien qu'ils ont la capacité d'apprendre et ce seul fait saura convaincre tout employeur. »

— Melissa Glover,  
coordonnatrice du développement des compétences  
techniques - L'Association canadienne des constructeurs  
d'habitations - Saskatchewan



### VUE D'ENSEMBLE

Des interventions efficaces en CE sont des interventions qui répondent aux besoins particuliers des apprenants en un temps le plus court possible. L'évaluation systématique, au début de la démarche, des forces de l'apprenant et des domaines à améliorer permet d'axer le travail sur les besoins particuliers à combler et à mettre en lumière le type de formation requis. L'évaluation des CE de l'apprenant en fin de formation est également précieuse et fournit une façon de mesurer l'efficacité de la formation reçue.

Durant l'élaboration et la prestation d'un programme d'amélioration des CE, on peut avoir recours à divers outils et modes d'évaluation de ces CE. Il peut s'agir de tests structurés ou non, de tests normalisés (par exemple du TOWES et CLE<sup>21</sup>), d'auto-évaluation ou d'évaluation par les pairs, ou encore d'une évaluation avec reconnaissance des acquis (RAC).

Pour décider des outils d'évaluation à retenir :

- Réfléchissez au temps dont vous disposez pour l'évaluation, aux coûts des tests, à ce qui est adapté à la culture de l'organisation, et à l'importance des enjeux que présentent les résultats de l'évaluation.
- Présentez clairement l'objectif de l'évaluation et dites clairement qui aura accès ou non aux résultats. Dans les entreprises où les syndicats sont des partenaires actifs de la formation, il est crucial de commencer par discuter de ces questions.
- Trouvez un juste équilibre entre les types et la longueur des évaluations diagnostiques et de suivi, et les avantages potentiels de l'information à retirer d'une évaluation détaillée.

L'idéal, c'est que les résultats d'évaluation ne consistent pas en une phrase mais soit une source d'information pour étayer l'amélioration. Dans le cas des résultats d'évaluation utilisés pour décider de l'admission des candidats à un programme de formation ou, au contraire, leur exclusion, les enjeux peuvent être plus importants et nécessiter par conséquent davantage de rigueur que ne le feraient des évaluations aux enjeux minimales dont les résultats sont utilisés principalement pour mettre en lumière l'instruction à fournir.

Au moment de commenter les résultats des tests, il faut faire preuve de tact et de compréhension :

- S'appliquer à réduire la stigmatisation accompagnant des résultats dits « faibles » en faisant de l'évaluation des CE une partie intégrante des programmes de perfectionnement qui visent à améliorer le potentiel de l'individu et l'atteinte de ses objectifs de carrière.



### INSTANTANÉ DE L'ÉVALUATION DES CE

- Obtenir l'engagement d'évaluer rigoureusement les CE des apprenants avant et après la formation.
- S'assurer de la compatibilité entre la forme et le type d'évaluation utilisée et la culture de l'organisation.
- Se préparer aux enjeux posés par des résultats d'évaluation plus faibles que les résultats attendus et y faire face.
- Faire des évaluations régulières et s'adapter en fonction des résultats afin de mieux s'assurer que le format du programme demeure pertinent pour atteindre les objectifs de performance visés.

21 L'abréviation TOWES (Test of Workplace Essential Skills) désigne ce qu'on appelle en français le Test des compétences essentielles dans le milieu de travail (se référer au site [www.towes.ca](http://www.towes.ca)); CLE est l'abréviation de Canadian Literacy Evaluation, l'outil d'évaluation canadienne de l'alphabétisation (ECA)

- Discuter et convenir d'un plan d'apprentissage pour atteindre les objectifs individuels.
- Gérer les attentes : les gains les plus appréciables sont des gains réduits mais significatifs et durables.

Au nombre des activités qui appuient l'identification des besoins en CE et la mise en place d'une stratégie pour y répondre, mentionnons :

- Le profil de poste : l'actualisation ou la redéfinition du descriptif de poste, en prenant en considération l'évolution des exigences professionnelles en ce qui a trait aux niveaux de CE.
- La mise en relation des évaluations organisationnelles des CE et des changements opérationnels tels que l'intégration des CE comme indicateurs clés de rendement.
- Le référencement ou l'étalonnage.



### LIGNES DIRECTRICES POUR DES ÉVALUATIONS EFFICACES DES CE...

1. PROCÉDEZ À UNE ÉVALUATION MINUTIEUSE.
2. GÉREZ L'ADMINISTRATION DES ÉVALUATIONS.
3. FAITES UN COMPTE RENDU DES RÉSULTATS DE TESTS.



### RESSOURCES ADDITIONNELLES

#### BIBLIOTHÈQUE VIRTUELLE

Le personnel de Douglas College, en Colombie Britannique, a compilé des renseignements sur un grand nombre d'outils d'évaluation des CE actuellement disponibles et les a diffusés sous la forme d'un fichier de référence pour intervenants.<sup>22</sup>

Au nombre des outils d'évaluation utilisés par le passé pour divers projets, mentionnons le TOWES (version papier), le CLE et le Versant (test de communication orale). Des renseignements concernant chacun de ces tests sont disponibles sur le site Web de l'ACCC et dans la bibliothèque virtuelle. Une version en ligne du TOWES devrait être disponible en 2014.

## INTERVENTIONS DE FORMATION AXÉES SUR LES CE



### VUE D'ENSEMBLE

Pour être efficace, une intervention de formation aux CE doit être centrée sur l'apprenant et permettre de combler ses besoins. Elle met à profit les profils de CE, la classification des emplois et les profils de poste. Elle met en lien l'acquisition et l'application des CE à la productivité en milieu de travail ou à l'exécution des tâches. Si possible, elle s'appuie sur des documents authentiques qui sont utilisés durant l'exécution de ces tâches.

La capacité d'adapter rapidement le contenu et le format de la formation aux CE en phase avec les besoins de l'apprenant est un facteur clé de la réussite du programme. Cela signifie :

- S'assurer que le contenu est pertinent et conçu sur mesure afin de couvrir les besoins socioéconomiques et professionnels identifiés et de répondre et en considération les aspects culturels et linguistiques.
- Ajuster les diverses composantes de l'intervention en CE durant la prestation, selon les besoins, tout en maintenant l'accent sur l'atteinte des objectifs d'apprentissage et des résultats attendus.
- Favoriser le développement des CE qui sont transférables d'un milieu à un autre. Pour y parvenir, on peut orienter les efforts sur l'acquisition de stratégies d'apprentissage qui sont applicables au milieu de travail, au collège et dans la vie quotidienne, notamment localiser et intégrer l'information, lire des tableaux et des listes etc.

Cela implique également de **trouver le ou les meilleurs formats possibles de formation** pour les contextes d'apprentissage donnés en tirant parti de certains ou de tous les éléments suivants :

- Formation par classe et/ou par cohorte : ce format convient à de petits groupes qui poursuivent les mêmes objectifs d'apprentissage, par exemple, des étudiants du domaine de la santé qui développent des stratégies pour lire efficacement leurs manuels scolaires, ou des employés qui passent en revue des guides techniques lors de l'installation de nouvelles machines. La formation est participative et interactive et fournit l'occasion de mettre en pratique le travail de coopération et de développer des aptitudes au travail en équipe.
- Accompagnement individuel : ce format est indiqué pour appuyer la mise en œuvre de plans d'apprentissage individualisé, lorsqu'une attention particulière doit être portée à l'objectif de performance précis d'un individu ou pour relever des défis particuliers auxquels un individu peut être confronté.



- Apprentissage en ligne : ce format offre plus de souplesse et peut permettre à l'apprenant d'y avoir accès 24 heures sur 24, en fonction de son propre emploi du temps. Il est plus adapté aux apprenants motivés ayant des compétences techniques avancées. Il est très efficace lorsqu'il est combiné à de l'accompagnement par un animateur ou en conjonction avec un mélange d'activités en salle de classe qui permettent une mise en pratique.
- Format de prestation mixte : l'utilisation d'un apprentissage en ligne asynchrone, de la formation en salle de classe et d'un travail individuel à la maison permettent d'optimiser l'utilisation du temps de formation lorsque celui-ci est limité et accommodent un éventail de styles d'apprentissage.

Dans les divers projets pilotes s'inscrivant dans l'Approche-cadre nationale pour le développement des C.E, **on trouvait, comme indicateurs constants de réussite de la formation, les indicateurs suivants :**

- L'intégration de l'acquisition des CE aux programmes de formation axée sur l'acquisition de compétences techniques spécifiques.
- Un contenu orienté sur l'amélioration des CE requise pour l'exécution d'une tâche professionnelle : établir chaque fois que cela est possible un lien direct entre la formation et les tâches et missions actuelles en jeu dans le travail.
- L'utilisation de documents de travail authentiques au programme d'études.
- Des plans d'apprentissage individualisés qui mettent l'accent sur des objectifs de performance précis découlant du cheminement de carrière de l'apprenant.
- La mobilisation d'intervenants spécialisés : utilisation de tuteurs professionnels et d'accompagnateurs détenant une solide connaissance du monde du travail et un grand éventail de compétences pédagogiques.
- De la souplesse au niveau du programme et de la part de l'intervenant. Les exigences du travail prendront généralement le pas sur la formation. Pour relever ce défi très réel, on peut recourir à divers moyens :
  - fractionner le contenu en petits modules qui peuvent être planifiés et reportés à une date ultérieure, si le temps le permet;
  - éviter de planifier la formation à des périodes de pointe et autour des périodes de vacances;
  - ajuster les dates auxquelles doivent se terminer la formation et le programme si nécessaire.



### LIGNES DIRECTRICES POUR DES MODÈLES EFFICACES DE FORMATION EN CE

1. CONCEVEZ DES SOLUTIONS EFFICACES DE FORMATION AUX CE.
2. DISPENSEZ DES PROGRAMMES EFFICACES.



### RESSOURCES ADDITIONNELLES

#### BIBLIOTHÈQUE VIRTUELLE

La bibliothèque virtuelle offre des ressources et des outils sur le sujet de la formation. Durant la mise en œuvre des projets passés, les collèges se sont forgé une expertise sur diverses méthodes d'approche de la formation et ont élaboré une documentation en conséquence. Les usagers peuvent naviguer sur le site Web de l'ACCC ou faire une recherche par mot-clé dans la nouvelle banque de ressources. Les personnes qui consultent celle-ci pour la première fois auront le plaisir d'y trouver le nom de la personne-ressource du collège qui a élaboré la documentation ou qui était responsable de l'intégration des CE dans son collège.

Le personnel de l'ACCC se consacrant aux CE pourra également diriger les lecteurs ou les usagers vers les collèges pertinents afin que ceux-ci obtiennent davantage de renseignements ou pour des demandes particulières.

Communiquez avec André Beaudry, vice-président aux Partenariats canadiens, à l'adresse suivante : [abeaudry@accc.ca](mailto:abeaudry@accc.ca)

## RÉTROACTION ET SUIVI



### VUE D'ENSEMBLE

Après avoir investi du temps, de l'énergie et des fonds pour améliorer les CE, les employeurs, les décideurs et les enseignants des collèges, les apprenants et les bailleurs de fonds souhaiteront savoir si l'intervention en CE a :

- Outillé les intéressés avec les CE nécessaires pour exercer leur travail de manière satisfaisante.
- Permis d'atteindre des buts et objectifs significatifs, par exemple le maintien en poste, accrue la productivité etc.

Si l'amélioration des CE a pour objectif d'augmenter la productivité et le degré d'employabilité, il est de la responsabilité des intervenants en CE d'aller au-delà de l'élaboration et de la prestation de solutions de formations pour faire le point sur les progrès accomplis, évaluer l'atteinte des objectifs ainsi que définir des activités de suivi et les mettre en place en vue d'accompagner les apprenants jusqu'à ce qu'ils aient atteint leurs objectifs.

Pour s'assurer de la qualité des résultats d'une intervention en CE, il est crucial de fournir de la rétroaction aux apprenants et de faire un suivi de l'intervention. Pour cela, il faut :

- Des résultats d'apprentissage qui sont évocateurs pour tous les principaux intéressés.
- Des mesures de résultats clairement définies et des outils d'évaluation reconnus.
- Un engagement à administrer de manière rigoureuse des évaluations préliminaires et de suivi, et à les intégrer systématiquement aux programmes d'apprentissage.
- La capacité et les systèmes pour collecter, analyser et utiliser des données quantitatives et qualitatives en vue d'améliorer les programmes axés sur les CE et les résultats d'apprentissage.
- Une culture de l'amélioration permanente, renforcée par une réflexion systématique sur la pratique.

Le contenu de la rétroaction ne sera utile que si l'on s'en sert pour améliorer les programmes axés sur les CE et les résultats d'apprentissage. Les intervenants en CE peuvent se servir de ces renseignements pour évaluer dans quelle mesure ils ont atteint les résultats attendus et comprendre les facteurs qui ont contribué à ces résultats d'apprentissage. Comme sources de données, on peut utiliser :

- Des renseignements quantitatifs : les taux d'abandon et de complétion de la formation, les gains de compétences, les effets sur les indicateurs clés de performance (par exemple le maintien en poste en milieu de travail, l'augmentation des notes et la persévérance aux études dans le collège).
- Des données qualitatives : la satisfaction de l'apprenant et l'application des compétences aux tâches et aux résultats, selon l'auto-évaluation de l'apprenant ou d'après des observations (par exemple recueillies à partir d'anecdotes, de grilles d'observation, d'interviews).

En obtenant des preuves de sources d'information multiples, on dispose alors d'une base plus solide à partir de laquelle évaluer les résultats des interventions en CE, les facteurs contributeurs et les impératifs à suivre.



## INSTANTANÉ DE LA RÉTROACTION ET DU SUIVI

- Les apprenants réussissent mieux quand ils reçoivent régulièrement des commentaires.
- Les intervenants en C.E. ont besoin de faire le point des progrès accomplis et, le cas échéant, accompagner les apprenants au-delà de toute activité d'apprentissage donnée jusqu'à ce qu'ils maîtrisent les C.E. requises pour atteindre leurs objectifs.
- Cela nécessite une culture et des mécanismes de collecte, d'analyse et d'utilisation des données en vue de l'amélioration des formations axées sur les C.E. et des résultats d'apprentissage.



## LIGNES DIRECTRICES POUR S'ASSURER DE L'EFFICACITÉ DE LA RÉTROACTION ET DU SUIVI...

1. PRÉVOIR DES ÉVALUATIONS RÉGULIÈRES.
2. TIREZ PARTI DES SERVICES DE SOUTIEN DISPONIBLE.
3. UTILISER DES DONNÉES QUANTITATIVES.



## RESSOURCES ADDITIONNELLES

### ÉTUDES DE CAS

Les lecteurs peuvent consulter la section « Réflexion Personnelle » des Études de cas pour connaître les enjeux du suivi de la clientèle et l'utilisation efficace des systèmes informatisés des institutions pour suivre le cheminement des apprenants.

Depuis ce projet, certains collèges comparent les profils des cohortes quant aux impacts des interventions en CE sur les taux d'abandon et de diplomation afin d'assurer une collecte de données quantitatives pour des fins de rapports de progrès et d'impact.

### BIBLIOTHÈQUE VIRTUELLE

Au fur et à mesure de la mise en œuvre de la démarche intégrée, des intervenants ont inséré des renseignements quant à l'importance des commentaires et du suivi dans la section « Réflexion personnelle » de leur étude de cas. <http://www.accc.ca/essentialskills2011/index.php/fr/bibliotheque>

## CONDITIONS PRÉALABLES À LA MISE EN ŒUVRE D'UNE DÉMARCHE EFFICACE

Les projets pilotes de recherche-action s'inscrivant dans l'*Approche-cadre nationale de l'ACCC pour le développement des compétences essentielles* ont permis de cerner les conditions cruciales à la qualité et aux résultats soutenus des interventions en CE. Il s'agit :

- Du degré de préparation de l'organisation et de sa capacité à offrir des services efficaces en matière de CE, à savoir : le niveau de motivation des décideurs et des principaux intéressés, l'existence de politiques et pratiques organisationnelles de soutien, des ressources matérielles et financières adéquates, des systèmes de collecte et de suivi des données etc.
- Des intervenants en CE qualifiés.

Lorsqu'on lance un projet ou un programme visant l'amélioration des CE, il est utile d'examiner si ces conditions sont réunies afin de savoir sur quelle capacité on peut miser et quelles interventions peuvent s'avérer nécessaires en matière de développement organisationnel pour que l'initiative ait des chances de réussite.

### CAPACITÉS ORGANISATIONNELLES OU INSTITUTIONNELLES



#### VUE D'ENSEMBLE

Avant de se lancer dans l'amélioration des CE, il sera utile de procéder à une évaluation du degré de préparation de l'établissement et de sa capacité à planifier et à prendre des décisions à ce sujet. Cela permettra aussi de se faire une meilleure idée du type d'intervention – de formation et de développement organisationnel – qui sera nécessaire pour garantir le succès des activités entreprises en vue de cette amélioration des CE.

Pour adopter des solutions efficaces en matière de CE, voici les aspects de la **capacité organisationnelle** à considérer :

- Le soutien des cadres supérieurs.
- La compétence des intervenants en CE.
- L'efficacité du système administratif, de collecte de données et de gestion de la formation.
- Le caractère adéquat du financement et des ressources matérielles.
- Le soutien logistique.

Les politiques et les pratiques organisationnelles ou institutionnelles sont des indicateurs du degré de préparation institutionnelle et des prédicteurs de réussite en ce qui concerne la prestation de solutions efficaces axées sur les CE. La capacité organisationnelle est également le résultat d'actes intentionnels qui renforcent la pertinence et l'intégration des CE dans la culture d'apprentissage d'une organisation.

En l'absence d'une infrastructure favorable, les solutions de formation ont peu de chance de réussir au-delà du court terme et deviennent rarement une composante de la culture de l'organisation à long terme. Au-delà des solutions axées sur les CE qui sont orientés sur l'amélioration des résultats des apprenants, les interventions visant à renforcer la capacité organisationnelle peuvent créer les conditions requises pour que les évaluations et les activités de formation axée sur les CE mènent à des résultats soutenus.



#### INSTANTANÉ DES CONDITIONS CRITIQUES DE RÉUSSITE EN CE

- Évaluer l'empressement et la capacité de l'institution à s'engager dans les CE.
- Créer des conditions pour consolider l'apprentissage et améliorer la performance.
- Institutionaliser les bonnes pratiques par l'adoption de politiques, de procédures et de systèmes.
- Intégrer les CE dans les programmes de formation et dans les protocoles d'évaluation.
- Investissez dans des services de soutien qui imbriquent la formation en CE.

Le projet de recherche-action s'inscrivant dans *l'Approche-cadre nationale de l'ACCC pour le développement des CE* a abouti à l'identification de politiques et de pratiques concrètes qui créent des conditions favorables à la prestation d'interventions efficaces en matière de CE et à l'obtention des résultats attendus. Dans certains cas, ces politiques et ces pratiques étaient déjà en place et ont favorisé la réalisation des résultats attendus. Dans d'autres cas, les intervenants en CE ont consciemment inclus à leurs objectifs et à leurs plans des activités visant à renforcer la capacité organisationnelle ou institutionnelle. Vous trouverez ci-après quelques exemples de ces politiques et pratiques.

Politiques et pratiques organisationnelles considérées comme étant des conditions essentielles à l'intégration efficace des CE aux programmes des collèges et instituts :

- Engagement à développer les CE inscrit dans le plan stratégique et dans le plan pédagogique de l'établissement, et responsabilisation de chaque département et service quant au respect de cet engagement.
- Acceptation des résultats d'évaluation des CE dans les politiques d'admission ainsi que les politiques d'évaluation et de reconnaissance des acquis (RAC).
- Institutionnalisation des évaluations des CE dans tous les programmes de formation technique appliquée de première année, de sorte à garantir l'identification précoce de lacunes en matière de compétences et la prestation d'activités de perfectionnement pour réduire le risque d'abandon (exemple du Cégep de l'Outaouais).
- Mise en place d'un cours sanctionné dans tous les programmes de première année, qui présente les CE comme des stratégies d'apprentissage indispensables à la réussite scolaire (exemple du Cégep Lionel Groulx).
- Intégration de l'évaluation et de l'amélioration des CE à l'élaboration et l'actualisation de tous les cours crédités et les cours de formation continue.
- Obligation d'inclure l'identification des résultats d'apprentissage en matière de CE à tous les descriptifs de cours collégiaux.
- Établissement de services de soutien s'appuyant sur le développement des CE et liés au rendement des tâches scolaires telles que la préparation aux examens, les aptitudes aux études, les exposés présentés sous forme orale ou sous un format électronique (exemple du Douglas College).
- Organisation d'ateliers de sensibilisation aux CE pour tout le personnel enseignant (exemple de La Cité collégiale en Ontario et du Collège Mathieu en Saskatchewan).

Politiques et pratiques organisationnelles considérées comme favorisant l'intégration efficace des CE **en milieu de travail** :

- Recours aux évaluations des CE pour repérer les candidats qualifiés au moment du recrutement et après l'embauche, pour repérer les meilleurs candidats à la promotion ou au perfectionnement ou encore au recyclage professionnel; ESSAR STEEL.
- Recours aux évaluations des compétences pour donner aux nouvelles recrues le poste qui leur convient le mieux.
- Incorporation des CE à toutes les formations professionnelles sur la sécurité de sorte à accroître la probabilité de mémorisation du contenu et la réduction conséquente du temps perdu pour cause d'accident ou de blessure.



### LIGNES DIRECTRICES POUR UN RENFORCEMENT EFFICACE DE LA CAPACITÉ INSTITUTIONNELLE

1. INCORPORATION DES CE À LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE AINSI QU'AUX POLITIQUES ET AUX PRATIQUES INSTITUTIONNELLES.
2. RECRUTEMENT ET MAINTIEN EN POSTE D'INTERVENANTS QUALIFIÉS EN CE.
3. PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL DES INTERVENANTS EN CE.



### RESSOURCES ADDITIONNELLES

#### CASE STUDIES

Dans la majorité des études de cas, les lecteurs trouveront du matériel pour initier les discussions autour des CE et explorer leur pérennité. Par contre, le Cégep de l'Outaouais est le seul collège qui a intégré les CE dans son plan d'aide à la réussite des étudiants et dans son plan stratégique.

Cette initiative racontée dans son étude de cas a encouragé les autres collèges et certains regardent maintenant à une faisabilité semblable dans leurs propres institutions afin d'ancrer les CE dans les politiques institutionnelles.

Les retombées du projet de l'Approche-cadre nationale se font encore ressentir puisque certains collèges initient des actions pour instaurer une pérennité de moyens pour intégrer les CE dans leur institutions.

#### BIBLIOTHÈQUE VIRTUELLE

<http://www.accc.ca/essentialskills2011/index.php/fr/bibliotheque>

## COMPÉTENCES DES INTERVENANTS EN CE



### VUE D'ENSEMBLE

Lorsqu'on aborde la question des intervenants en CE, il est fondamental d'avoir à l'esprit qu'il s'agit d'éducateurs et qu'il existe un certain nombre de professions et de milieux qui sont axés sur l'éducation des adultes.

Sous la désignation globale d' « intervenants en CE », on regroupe des enseignants expérimentés, des animateurs, des conseillers à l'emploi et à l'orientation professionnelle, des formateurs, des professionnels des ressources humaines, des accompagnateurs en milieu de travail et autres. Il peut aussi s'agir de gens spécialisés dans le domaine des CE mais qui ne travaillent pas forcément directement avec des apprenants. Il peut s'agir de développeurs de programmes d'études et de tests d'évaluation et de coordonnateurs d'entreprise. Ce qui les unit, c'est une appréciation des avantages que procure l'accroissement du niveau des CE sur la productivité au travail.

Pour chacun des 17 projets s'inscrivant dans *l'Approche-cadre nationale de l'ACCC pour le développement des CE*, l'identification du bon intervenant pour le bon programme et l'apport d'un soutien à cet intervenant se sont avérés être des facteurs cruciaux pour l'efficacité des solutions de formation adoptées en matière de CE. L'appui accordé au perfectionnement professionnel continu de tous les membres du personnel mobilisé dans le travail axé sur les CE est un investissement qui a fait ses preuves.

S'il est vrai que l'évaluation et les solutions de formation sont au cœur de la démarche intégrée, ce sont les principes de l'éducation des adultes qui guident les intervenants performants dans la conception et la prestation de ces solutions.

Il est essentiel, pour les instructeurs, de comprendre les principes de base de l'apprentissage chez les adultes afin d'en tirer parti au moment de planifier, de mettre en œuvre et d'évaluer les programmes pour apprenants adultes.

Cette compréhension du processus d'apprentissage chez les adultes aide les intervenants et les gestionnaires avec lesquels ils travaillent à prendre des décisions quant aux stratégies et aux pratiques à appliquer à toutes les étapes du développement des CE, notamment :

- La mobilisation de l'apprenant.
- L'approche adoptée dans le programme.
- L'évaluation préliminaire.
- La formation.
- L'évaluation en fin de programme.
- La transition vers l'emploi.

Les apprenants ont besoin de s'engager totalement dans leur formation afin de se l'approprier et de s'approprier leurs progrès. Les intervenants ont un rôle à jouer pour les aider à cerner leurs objectifs et voir à ce que les évaluations et les documents d'apprentissage soient pertinents pour leurs objectifs d'emploi à long terme, de même que pour leurs objectifs à court terme tels que réussir un cours ou obtenir de bonnes notes.

Un intervenant en CE performant comprend qu'il existe de multiples voies d'accès à l'emploi. Il existe également, de multiples voies d'accès pour devenir intervenant en CE. Il est essentiel de les reconnaître pour s'assurer de leur inclusion au moment de définir des normes et des voies d'accès à la formation pour intervenants en CE.

Il est par ailleurs important de se garder de toute tendance des systèmes d'éducation officiels (y compris des collèges, des cégep et des instituts de technologie) à exclure des groupes en se basant sur le fait qu'il est nécessaire d'avoir une éducation conventionnelle. Notre expérience donne à penser que la majorité des intervenants qui dispensent une instruction en CE ne relèvent pas de l'éducation scolaire traditionnelle dispensée dans les collèges publics (par exemple, services de formation continue et de services



### INSTANTANÉ DE L'INTERVENANT EN CE

- L'identification des bons intervenants et l'adhésion des décideurs sont des facteurs importants de l'efficacité de toute solution de formation axée sur les CE.
- L'intervenant en CE a une bonne compréhension des principes d'apprentissage chez l'adulte.
- Il est au fait de la recherche en matière de CE au Canada et de la taxonomie des compétences.
- Il travaille dans un large éventail de contextes d'apprentissage.
- La reconnaissance de l'expérience de l'intervenant en CE est un moyen efficace de renforcer la communauté des intervenants.
- L'intervenant en CE fait de l'amélioration continue son cheval de bataille.

aux entreprises (SAE)) pas plus qu'ils ne relèvent la plupart du temps du système collégial dans son ensemble, mais proviennent plutôt d'organismes communautaires ou directement du milieu des affaires ou de l'industrie.

### Les habiletés de l'intervenant en ce

Pour l'intervenant en CE performant, les recherches dans le domaine des compétences essentielles et la taxonomie des compétences réalisées par RHDCC, sont des sujets très familiers. Il est en mesure d'appliquer les résultats de recherches à des milieux de travail et des contextes d'apprentissage, notamment à l'élaboration de profils d'emploi, au recrutement, à la sélection, à l'évaluation, à la formation et au maintien en poste du personnel. Ces connaissances peuvent s'acquérir par divers moyens, y compris la recherche (la consultation de sites Web tels que celui de RHDCC<sup>25</sup>), un apprentissage non structuré auprès de pairs (discussion avec des intervenants en CE plus expérimentés) et une formation structurée (participation à des ateliers ou des cours offerts par diverses organisations).

Idéalement, l'intervenant en CE détient l'expérience requise pour élaborer des solutions axées sur les CE qui sont appropriées au contexte dans lequel elles s'inscrivent, et pour appliquer ou adapter la documentation professionnelle, les outils ou les programmes de formation et l'établissement de profils d'emploi. L'intervenant qui détient une expérience de formation en milieu de travail a des chances d'avoir développé des méthodes qui sont axées sur l'acquisition de connaissances et de compétences techniques. Il peut arriver que l'intervenant en CE détienne des compétences en développement d'entreprises, des capacités de réseautage et l'expérience de la représentation commerciale, de l'élaboration de profils d'emploi et de l'analyse des besoins. Ce sont là des caractéristiques typiques de nombreux intervenants qui travaillent dans les services de formation continue et de SAE des collèges.

Étant donné que toutes ces caractéristiques ne se trouvent pas forcément réunies chez un même éducateur, on encourage les collègues à mettre sur pied une équipe multidisciplinaire d'intervenants en CE détenant des connaissances et une expérience complémentaires. Cela permettra à l'équipe de couvrir tous les domaines d'expertise requis et à chaque intervenant, de s'améliorer et d'élargir ses propres compétences grâce à l'expertise de ses collègues. Il en résultera un renforcement de la capacité du collègue en matière de programmation en CE par la mise à profit de débouchés commerciaux.

S'il est généralement reconnu que l'intervenant joue un rôle crucial dans le succès de toute solution axée sur les CE, il n'existe actuellement aucune série de normes professionnelles s'appliquant à sa profession. On s'accorde toutefois de plus en plus à dire, au Canada, qu'il est nécessaire de renforcer et de garantir la qualité des interventions en CE. Cela requiert :

- Une conception commune de ce qu'est un intervenant en CE, de l'ensemble des habiletés qu'il doit détenir et des tâches qu'il doit être en mesure de réaliser. Cela pourrait aider les employeurs et les bailleurs de fonds à reconnaître un enseignement ou une formation de qualité.
- Un perfectionnement professionnel, visant au maintien de la qualité et à l'élargissement de la communauté de pratique.
- Une combinaison de formation structurée, d'apprentissage, de développement de portfolio, de mentorat, et d'évaluation des acquis comme cheminement souhaité pour acquérir les connaissances et les compétences nécessaires à l'exercice du travail d'intervenants en CE.
- Un agrément professionnel octroyé à l'intervenant fondé à la fois sur les connaissances et sur des compétences éprouvées.
- L'existence de normes de pratique validées favorisant une meilleure pratique.

### PRINCIPES D'APPRENTISSAGE DES ADULTES

- L'adulte a besoin de savoir pourquoi il doit apprendre une chose avant de pouvoir la prendre. Il a besoin de voir l'apprentissage dans un contexte significatif et de comprendre pourquoi il lui sera utile.
- Il a besoin d'être traité comme un apprenant autonome. Il fait preuve de résistance si on le considère comme un enfant et qu'on lui dit ce qu'il doit apprendre.
- Il apporte à son apprentissage des expériences multiples. Il peut apporter ses propres sources d'apprentissage. Il peut aussi avoir des hypothèses et préjugés qui lui feront résister à de nouvelles idées.
- Il doit être prêt à apprendre. Pour cela, il lui faut comprendre en quoi son apprentissage va l'aider au quotidien.
- Il réagit face à certaines motivations externes, comme une promotion, un meilleur emploi ou davantage d'argent. Dans bien des cas, mais pas tous, il est motivé par le besoin intrinsèque de continuer à grandir et à évoluer.

**Renforcement des habiletés des intervenants en CE**

« Pour nous, cela revient vraiment à nous assurer que nous pouvons compter sur la qualité de ces interventions; nous assurer que les gens qui dispensent la formation sont bien formés, comprennent le cadre dans lequel s'inscrivent les CE, évaluent les compétences de l'apprenant et peuvent les faire progresser. La compétence des intervenants est une chose qui affecte directement les résultats finaux. Il nous faut des normes de pratique reconnues pour ces praticiens, avec des compétences sanctionnées par un agrément. »

— Valerie Lockyer,  
codirectrice du Douglas College

Durant la mise en œuvre de l'Approche-cadre nationale de l'ACCC pour le développement des CE, des intervenants se sont entendus sur l'idée que le premier jalon vers l'agrément serait de définir un ensemble d'habiletés fondamentales commun à tous les intervenants en CE, quel que soit le domaine dans lequel ils exercent : il s'agirait, en substance, de l'ensemble des compétences d'un intervenant généraliste en CE. Cet ensemble de compétences pourrait ensuite servir à l'élaboration d'un profil professionnel d'intervenants en CE. On considère qu'un tel système de délivrance de titre de compétences pour les intervenants représenterait un élément essentiel de l'assurance de la qualité tant des intervenants que des programmes de formation qu'ils mettent en œuvre<sup>24</sup>.

Le diagramme ci-dessous, élaboré à partir de consultations menées dans le cadre du projet, est une illustration de ce que pourrait être un tel modèle.



**LIGNES DIRECTRICES POUR L'ADHÉSION À UN CODE DE PRATIQUE  
POUR UN COMPORTEMENT PROFESSIONNEL ET ÉTHIQUE**

**Tronc commun des habiletés exigées de tout intervenant en CE**

Connaissances des compétences essentielles      Connaissances des évaluations  
Connaissances de l'apprentissage chez les adultes      Connaissances interculturelles

**Profil : Instructeur**

Compétences  
pédagogiques

**Profil : Développeur**

Compétences en  
développement  
curriculaire

**Profil : Conseiller**

Compétences en  
développement  
de carrière et en  
counselling

**Profil : Gestionnaire**

Compétences en  
développement  
des affaires

Dans le modèle ci-dessus, on part d'un tronc commun d'habiletés, applicable à tout intervenant; chaque intervenant pouvant ensuite s'engager dans une ou plusieurs voies ou spécialisations connexes. Ce modèle est conforme aux recommandations de McKeown et Derrick, selon lesquels :

*« S'il est entendu qu'en principe, il est souhaitable que les intervenants en CE aient accès à une formation et à un perfectionnement professionnel, on pourrait peut-être concevoir un modèle comportant une qualification initiale d'enseignant relativement courte, offrant une introduction à l'enseignement, avec des modules de perfectionnement professionnel permettant un approfondissement et applicable à des sujets précis que les éducateurs pourraient choisir en fonction de leurs intérêts particuliers et du contexte dans lequel ils travaillent... Une qualification initiale, suivie d'un perfectionnement professionnel continu dans un établissement agréé »<sup>25</sup>*



## RESSOURCES ADDITIONNELLES

### BIBLIOTHÈQUE VIRTUELLE

Pour en savoir plus sur le renforcement des compétences professionnelles et se mettre en relation avec des intervenants en CE du réseau pancanadien des collèges et des instituts, veuillez consulter le site Web de l'ACCC et sa bibliothèque virtuelle.

Le Douglas College a par exemple créé un programme de certification (offert en anglais seulement) des intervenants en CE. Pour vous renseigner sur ce programme, veuillez suivre le lien suivant :

<http://www.douglas.bc.ca/training-community-education.html>

Un des modules de ce programme sera traduit sous peu en français.

25 *Qualifications for Workplace Literacy and Essential Skills teachers: A think paper*, McKeown and Derrick, 2011, [www.centreforliteracy.qc.ca/sites/default/files/ThinkPapr.pdf](http://www.centreforliteracy.qc.ca/sites/default/files/ThinkPapr.pdf) [consulté le 14 novembre 2012].



## ANNEXE A



### PRATIQUES EFFICACES

Les pages suivantes sont un compendium de pratiques efficaces pour appuyer la mise en œuvre d'une *Démarche intégrée pour le développement des CE*. Ces pratiques ont été identifiées par des intervenants et des gestionnaires comme étant efficaces pour atteindre les résultats attendus en matière de CE, et applicables à divers contextes et à divers groupes cibles prioritaires.

## LIGNES DIRECTRICES



### POUR RÉALISER DES ANALYSES DE BESOINS JUDICIEUSES...

#### 1. SOYEZ PRÉPARÉ : CONNAISSEZ LE CONTEXTE SOCIO-ÉCONOMIQUE EN JEU

- Tenez-vous informés des tendances du marché du travail et des tendances économiques et sociales à l'échelle nationale, régionale, sectorielles et locales. Intéressez-vous aux répercussions qu'elles peuvent avoir pour les exigences de niveaux accrus de CE.
- Mettez régulièrement à jour les renseignements dont vous disposez ; vous serez ainsi prêts à réagir en cas de demande de formation.
- Ayez une connaissance approfondie des études en CE et de leur application au développement des compétences dans le contexte de l'apprentissage des adultes. Familiarisez-vous avec la documentation existante sur les CE (par exemple, profils de CE, code national des professions (CNP) et les normes en vigueur etc.).
- Maintenez des contacts réguliers avec les organisations professionnelles, les employeurs et les entreprises du secteur qui vous intéresse, pour être sûr de détenir l'information à jour sur le marché du travail, en particulier en ce qui a trait aux compétences recherchées et manquantes dans certains secteurs, régions et groupes de population pertinents.

#### 2. CERNEZ LES ENJEUX ET LES OBJECTIFS LIÉS AU RENDEMENT

- Investissez du temps à bien comprendre les activités du client et ce qu'elles mettent en jeu, les processus de travail et les tâches requises, etc.

#### 3. DÉTERMINEZ COMMENT DE MEILLEURES CE PEUVENT RÉPONDRE AUX BESOINS

- Établissez un rapport évident entre la maîtrise de niveaux de CE supérieurs et l'atteinte d'indicateurs de rendement dont se préoccupent les organisations et les apprenants. P. ex., la santé et la sécurité, la productivité et le maintien en poste, ainsi que la persévérance aux études, la réussite et les taux d'obtention de diplômes dans les collèges.
- Faites usage d'un langage positif lorsque vous discutez du rendement du capital investi dans les compétences ; pensez aux compétences qui seront demandées au niveau des technologies numériques.

#### 4. ADOPTEZ UNE DÉMARCHE CENTRÉE SUR L'APPRENANT

- Cherchez à combler les besoins de l'apprenant et à l'outiller pour qu'il puisse réaliser son travail et atteindre ses objectifs de carrière.
- Prenez en considération les exigences linguistiques et les cordes sensibles de l'apprenant, le niveau d'éducation, le niveau de confiance en soi, la motivation, le statut socio-économique et les préoccupations en matière de formation (p. ex. moment choisi pour la formation et établissement du calendrier, souplesse pour s'ajuster aux besoins à mesure qu'ils se présentent etc.).
- Au moment d'analyser le contexte dans lequel se trouve le client, veillez à inclure une évaluation réaliste de votre propre capacité d'organisation pour répondre à ses besoins.

#### 5. ÉVALUEZ LA CAPACITÉ DES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT ET DES ORGANISATIONS À DISPENSER DES INTERVENTIONS EN CE

- Identifiez les ressources disponibles.
- Évaluez les forces, les lacunes, les défis et les obstacles à l'interne pour implanter les CE.
- Assurez-vous du soutien indéfectible des cadres supérieurs et assurez-vous que leur soutien est inclus dans un plan stratégique : il n'y a pas de raccourci à la mise en place d'un projet en CE et l'expertise peut se trouver au sein du réseau collégial si vous avez besoin d'aide.
- Posez des questions et fixez des objectifs réalistes et atteignables : par exemple questionnez-vous sur le taux d'abandons en 1<sup>ère</sup> session sur les raisons invoquées, sur les mécanismes pour répertorier ces raisons et les analyser, sur les moyens de connaître les besoins et les objectifs d'apprentissage des apprenants.



## LIGNES DIRECTRICES

### POUR ÉTABLIR ET MAINTENIR DES PARTENARIATS EFFICACES

#### 1. IDENTIFIEZ LES PRINCIPAUX INTÉRESSÉS – CEUX QUI ONT À CŒUR LE SUCCÈS DES INTERVENTIONS EN CE

- Identifiez les principaux intéressés dont la contribution sera nécessaire au succès d'une solution en CE : il peut s'agir des cadres supérieurs qui allouent les ressources, des cadres intermédiaires qui libèrent les employés et soutiennent leur formation, de représentants syndicaux ou du personnel des collèges qu'il faudra mobiliser en vue de leur participation à l'évaluation et à la formation en CE etc.
- Si la solution nécessite une collaboration des membres du corps professoral des collèges ou des conseillers d'orientation, incluez un représentant de ceux-ci qui est crédible et qui aura une légitimité dans le partenariat à chaque étape.
- Quand la solution vise à traiter des besoins en CE et à améliorer l'employabilité de groupes prioritaires comme les Premières Nations, les nouveaux arrivants au Canada, les personnes sans emploi ou avec un handicap ou autres, incluez dans le partenariat un conseiller bien informé pour qu'il apporte sa contribution à toutes les étapes en jeu.
- Si vous menez une étude quant aux effets des solutions de formation dans les établissements d'enseignement postsecondaires, consultez les comités d'examen éthique concernés dès le début de votre étude.
- Veillez à ce que le partenariat fournisse des connaissances et des compétences spécialisées dans le domaine et le secteur en question.
- Envisagez, pour votre partenariat, la contribution de tous les secteurs possibles, à savoir publics, privés, à but non lucratif, ainsi que celle des associations professionnelles, des municipalités rurales et urbaines, des chambres de commerce locales et des associations de développement économique.
- Aidez tous les partenaires à comprendre les liens qui existent entre les objectifs de formation en CE et la réalisation du plan stratégique, de la mission et des valeurs de leur organisation.

#### 2. AMENEZ LES INTÉRESSÉS À DÉFINIR UNE VISION ET DES VALEURS COMMUNES AINSI QUE LEURS CONTRIBUTIONS RESPECTIVES

- Établissez, dans les grandes lignes, les rôles et les responsabilités des partenaires à toutes les étapes de la solution. S'il s'agit d'une intervention en milieu de travail, cela peut inclure l'administration des tests TOWES et la prestation de formation en CE ; cela peut aussi inclure la promotion de la formation par les employeurs et la prise en charge partagée des congés de formation avec les employés concernés. Au niveau des collèges, cela peut comprendre la mobilisation du corps professoral pour l'élaboration de profils professionnels et la conception concertée d'un programme d'études.
- Définissez les mesures de responsabilisation et les résultats attendus, et clarifiez les attentes mutuelles dès les premières étapes de l'établissement de partenariats.
- Obtenez un engagement écrit et une déclaration d'intention comme point de départ des discussions ou pour obtenir un financement.
- Identifiez au sein de votre organisation un agent de liaison ou une personne-ressource qui aura pour responsabilité de définir les possibilités d'interventions en CE à mettre en œuvre.

#### 3. GÉREZ LE PARTENARIAT ET NOURRISEZ-LE

- Planifiez des prises de contact régulières avec les partenaires pour éviter l'élargissement ou la réduction de la portée de l'intervention, et se dispenser d'activités inutiles fondées sur des idées préconçues.
- Prévoyez des échéanciers suffisamment souples en vue d'accommoder des priorités concurrentes à mesure qu'elles se pointent, afin que les partenaires soient plus en mesure de respecter leurs engagements.
- Prévoyez tout changement de personnel, de façon à ne pas mettre en péril le partenariat.
- Investissez les ressources adéquates pour développer et cultiver les partenariats (fonds, temps et ressources humaines). Dressez un budget qui tienne compte de ces investissements dans votre calcul des dépenses liées au programme.
- Repérez les voies de communication les plus efficaces et servez-vous-en pour cultiver divers aspects du partenariat (p. ex. en personne, bulletin électronique, téléphone, wiki, webinaires).
- Ne tenez pas la participation des partenaires pour acquise. Remerciez-les régulièrement et vérifiez avec eux s'ils continuent de tirer parti du partenariat.

## LIGNES DIRECTRICES



### POUR SENSIBILISER DAVANTAGE LES GENS AUX CE ET LES MOBILISER...

#### 1. ADOPTEZ UN LANGAGE ET DES MESSAGES POSITIFS

- Ancrez les discussions sur les exigences en matière de CE dans un monde dominé par l'information et la technologie. Mettez à profit les profils de compétences essentielles<sup>26</sup> et le CNP pour ancrer les CE dans le rendement des tâches associées à chaque profession, et adaptez les arguments aux secteurs avec lesquels vous voulez travailler.
- Présentez l'amélioration des CE comme une des solutions positives pour résoudre les problèmes de rendement ou un moyen d'atteindre des objectifs professionnels.
- Suscitez l'intérêt pour les CE en donnant des exemples de vos réussites dans des organisations comparables.
- Établissez un lien direct entre le rendement du capital investi dans le développement des CE et les objectifs stratégiques et de rendement de l'organisation.
- Utilisez un langage clair, accessible et favorable aux employeurs pour promouvoir les CE.
- Abordez de manière directe les principales raisons pour lesquelles les adultes disent ne pas se mobiliser dans la formation (manque de temps ou d'argent) et opposez-leur les avantages qu'y ont trouvés les gens qui ont suivi une formation. P. ex., productivité accrue, réalisation de son potentiel, possibilités de promotion.
- Utilisez la documentation professionnelle et des exemples convaincants pour commercialiser et promouvoir les avantages des CE (documentation écrite, vidéo et médias sociaux). Ciblez la documentation promotionnelle selon qu'elle s'adresse à des apprenants potentiels ou des fournisseurs. Répondez clairement à la question : « que puis-je en retirer ? »
- Éliminez tout terme entraînant une stigmatisation associée aux notions de « peu qualifié » et de « manque de compétence ». Mettez plutôt l'accent sur « les compétences pour réussir ! »

#### 2. MOBILISEZ LES DÉCIDEURS, LES INTERVENANTS ET LES APPRENANTS

- Mettez l'accent sur les gains à court et moyen terme qui sont significatifs sur l'individu et l'organisation.
- Présentez les évaluations et la formation aux CE comme des occasions de perfectionnement et de bonnes pratiques pour tous, plutôt que des possibilités de remédier aux problèmes de certains.
- Cernez ce qui motivera les participants et les partenaires et offrez des récompenses et des mesures d'encouragement pour attirer les apprenants et les garder intéressés (p. ex., frais d'inscription gratuits, temps de congé de formation, reconnaissance, agrément et autres).
- Offrez une certification pour toute formation réussie en CE en guise de moyen de montrer aux apprenants et aux employeurs que vous valorisez la formation.
- Soyez au fait des études disponibles sur les avantages de CE de meilleurs niveaux et tirez-en partie (p. ex., des adultes ayant des niveaux supérieurs de CE travaillent généralement davantage, sont moins exposés au chômage, gagnent davantage. Ceci dit, n'allez pas trop loin dans les promesses.
- Soyez précis quant aux exigences du programme et aux engagements auxquels doivent souscrire les participants.
- Faites preuve de souplesse pour vous adapter aux contraintes temporelles auxquelles les activités de l'organisation ou du secteur sont soumises, comme les périodes de pointe saisonnière, les licenciements temporaires ou les changements de réglementation.
- Soyez prêts à réfuter les arguments de partenaires et de clients affichant une résistance (les solutions axées sur les CE sont trop coûteuses, nous ne disposons pas d'assez de temps, exigences syndicales et organisationnelles) et soyez prêts à présenter des solutions acceptables.
- Pensez aux programmes d'intégration des filières et programmes d'études génériques comme à une possibilité d'intégration des CE pour le bénéfice des apprenants.

#### 3. EMPLOYEZ DIVERSES VOIES ET STRATÉGIES DE COMMUNICATION

- Repérez des champions qui ont de la crédibilité et peuvent mobiliser du soutien et établissez des liens avec eux. Faites appel à des individus qui ont accès à de l'information et à d'autres ressources (fonds, temps, locaux) et des apprenants qui ont réussi pour en faire des champions qui témoigneront de leur expérience.
- Cherchez des occasions de communiquer régulièrement les avantages du développement des CE aux dirigeants d'organisations (p. ex., conseils d'administration, doyens, vice-présidents) et aux apprenants (réunions syndicales, journée professionnelle).
- Faites appel aux conseillers professionnels d'établissements d'enseignement secondaire et postsecondaire pour diffuser l'information.
- Employez des voies de communication pertinentes et variées (affiches, dépliants et cartes sur tableau d'affichage, communication en personne, par courriel, par téléphone, par wiki social, ou webinaires) et les médias traditionnels (journaux et conférences de presse) et entretenez des communications régulières.



## LIGNES DIRECTRICES

### POUR MENER DES ÉVALUATIONS EFFICACES...

#### 1. PLANIFIEZ-LES MINUTIEUSEMENT

- Pour vous aider à la planification, faites appel à des conseillers en programmes, à des représentants syndicaux et à des agents de liaison du personnel enseignant.
- Faites des recherches au sujet des évaluations disponibles en CE afin d'effectuer un choix éclairé lors de la sélection de la méthode et de l'outil d'évaluation les plus adaptés à votre contexte. Prenez en considération divers facteurs, p. ex., caractéristiques de l'apprenant ; outils papier par opposition à en ligne, longueur du test, délai d'obtention des résultats, coût d'achat et d'administration de l'évaluation, importance des enjeux des résultats des tests.
- Commencez par introduire les évaluations en matière de CE à titre d'essai ou de démonstration dans un service ou un département de l'établissement où les effets peuvent se mesurer à ceux obtenus chez un groupe de contrôle d'étudiants admis selon des évaluations conventionnelles.
- Formulez de manière positive les avantages des tests pour ceux qui vont les subir : tableau des forces, façon de repérer les domaines à améliorer pour réussir.
- Ayez recours aux évaluations non seulement au moment d'établir le fondement de la formation, mais tout au long de celle-ci pour jalonner les progrès et veiller à ce que la solution adoptée reste adaptée aux besoins des apprenants.
- Si vous cherchez à mesurer les gains de compétences dans un programme collégial en vous servant d'un protocole de recherche appliquée, prévoyez suffisamment de temps pour une révision éthique et ce que cela implique.
- Établissez un lien direct entre les outils d'évaluation et les profils de compétences essentielles pertinents.
- Fixez le calendrier d'évaluation en tenant compte des périodes qui ne sont pas trop chargées pour les participants ; évitez les périodes d'examen ou les périodes de pointe en milieu de travail.
- Combinez les mesures qualitatives et quantitatives afin d'obtenir une évaluation complète.

#### 2. GÉREZ LEUR ADMINISTRATION

- Veillez à ce que les administrateurs du test soient bien formés et aient eux-mêmes fait le test pour pouvoir répondre aux questions détaillées quant aux processus.
- Assurez-vous de la confidentialité des résultats de tests individuels.
- Prévoyez un plan B pour l'administration de l'évaluation, en particulier s'il s'agit d'une évaluation en ligne; assurez-vous que le bureau d'aide et de soutien technique est disponible.
- Minimisez les facteurs de stress dans le milieu où se déroule l'évaluation, en expliquant bien à l'avance tout le processus et en prévoyant suffisamment de temps pour les questions et la préparation.
- Ayez une bonne connaissance des styles d'apprentissage individuel et générationnel et les préférences correspondantes en matière d'évaluation, et adaptez-vous-y : évaluation papier par opposition aux outils d'évaluation en ligne.

#### 3. FAITES UN COMPTE RENDU DES RÉSULTATS DE TESTS

- Prévoyez suffisamment de temps et de personnel afin de faire le point sur les évaluations avec chaque participant.
- Répondez aux questions des personnes qui ont fait le test, en soulignant bien les possibilités de développement révélées par les résultats et en expliquant la différence entre l'intelligence et les niveaux de compétence identifiées.
- Ne centrez pas votre attention uniquement sur les lacunes mais sur les compétences existantes.
- Assurez-vous que les résultats de l'évaluation sont à la fois pertinents et faciles à comprendre pour les personnes qui ont subi le test.
- Au moment de faire le point sur les résultats de l'évaluation, faites preuve d'une sensibilité interculturelle (le risque de perdre la face ou de voir son statut remis en question).
- Au moment d'évaluer les niveaux de compétence atteints après la prestation d'une solution axée sur les C.E., travaillez avec les personnes qui vont faire les tests pour vous assurer que leurs attentes sont réalistes.
- Offrez des possibilités de formation de divers niveaux à toutes les personnes qui ont fait les tests, en fonction des résultats qu'ils ont obtenus.

## LIGNES DIRECTRICES



### POUR CONCEVOIR ET DISPENSER DES FORMATIONS EN CE EFFICACES...

#### 1. CONCEVEZ DES SOLUTIONS EFFICACES DE FORMATION EN CE

- Créez des formations en CE sur mesure, adaptées au contexte de formation et aux objectifs de rendement visés.
- Fournissez des liens directs entre le travail ou les études, et la formation en CE. Intégrez les CE à l'acquisition de compétences applicables aux tâches à réaliser au travail ou au collège : p. ex. produire un exposé convaincant, rédiger un rapport convaincant.
- Incorporez les CE à tous les descriptifs de cours ou de formation utilisés au collège ou en milieu de travail.
- Incluez des spécialistes des domaines techniques concernés aux équipes de conception du programme d'études.
- Mettez l'accent sur l'acquisition de stratégies d'apprentissage qui sont transférables d'un contexte à un autre.
- Les méthodes d'apprentissage combinées ont tendance à produire les meilleurs effets : envisagez une combinaison d'apprentissage en salle de classe, d'accompagnement individuel, de travail en équipe et d'apprentissage en ligne. Ayez recours à l'enseignement par les pairs et aux stratégies de mentorat si besoin est.
- En guise de documents d'apprentissage de base, intégrez à la formation des documents authentiques pertinents pour les apprenants et leurs objectifs en milieu de travail.
- Concevez des solutions qui offrent un maximum de souplesse possible afin de pouvoir réagir à l'évolution des besoins des apprenants. Pour les programmes de formation de plus longue durée, envisagez de les dispenser sous la forme de modules afin de minimiser les perturbations dans le déroulement du travail.

#### 2. DISPENSEZ DES PROGRAMMES DE FORMATION EFFICACES

- Au moment de négocier des contrats d'apprentissage avec les apprenants, abordez la question d'assiduité, de tâches à exécuter, de participation et autres, en précisant leurs obligations et responsabilités.
- Lorsque vous établissez le calendrier de formation, veillez, si possible, à prévoir pour celle-ci des heures qui varient et des lieux différents afin de minimiser les perturbations pour tout apprenant ou groupe d'employés. Il faut éviter que l'apprenant ait à choisir entre le travail et la formation, car dans ce cas, c'est probablement la formation qui en pâtira.
- Veillez à ce que le calendrier soit conçu de sorte à permettre au stagiaire de mettre ses compétences rapidement et régulièrement en pratique, de façon à en retirer un gain et à renforcer celui-ci.
- Dans le cas de l'apprenant qui suit un programme d'études autonomes, prévoyez pour cet apprenant la possibilité de le mettre à intervalles réguliers en relation avec un instructeur pour l'aider à garder sa motivation et le responsabiliser.
- Nouez des partenariats en vue d'offrir les CE en milieu communautaire aux personnes sans emploi et qui ne sont pas en mesure d'avoir accès à la formation en cours d'emploi, ou ne sont pas prêtes à suivre un programme d'études postsecondaires.
- Célébrez les bonnes pratiques et la réussite de l'apprenant avec l'employeur, le syndicat et les partenaires scolaires participants.
- Une fois le programme terminé, remettez un certificat aux apprenants en présence de champions de haut rang afin de souligner la valeur de la formation à l'échelle de l'organisation.
- Assurez des services d'accompagnement aux enseignants ou instructeurs afin qu'ils incorporent les CE à leurs cours et à leurs programmes d'études.

## LIGNES DIRECTRICES



### POUR S'ASSURER DE L'EFFICACITÉ DE LA RÉTROACTION ET DU SUIVI...

#### 1. PRÉVOYEZ DES VÉRIFICATIONS RÉGULIÈRES

- Faites régulièrement le point des progrès accomplis par rapport aux objectifs d'apprentissage établis. Évaluez les solutions axées sur les CE et les affiner, en cherchant à obtenir un soutien additionnel si besoin est.
- En fin de formation, évaluez le degré avec lequel les objectifs ont été atteints. Cela peut se faire par le biais d'une évaluation, de collecte d'informations sur la satisfaction de l'apprenant, d'observation de l'exécution des tâches en milieu de travail et de collecte de données concernant les effets de la formation (questionnaires, sondages, interviews).
- Définissez et mettez en œuvre des actions de suivi qui pourraient être nécessaires à l'apprenant pour atteindre ses objectifs d'apprentissage et de rendement par-delà les solutions axées sur les CE.
- S'il est nécessaire de continuer à développer les CE (p. ex. au cours d'un second trimestre ou d'une formation de suivi), utilisez les preuves de progrès ou d'absence de progrès en vue de définir les mesures à prendre pour amener l'apprenant à un plus grand degré d'employabilité.

#### 2. TIREZ PARTI DES SERVICES DE SOUTIEN DISPONIBLE

- Envisagez d'offrir aux apprenants dont le niveau demeure inférieur au niveau 3 un soutien et un temps de pratique additionnels.
- Offrez des services novateurs tels que ceux d'un centre d'aide en matière de CE pour aider les apprenants tout au long de leur formation ou accroître la portée des services en y incluant les CE.
- Recherchez d'autres outils pour évaluer la transférabilité des CE à des utilisations pratiques (p. ex. utilisation de grilles d'observation).

#### 3. UTILISEZ DES DONNÉES QUANTITATIVES

- Surveillez les progrès, les taux d'abandons de la 1<sup>ère</sup> session, les taux de diplomation dans les temps prescrits, surveillez les notes des étudiants, diffusez ces données auprès de la Direction des Études, des enseignants, des formateurs et des instances décisionnelles.

## LIGNES DIRECTRICES



### POUR UN RENFORCEMENT EFFICACE DE LA CAPACITÉ INSTITUTIONNELLE À OBTENIR DES RÉSULTATS EN MATIÈRE DE CE

#### 1. INTÉGREZ LES CE À LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE

- Incorporez les CE aux plans stratégiques des collèges ou des entreprises et à leur stratégie de réussite des apprenants.
- Veillez à ce que les engagements pris quant au financement de l'évaluation des CE et de la formation axée sur celles-ci soient adéquats.
- Investissez dans la conception pédagogique et la révision de programme pour toutes les formations offertes en matière de CE.
- Donnez l'exemple : évaluez les CE du personnel de votre organisme et améliorez-les.
- Présentez les évaluations des CE comme un moyen de compléter les exigences actuelles d'admission dans les programmes de formation.
- Acceptez les résultats des évaluations des CE comme étant la base pour l'octroi de crédits d'équivalence pour la formation.
- Développez à l'interne la capacité d'évaluation des CE et de formation axée sur celles-ci en ayant des formateurs agréés comme administrateurs de tests ou intervenants en CE.

#### 2. RECRUTEZ DES INTERVENANTS QUALIFIÉS ET RETENEZ-LES

- Prenez en considération leurs connaissances en CE de même que leur expérience du milieu de travail et leur sensibilisation culturelle.
- Envisagez la mise en place d'équipes d'intervenants en CE et de spécialistes des questions techniques dans ce domaine.

#### 3. ASSUREZ LE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL DES INTERVENANTS EN CE

- Fournissez un accès aux ressources de formation pouvant servir de modèle : la Bibliothèque virtuelle sur les compétences essentielles de l'ACCC, et les publications de Measure Up, du TOWES, de Workplace Education Manitoba, SkillPlan, et autres publications.
- Encouragez la participation à des initiatives et projets d'envergure nationale et provinciale qui créent des communautés de pratique et des réseaux d'intervenants en CE qui peuvent offrir un accompagnement et du mentorat.
- Encouragez le perfectionnement professionnel continu axé sur de nouvelles stratégies et méthodes pédagogiques.



Les compétences suivantes serviraient de tronc commun ou de bases, tandis que les compétences reliées aux profils offriraient un approfondissement du sujet dans chacun des domaines concernés. On proposerait une série de démonstrations pour chacun des domaines de compétence afin d'offrir un processus de Reconnaissance des acquis pour les intervenants en entreprises.

## LIGNES DIRECTRICES



### ENSEMBLE DES COMPÉTENCES REQUISES DE L'INTERVENANT EN CE

#### TRONC COMMUN DE COMPÉTENCES

Domaine de compétence	Preuve de compétence
Connaissances des CE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Démonstre une compréhension du contexte socio-économique de la formation pour le milieu de travail canadien, du point de vue des CE.</li> <li>• Démonstre une compréhension du rendement du capital investi dans l'accroissement des niveaux de CE pour tous les Canadiens.</li> <li>• Démonstre une compréhension du Projet de recherche sur les CE de RHDC, des profils de CE, de la taxonomie des CE, de l'échelle de complexité des diverses CE, de l'analyse des tâches et de leur application aux évaluations de l'alphabétisation des adultes à l'échelle internationale telles que l'EIAA et le PEICA.</li> </ul>
Connaissances de l'apprentissage chez les adultes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sait décrire et appliquer les théories, les modèles et les méthodes d'apprentissage et de formation des adultes.</li> <li>• Crée des milieux d'apprentissage positifs et motivant qui favorisent le respect de la diversité de tous les apprenants (Autochtones, nouveaux arrivants, personnes ayant un handicap, personnes âgées).</li> </ul>
Connaissances de l'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Démonstre une compréhension de l'éventail des mesures d'évaluation, officielles ou non, qui sont disponibles, y compris les scores de la TRI.</li> <li>• Sait aligner les stratégies d'évaluation efficaces en matière de CE aux résultats et objectifs d'apprentissage et aux activités de formation.</li> </ul>
Compétences interculturelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Est conscient de ses propres préjugés et normes culturelles.</li> <li>• Est capable d'interagir efficacement et en sachant apprécier les personnes de diverses cultures (ethnicité, nationalité, âge, sexe, apprenants ayant un handicap etc.).</li> <li>• Possède une connaissance des normes culturelles et de leur impact sur l'enseignement dans un contexte précis.</li> </ul>

## COMPÉTENCES SPÉCIFIQUES AUX PROFILS

Domaine de compétence	Démonstration de la compétence
<b>PROFIL – Instructeur</b>  Compétences pédagogiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>Évalue l'apprentissage chez les adultes et leur dispense un enseignement selon un ensemble d'approches pédagogiques.</li> <li>Se sert des stratégies pédagogiques et des technologies éducatives pertinentes pour appuyer et améliorer l'enseignement et l'apprentissage.</li> <li>Aligne le contenu pédagogique aux compétences identifiées dans le CNP et les profils de CE.</li> <li>Prépare des plans d'apprentissage personnalisés pour combler les lacunes en matière de CE.</li> <li>Prépare des plans d'apprentissage personnel et des interactions de groupe pour accommoder les apprenants ayant un handicap.</li> <li>Fait preuve de compétences culturelles dans son enseignement.</li> </ul>
<b>PROFIL – Développeur</b>  Compétences en développement curriculaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>Démontre son aptitude à concevoir des ressources d'apprentissage à partir de documents authentiques.</li> <li>Démontre son aptitude à concevoir des ressources d'apprentissage qui s'adaptent à un éventail de modes d'instruction (en personne, en ligne, mixte, mobile).</li> <li>Démontre une aptitude à élaborer des tests d'évaluation pertinents et s'appuyant sur les compétences, à partir d'une gamme de mesures, officielles et ou non.</li> </ul>
<b>PROFIL – Conseiller</b>  Compétences en développement de carrière  Compétences en counselling	<ul style="list-style-type: none"> <li>Démontre une compréhension des cheminements de carrière et de la constitution de portfolio.</li> <li>Démontre une compréhension des compétences en matière d'employabilité et de leur interaction avec les CE.</li> <li>Démontre une compréhension de l'applicabilité des CE aux activités du personnel des ressources humaines, y compris l'élaboration d'un profil de poste, le recrutement et le maintien en poste des salariés.</li> <li>Sait reconnaître quand l'anxiété et le stress de l'apprenant nécessitent une consultation professionnelle.</li> <li>Connaît les ressources et réseaux communautaires, sociaux et de santé mentale disponibles.</li> </ul>
<b>PROFIL – Gestionnaire</b>  Compétences en développement des affaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>Repère les occasions d'affaires et de partenariat appropriées pour les solutions axées sur les CE.</li> <li>Communique de manière efficace le rendement sur le capital investi en termes de niveau de compétences des salariés.</li> <li>Convertit les occasions d'affaires en formation en milieu de travail.</li> </ul>

Tout ce qui précède serait appuyé par un *Code de pratiques* dans lequel seraient définis les normes et comportements professionnels communs à tous les intervenants, par exemple :

- Agit d'une manière éthique et professionnelle avec ses collègues, les partenaires, les clients et les apprenants.
- Communique efficacement et travaille de manière collaborative en milieu de travail et dans la collectivité.
- Manifeste son engagement à l'égard de l'apprentissage continu en prenant part à un perfectionnement professionnel continu afin de se tenir à jour dans le domaine.
- Contribue au maintien et au développement de la profession.

## ANNEXE B

### Projets pilotes auprès des ÉTUDIANTS : les collèges, les programmes et les groupes d'étudiants

Collège coordonnateur	Programmes	Groupes étudiants
Douglas College <i>Vancouver</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Affaires (p. ex. les comptables)</li> <li>Santé (p. ex. les assistants en soins de santé)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Étudiants inscrits aux programmes réguliers :               <ul style="list-style-type: none"> <li>Certificat d'un an ou diplôme de deux ans ou diplôme de quatre ans</li> </ul> </li> </ul>
Camosun College <i>Victoria</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Soins infirmiers</li> <li>Langue anglaise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Étudiants en soins infirmiers dans des programmes réguliers :               <ul style="list-style-type: none"> <li>Certificat de deux ans</li> </ul> </li> </ul>
Saskatchewan Institute of Applied Science & Technology (SIASST) <i>Régina</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Affaires</li> <li>Assistant en soins continus (ASC)</li> <li>Formation pratique en sciences infirmières (FPSI)</li> <li>Éducation à l'enfance (EE)</li> <li>Aide enseignant (AE)</li> <li>Travailleur en services à l'enfance (TSE)</li> <li>Croissance professionnelle (CP)</li> <li>Formation des agents de police autochtones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Étudiants autochtones inscrits au programme de formation des agents de police :               <ul style="list-style-type: none"> <li>Formation de moins d'un an</li> </ul> </li> <li>Étudiants inscrits aux programmes réguliers :               <ul style="list-style-type: none"> <li>Certificat d'un an en affaires, PCA, TSE, EE, TSE et ASC</li> <li>Diplôme de deux ans en FPSI</li> </ul> </li> </ul>
Conestoga College Institute of Technology and Advanced Learning <i>Kitchener - Waterloo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Préposé aux services de soutien à la personne (PSSP)</li> <li>Intervenant en perfectionnement professionnel (IPP)</li> <li>Ressources humaines (RH)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Étudiants inscrits aux programmes réguliers :               <ul style="list-style-type: none"> <li>Programmes de certificats d'un an en PSSP</li> <li>Certificat d'études supérieures d'un an en IPP et en RH</li> </ul> </li> </ul>
Nova Scotia Community College (NSCC) <i>Halifax</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Affaires</li> <li>Art culinaire</li> <li>Gestion touristique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Étudiants inscrits aux programmes réguliers :               <ul style="list-style-type: none"> <li>Diplôme de deux ans</li> </ul> </li> </ul>
College of the North Atlantic (CNA) <i>St. John's</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administration de bureau (AB)</li> <li>Gestion des affaires (GA)</li> <li>Sciences de la santé (SS)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Étudiants inscrits aux programmes réguliers :               <ul style="list-style-type: none"> <li>Certificat d'un an ou diplôme de deux ans en AB</li> <li>Certificat d'un an ou diplôme de deux ans ou de trois ans en AB</li> <li>Diplôme de trois ans en SS</li> </ul> </li> </ul>
Collège Lionel-Groulx <i>Sainte-Thérèse</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Finance et comptabilité informatisée</li> <li>Gestion de la logistique</li> <li>Administration des réseaux</li> <li>Supervision du commerce au détail</li> <li>Éducation à l'enfance</li> <li>Montage de spectacles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Étudiants en formation continue</li> </ul>
Cégep de l'Outaouais <i>Gatineau</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bureautique</li> <li>Réseautique</li> <li>Programmeur analyste</li> <li>Programmeur Web</li> <li>Comptabilité et gestion</li> <li>Assurances générales</li> <li>Services de construction</li> <li>Sciences infirmières</li> <li>Éducation à l'enfance</li> <li>Entreprise d'entraînement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Étudiants en formation continue :               <ul style="list-style-type: none"> <li>Programmes de formation de un ou deux ans (certificat de formation collégiale)</li> </ul> </li> <li>Chercheurs d'emploi (surtout des immigrants) dans les entreprises d'entraînement :               <ul style="list-style-type: none"> <li>Formation maximale de 20 semaines</li> </ul> </li> </ul>
La Cité collégiale <i>Ottawa</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Francisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Étudiants immigrants inscrits au programme de francisation</li> </ul>

Collèges collaborateurs

## Projets pilotes auprès des TRAVAILLEURS : les collèges, les employeurs et les groupes clients

Collège coordonnateur	Employeurs	Groupes clients	
<b>Bow Valley College Calgary</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• WorleyParsons, Calgary : services d'ingénierie</li> <li>• Ville de Calgary : Succès du programme en milieu de travail</li> <li>• Programme de préparation à l'entreprise du BVC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Professionnels formés à l'étranger</li> <li>• En emploi</li> <li>• Chercheurs d'emploi</li> </ul>	
Collèges collaborateurs	Saskatchewan Institute of Applied Science & Technology (SIAST) <i>Saskatoon</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Charpentiers sous-employés ou sans emploi</li> <li>• Nouveaux Canadiens</li> <li>• Autochtones</li> </ul>	
	Sault College of Applied Arts & Technology <i>Sault Ste-Marie</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ESSAR Steel, Sault Sainte Marie Préapprentissage : cuisine et plomberie</li> <li>• Programmes de formation en génie mécanique et électrotechnique</li> <li>• Énergie, construction et menuiserie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Métallurgistes</li> <li>• Étudiants autochtones inscrits à des programmes de préapprentissage</li> </ul>
	Nova Scotia Community College (NSCC) <i>Halifax</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Santé : Northwood Home Care</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Travailleurs en soins personnels</li> <li>• Travailleurs du secteur des services à l'interne</li> </ul>
<b>Collège communautaire du Nouveau-Brunswick (CCNB) Campus de Dieppe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centre de contact : Assomption-Vie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Travailleurs, Service à la clientèle</li> </ul>	
Collèges collaborateurs	Collège communautaire du Nouveau-Brunswick (CCNB) <i>Campus de Bathurst</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sans objet : le Campus de Bathurst a travaillé à développer des programmes de formation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sans objet</li> </ul>
	Collège Lionel-Groulx <i>Sainte-Thérèse</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centres de contact : Progistix, Assurances La Capitale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Travailleurs</li> </ul>
	La Cité collégiale <i>Ottawa</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centre de contact : École de la fonction publique du Canada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Travailleurs</li> </ul>

## ANNEXE C

### Membres du Comité consultatif

#### Le représentant du Conseil canadien du commerce et de l'emploi dans la sidérurgie

**Mike Hersh**, Coordonnateur principal  
*Conseil canadien du commerce et de l'emploi dans la sidérurgie*  
 Toronto  
[mhersh@cstec.ca](mailto:mhersh@cstec.ca)

#### Conseil sectoriel de l'approvisionnement

**Mr. Kevin Maynard**, Directeur général  
*Conseil sectoriel de l'approvisionnement*  
 Mississauga  
[kmaynard@supplychaincanada.org](mailto:kmaynard@supplychaincanada.org)

#### Worley Parsons Canada

**Sandra Siemens**, gestionnaire des RH  
*Worley Parsons Canada*  
*(secteur des actifs d'exploitation)*  
 Alberta  
[Sandra.Siemens@WorleyParsons.com](mailto:Sandra.Siemens@WorleyParsons.com)

#### Areva Resources Canada Inc.

**Ian Pollock**, Conseiller en formation – McLean  
 Lake Operation  
*Areva Resources Canada Inc. (secteur minier)*  
 Saskatchewan  
[Ian.pollock@areva.ca](mailto:Ian.pollock@areva.ca)

#### Regroupement québécois des organismes pour le développement de l'employabilité

**Nicole Galarneau**, Directrice générale  
*Regroupement québécois des organismes pour le développement de l'employabilité (RQuODE)*  
 Laurentides  
[ngalarneau@rquode.com](mailto:ngalarneau@rquode.com)

#### Ministère de l'Éducation, Division de l'emploi pour la région Restigouche-Chaleur

**Gaston Richard**, Directeur régional, Division de l'emploi du MÉPFT pour la région Restigouche-Chaleur, NB  
[Gaston.A.Richard@gnb.ca](mailto:Gaston.A.Richard@gnb.ca)

#### Emploi-Québec

**Manon Wilscam**, Conseillère régionale des services aux entreprises  
*Emploi-Québec*  
 Laurentides  
[manon.wilscam@mess.gouv.qc.ca](mailto:manon.wilscam@mess.gouv.qc.ca)

#### Literacy Nova Scotia

**Ann-Marie Downie**, Directrice générale  
*Literacy Nova Scotia*  
 Truro, NS  
[annmarie.downie@ns.sympatico.ca](mailto:annmarie.downie@ns.sympatico.ca)

#### Citoyenneté et immigration

**Guy Routhier**, Conseiller principal des programmes d'intégration CIC — NHQ  
*Citoyenneté et Immigration Canada*  
 Ottawa  
[Guy.Routhier@cic.gc.ca](mailto:Guy.Routhier@cic.gc.ca)

## ANNEXE D

### MEMBRES DE L'ÉQUIPE DE BASE

	COLLÈGE	INTERVENANT PRINCIPAL EN CE	RESPONSABLE DU PROJET
BC	Camosun College Victoria	<b>Robyn Unwin</b> Agent de projets (250) 217-4434 r.unwin@shaw.ca	<b>Wendy Magahay</b> Coordonnatrice de programmes, formation continue et à contrat (250) 370-4786 magahay@camosun.bc.ca
	Douglas College New Westminster	<b>Pam Tetarenko</b> Agent de programme, services à la communauté et contrat (604) 777-6055 tetarenkop@douglas.bc.ca	<b>Bob McConkey</b> Directeur général, The Training Group (604) 777-6102 mcconkeyb@douglas.bc.ca
AB	Bow Valley College Calgary	<b>Laurel Madro</b> Chef d'équipe, programmes de préparation au travail en entreprise (403) 410-3459 lmadro@bowvalleycollege.ca	<b>Conrad Murphy</b> Directeur, TOWES/centre d'avancement de carrière (403) 410-3195 cmurphy@bowvalleycollege.ca
SK	SIAST Saskatoon	<b>Joan Patterson</b> Chef de programmes, conseillère en formation continue, programme d'enrichissement de carrière (306) 775-7479 pattersonj@siast.sk.ca	<b>Dan MacKay</b> Doyen des affaires (306) 691-8252 mackay@siast.sk.ca
ON	Conestoga College Kitchener	<b>Pamela Jadischke</b> Spécialiste des compétences essentielles, développement des CE de la main-d'œuvre (Waterloo) (519) 885-0300 x5542 pjadischke@conestogac.on.ca	<b>Sherri Tryon</b> Gestionnaire, programmes d'accès au travail et centre d'orientation professionnelle de Conestoga (Guelph) (519) 824-9390 x 6330 stryon@conestogac.on.ca
	La Cité collégiale Ottawa	<b>Nicole Olivier</b> Gestionnaire des programmes destinés aux nouveaux arrivants (613) 742-2493 x2251 nolivi@lacitec.on.ca	<b>Marie-Christine Gill</b> Gestionnaire de projets La Cité des affaires (613) 632-2483 x4051 mcgill@lacitec.on.ca
QC	Cégep de l'Outaouais Gatineau	<b>Ginette Mercier</b> Consultante Direction de la formation continue (819) 770-4012 x4576 ginette.mercier@cegepoutaouais.qc.ca	<b>Joanne Moreau</b> Directrice, Formation continue et développement des affaires (819) 770-4012 x4526 charles.nadeau@cegepoutaouais.qc.ca
	Collège Lionel-Groulx Sainte-Thérèse	<b>Anne-Josée Tessier</b> Conseillère pédagogique Formation continue et services aux entreprises (450) 430-3120 x2325 ajtessier@clg.qc.ca	<b>Michel Simard</b> Directeur, Formation continue et services aux entreprises (450) 430-3120 x2226 msimard@clg.qc.ca
AT	CCNB Dieppe	<b>Serge Duguay</b> Enseignant (506) 869-6425 serge.duguay@gnb.ca	<b>Pierrette Melanson</b> Chef de département, Formation continue (506) 856-2639 pierrette.melanson@gnb.ca
	NSCC Halifax	<b>Clarence DeSchiffart</b> Praticien en CE (902) 491-3531 clarence.deschiffartl@nsc.ca	<b>Laurie Edwards</b> Directrice, services d'apprentissage pour la main-d'œuvre, réussite des étudiants (902) 491-3529 laurie.edwards@nsc.ca

## GLOSSAIRE

TERMES CLÉS	DÉFINITIONS
<b>Alphabétisation</b>	L' <b>alphabétisation</b> est la capacité d'identifier, de comprendre, d'interpréter, de créer, de communiquer et de calculer en utilisant du matériel imprimé et écrit associé à des contextes variables. Elle suppose une continuité de l'apprentissage pour permettre aux individus d'atteindre leurs objectifs, de développer leurs connaissances et leur potentiel, et de participer pleinement à la vie de leur communauté et de la société tout entière. (UNESCO et le Canadian Literacy and Learning Network).
<b>Association des collèges communautaires du Canada (ACCC)</b>	L' <b>Association des collèges communautaires du Canada (ACCC)</b> est un organisme à participation volontaire créé en 1972 pour représenter les collèges communautaires et les instituts de technologie auprès du gouvernement, du milieu des affaires et de l'industrie, tant à l'échelle canadienne qu'internationale. L'ACCC compte actuellement 150 collèges communautaires et instituts membres. Ses objectifs stratégiques sont les suivants : promouvoir l'excellence de ses membres à titre de principaux promoteurs de compétences de haut niveau et de recherches appliquées pour assurer le développement social économique; favoriser leur participation autour d'objectifs communs; encourager l'innovation et la collaboration dans le but d'améliorer leur réussite et celle de leurs étudiants; afficher leurs capacités novatrices et leurs réalisations et en faire part à tous; prendre en considération leur diversité en reconnaissant et en tenant compte de leur réalité unique; renforcer leurs capacités grâce à des partenariats nationaux et internationaux. Pour en savoir plus, rendez-vous sur le site Web de l'ACCC à <a href="http://www.accc.ca">http://www.accc.ca</a>
<b>Assurance de la qualité</b>	L'assurance de la qualité, qu'on appelle encore gestion de la qualité, représente un ensemble d'actions et de mesures prises à intervalles réguliers pour garantir la qualité de démarches, de produits ou de services éducatifs et qui mettent l'accent sur la conformité à certains critères de qualité. Dans le présent projet, l'assurance de la qualité vise à contrôler la pertinence, la fiabilité et l'adaptabilité du processus de développement des CE, de même que la qualité des ressources réunies au répertoire de la bibliothèque virtuelle afin de voir à ce qu'elles répondent aux objectifs visés. Des critères de qualité seront définis en collaboration avec les partenaires du projet. Des activités de suivi et de contrôle seront organisées pour ajuster la <b>Démarche intégrée</b> ainsi que les outils et la documentation versés dans la bibliothèque virtuelle, le cas échéant, pour s'assurer de leur qualité.
<b>Bibliothèque virtuelle</b>	La bibliothèque virtuelle est une composante de l'Approche-cadre nationale, l'autre composante étant la <b>Démarche intégrée</b> . Au répertoire de cette bibliothèque figure toute la documentation utile aux diverses parties intéressées par le projet, disponible sous forme de fichiers numériques ou en format papier. Le contenu de cette collection sera fonction des contributions de la communauté aux divers sujets devant répondre aux besoins en CE des différents groupes cibles et contextes régionaux. On y trouvera : des tableaux et diagrammes représentant l'approche cadre ; les valeurs et orientations qui la sous-tendent; les directives quant à son application et à son adaptation ; le contenu et la structure de base de chaque activité; les types d'activités et des exemples de celle-ci; de l'information quant à la conception, à la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation des diverses activités; et enfin, les modalités de développement, d'adaptation et d'évaluation des CE.
<b>Collège d'enseignement général et professionnel (CEGEP)</b>	Un <b>Collège d'enseignement général et professionnel</b> (CEGEP) est un établissement d'enseignement public de niveau collège qui offre des programmes de formation préuniversitaire et technique dans la province du Québec. Remarque : Dans l'usage courant, on emploie souvent l'acronyme « cégep ».
<b>Compétences essentielles</b>	On appelle « <b>compétences essentielles</b> » un ensemble d'habiletés fondamentales définies par le gouvernement du Canada comme étant nécessaires pour travailler, apprendre et vivre. Ce sont les fondations sur lesquelles s'appuie l'apprentissage de toutes les autres compétences. Elles Et qui permettent aux gens d'évoluer au même rythme que leur emploi et de s'adapter aux changements qui s'opèrent dans leur milieu de travail. (Gouvernement du Canada).
<b>Compétences relatives à l'employabilité</b>	<b>Les compétences relatives à l'employabilité</b> (telles que définies par le Conference Board of Canada) sont des compétences essentielles requises en milieu de travail. Elles comprennent la communication, la résolution de problèmes, les comportements et attitudes positives, la capacité d'adaptation, la capacité de travailler avec d'autres, et les compétences en sciences, en technologie et en mathématiques.
<b>Complexité</b>	La plupart des compétences essentielles sont assorties d'une échelle d'évaluation qui permet de mesurer leur degré de complexité particulière. Selon la compétence essentielle en jeu, on utilise une échelle à quatre ou cinq degrés. Les échelles de complexité adoptée pour la lecture d'un texte et l'utilisation de documents sont compatibles avec celles utilisées dans l'Enquête internationale sur l'alphabétisation des adultes (EIAA). L'échelle de complexité pour la communication orale est quant à elle compatible avec les niveaux de compétence linguistique canadiens (NCLC). Le degré de complexité peut beaucoup varier au sein d'un même niveau de CE, en particulier au niveau 1. (Gouvernement du Manitoba)
<b>Conseils sectoriels</b>	Les conseils sectoriels sont des groupes de partenaires de divers secteurs de l'industrie qui s'occupent des questions de développement des compétences et de la mise en œuvre de solutions à cet effet dans les secteurs clés de l'économie. Ils travaillent comme agents unificateurs afin d'amener employeurs, salariés, éducateurs, associations professionnelles et gouvernements à s'allier de manière stratégique pour mettre en œuvre des solutions qui répondent aux besoins en compétences et ressources humaines particulières du secteur et lui permettre de prospérer.
<b>DACUM</b>	La méthode DACUM (acronyme anglais signifiant Developing ACUrriculum) a été mise au point au Canada au cours des années 1960. Conçue et utilisée à l'origine comme « un système complet de développement et gestion du processus d'apprentissage », elle a évolué pour devenir un modèle intégré de gestion et de développement des compétences. Sa première composante, l'analyse DACUM, fait aujourd'hui office de norme dans de nombreux milieux (éducation, gouvernements, entreprises, organismes sans but lucratif et autres) sur tous les continents. (L'Association canadienne de la formation professionnelle)
<b>Démarche intégrée</b>	La <b>Démarche intégrée</b> est une composante de l' <b>Approche-cadre nationale de l'ACCC pour le développement des CE</b> , l'autre étant le répertoire de ressources. Cette Démarche intégrée s'appuie sur la méthodologie de la recherche-action et des pratiques exemplaires en CE. Elle offre une perspective systémique participative pour orienter et adapter les solutions axées sur les CE aux besoins des groupes cibles, et à leur utilisation par les intéressés au projet.
<b>EIAA</b>	L'Enquête internationale sur l'alphabétisation des adultes (EIAA) a été menée pour la première fois à l'automne 1994 à l'initiative de sept pays. Son objectif : créer des profils d'alphabétisation <b>comparables sans égard aux frontières nationales</b> , linguistiques et culturelles. Pour en savoir plus, rendez-vous à la page : <a href="http://www23.statcan.gc.ca:81/imdb/p2SV_f.pl?Function=getSurvey&amp;SurvId=4406&amp;SurvVer=0&amp;SDDS=4406&amp;InstalId=15966&amp;InstVer=1&amp;lang=en&amp;db=imdb&amp;adm=8&amp;dis=2">http://www23.statcan.gc.ca:81/imdb/p2SV_f.pl?Function=getSurvey&amp;SurvId=4406&amp;SurvVer=0&amp;SDDS=4406&amp;InstalId=15966&amp;InstVer=1&amp;lang=en&amp;db=imdb&amp;adm=8&amp;dis=2</a>

<b>EIACA</b>	L'Enquête internationale sur l'alphabétisation et les compétences des adultes (EIACA) a été menée en 2003 à l'initiative de sept pays. Dans chaque de ces pays, on a mené des interviews auprès d'un échantillon national représentatif des adultes de 16 à 65 ans, et on a ensuite administré des tests au domicile de ces personnes. On a utilisé le même test psychométrique pour mesurer la compréhension de textes suivis et de textes schématiques ainsi que les compétences en numératie et en résolution de problèmes. Pour en savoir plus, rendez-vous à la page : <a href="http://www23.statcan.gc.ca:81/imdb/p2SV_f.pl?Function=getSurvey&amp;SurvId=4406&amp;SurvVer=1&amp;SDDS=4406&amp;InstalId=15966&amp;InstaVer=2&amp;lang=en&amp;db=imdb&amp;adm=8&amp;dis=2">http://www23.statcan.gc.ca:81/imdb/p2SV_f.pl?Function=getSurvey&amp;SurvId=4406&amp;SurvVer=1&amp;SDDS=4406&amp;InstalId=15966&amp;InstaVer=2&amp;lang=en&amp;db=imdb&amp;adm=8&amp;dis=2</a>
<b>Fiabilité</b>	La fiabilité est la capacité d'une personne ou d'un système à exécuter des tâches et à assumer ses fonctions dans des circonstances ordinaires de même que dans des circonstances inattendues. Le projet permettra d'évaluer dans quelle mesure l'Approche-cadre nationale, autrement dit la <b>Démarche intégrée</b> et la bibliothèque virtuelle, serviront à améliorer les CE dans divers contextes.
<b>Groupes cibles</b>	Les groupes cibles du projet sont les Autochtones, les nouveaux arrivants au Canada, la main-d'œuvre non qualifiée et les sans-emploi, y compris les travailleurs déplacés, actuellement marginalisés ou exclus du marché du travail.
<b>Groupe de travail</b>	Le groupe de travail du projet est un groupe interdisciplinaire composé de spécialistes et d'intervenants en CE des collèges communautaires et instituts (équipe de base) et d'un organe consultatif comprenant des représentants des conseils sectoriels, des fournisseurs de services à l'emploi, des organismes du domaine de l'alphabétisation et des groupes cibles. Ensemble, ils contribueront activement à la conception, à la validation et à la dissémination de l' <b>Approche-cadre nationale pour le développement des CE</b> , ainsi qu'au suivi de sa mise en œuvre.
<b>Intéressés</b>	Les intéressés sont des particuliers, des groupes ou des organisations qui ont un intérêt direct ou indirect dans le projet, soit qu'ils y contribuent (financement, connaissances et compétences spécialisées, temps, documentation et autres), soit qu'ils peuvent être affectés par ses résultats. Il s'agit en l'occurrence de : l'ACCC et ses membres, RHDCC, divers ministères fédéraux et provinciaux, des conseils sectoriels, des fournisseurs de services d'alphabétisation et à l'emploi, en particulier ceux qui desservent les Autochtones, les nouveaux arrivants au Canada, la main-d'œuvre non qualifiée et sans-emploi, y compris les travailleurs déplacés, et, enfin, de façon plus générale, tous les Canadiens et Canadiennes des groupes cibles.
<b>Intervenants</b>	Sous la notion globale d'« intervenants en CE », on entend les enseignants (détenant une formation d'enseignant), les animateurs, les conseillers à l'emploi et les conseillers d'orientation professionnelle, les formateurs, les professionnels des ressources humaines en milieu de travail, les précepteurs en milieu de travail et autres. Il peut aussi s'agir de professionnels spécialisés dans les compétences essentielles mais qui ne travaillent pas forcément directement avec des apprenants. Il peut s'agir de développeurs de programmes d'études et d'évaluation et de développeurs d'entreprise. Ce qui relie toutes ces personnes, c'est une appréciation des avantages que procure l'amélioration des niveaux de CE sur l'accomplissement des activités professionnelles.
<b>Partenaires du projet</b>	Ayant adopté la recherche-action participative comme méthodologie de ce projet, l'ACCC considère que les individus et les organismes qui y contribuent en sont les <b>partenaires</b> . Parmi eux figurent donc les collègues communautaires et instituts de technologie canadiens, les conseils sectoriels, les fournisseurs de services à l'emploi, les organismes du domaine de l'alphabétisation et les représentants des groupes cibles qui feront parti du groupe de travail et prendront part aux activités du projet pilote, ainsi que des spécialistes des compétences essentielles et divers consultants.
<b>PEICA</b>	Le programme pour l'évaluation internationale des compétences des adultes ( <b>PEICA</b> ) est une initiative de l'organisation pour la coopération et le développement (ocde) qui vise à recueillir de l'information sur les compétences et les habiletés des résidents de 27 pays dont le Canada. Il permettra d'évaluer, dans chacun d'eux, le niveau de compétences des adultes et la distribution de celles-ci de manière cohérente et concertée. Des renseignements détaillés seront publiés à ce sujet en fin d'année 2013.
<b>Pertinence</b>	La pertinence est le terme utilisé pour définir la qualité de ce qui est pertinent, lié ou applicable à un sujet donné. On dira d'une chose qu'elle est pertinente si elle constitue un moyen de parvenir à une fin donnée. Dans ce projet, l'Approche-cadre nationale pour le développement des CE, y compris la Démarche intégrée et la bibliothèque virtuelle, sera considérée pertinente, si elle est adaptée aux besoins des diverses clientèles cibles, si elle s'applique aux divers contextes régionaux, et qu'elle accroît la capacité des collègues communautaires et des instituts, ainsi que celle des fournisseurs de services à l'emploi, à améliorer ou renforcer les CE des clientèles ciblées.
<b>PRCE</b>	En 1994, RHDCC a lancé une étude nationale, le Projet de recherche sur les compétences essentielles ( <b>PRCE</b> ), afin d'examiner la façon dont les compétences essentielles étaient utilisées dans divers emplois. On a ainsi mené plus de 3000 entrevues auprès de gens exerçant quelque 180 professions, qui avaient été repérés par leur employeur comme étant des employés exécutant leur travail de manière très satisfaisante. Pour en savoir plus, rendez-vous à la page <a href="http://www.rhdcc.gc.ca/fra/emplois/ace/index.shtml">http://www.rhdcc.gc.ca/fra/emplois/ace/index.shtml</a> ?
<b>Profil de compétences essentielles</b>	Les profils des compétences essentielles servent à décrire la façon dont les travailleurs de diverses professions se servent de chacune des compétences essentielles clés. Ils se composent des éléments suivants : brève description de la profession; exemples de tâches montrant comment le travailleur utilise chaque compétence essentielle; niveaux de complexité que présentent les tâches données en exemple. (Gouvernement du Canada)
<b>Recherche action</b>	<b>La recherche-action</b> est un processus réflexif de résolution progressive de problème, mené par des individus qui travaillent en équipes ou dans le cadre d'une communauté de pratique afin d'améliorer la façon dont ils abordent des problèmes et les résolvent. Il peut aussi s'agir d'une initiative entreprise par un organisme ou un établissement, avec l'aide ou sous la direction de chercheurs professionnels, dans le but d'améliorer ses stratégies, ses pratiques et ses connaissances des milieux dans lesquels il opère.
<b>RHDCC</b>	<b>Ressources humaines et développement des compétences Canada (RHDCC)</b> est le ministère fédéral canadien qui finance le projet. Au sein de ce ministère, le Bureau de l'alphabétisation et des compétences essentielles (BACE) a pour mission de renforcer l'alphabétisation et les compétences essentielles de la population adulte canadienne. Il offre des connaissances et des compétences spécialisées ainsi qu'un financement pour des projets novateurs et dynamiques, et une vaste gamme d'outils et autres ressources d'apprentissage. Il s'occupe notamment de : 1) <i>programmation</i> : subventions à contribution; 2) renforcement des connaissances et des compétences : recherche, analyse et résultats; 3) <i>outils</i> : élaboration, adaptation et diffusion; 4) <i>partenariats</i> : avec d'autres ministères fédéraux, des gouvernements provinciaux et territoriaux, et des organismes à but non lucratif. Par ces activités, le BACE s'efforce de doter les Canadiens des compétences dont ils ont besoin pour obtenir un emploi, rester compétitifs sur le marché du travail et apporté leur contribution à leur communauté et à leur famille. Pour en savoir plus, rendez-vous sur le site du BACE : <a href="http://www.rhdcc.gc.ca/fra/emplois/ace/index.shtml">http://www.rhdcc.gc.ca/fra/emplois/ace/index.shtml</a>
<b>Solutions axées sur les CE</b>	Toute action parmi le vaste éventail d'actions planifiées en matière de CE pour aider les travailleurs et les apprenants à obtenir un emploi ou un meilleur emploi. Au nombre de ces solutions figurent l'évaluation, la formation et la mise en place de conditions pour réussir, notamment les pratiques en matière de RH, la formation d'intervenants, les politiques d'admission ou de recrutement basées sur les CE.