

SUR MESURE POUR L'EMPLOI



Une approche intégrée du développement de compétences

Proposition d'une démarche pour développer un référentiel de compétences

Ce référentiel devrait être conçu par un comité andragogique, idéalement constitué de la gestionnaire du projet ou de la coordonnatrice, d'un spécialiste du métier visé, et d'un formateur d'expérience en formation de base.

Il devra tenir compte à la fois des besoins des employeurs du secteur visé et des besoins des chercheurs d'emploi visés.

1. Mise en œuvre

Première étape : Familiarisation avec le métier visé

- Le comité andragogique s'approprie le concept d'approche par compétences et se familiarise avec les différents types de compétences qui existent.
- Le comité andragogique recueille toute l'information disponible sur le métier et les postes de travail visés ainsi que sur les référentiels ou programmes de formation existants en ce qui concerne ce métier et ce secteur d'emploi.
- Le comité produit un bref document descriptif qui présente les résultats de cette collecte de données. Ce document permet de comprendre le métier visé, décrit le milieu de travail typique et présente les tâches principales à exécuter à l'entrée en emploi.

Deuxième étape : Définition des tâches à accomplir et des compétences mises en œuvre

- Le comité explore avec des employeurs du secteur visé les profils de tâches à exécuter pour un nouveau travailleur en fonction dans ces types de poste; de 8 à 12 tâches les plus importantes.¹
- On ventile ensuite les tâches en des éléments de description des tâches : opérations,

¹On retient la définition suivante des tâches : « Actions qui correspondent aux principales activités à accomplir dans un métier; elles permettent généralement d'illustrer des produits ou des résultats du travail, par exemple réparer des freins, conduire un camion et installer un système de drainage » (tiré de : *Les guides méthodologiques d'appui à la mise en œuvre de l'approche par compétences en formation professionnelle; Organisation internationale de la Francophonie*).

processus, habiletés, attitudes et comportements généraux. À partir de ces descriptions, on arrive à déterminer les compétences à mettre en œuvre pour accomplir les tâches. La complexité de la tâche est directement proportionnelle au nombre de compétences à mobiliser pour exécuter cette tâche.

- On définit les compétences particulières, spécialisées ou techniques² nécessaires pour appuyer l'exécution des tâches identifiées.
- On identifie les compétences générales³ à développer pour appuyer l'exécution des tâches identifiées. Les profils de compétences à développer sont axés sur des **tâches liées à des postes d'entrée dans le secteur d'emploi**, lesquelles peuvent être soutenues par des compétences générales, comme des compétences essentielles, des compétences génériques ou des compétences en langue seconde requises pour exécuter les tâches identifiées.
- Le comité reprend le document descriptif afin de le bonifier. Cette nouvelle version décrit la fréquence d'exécution, la complexité et l'importance des tâches à accomplir. Il identifie les compétences spécialisées jugées nécessaires pour appuyer l'exécution des tâches dans l'exercice du métier ou de la profession, et leurs liens avec les compétences générales. Il décrit les relations de travail et la collaboration avec les autres personnes, etc.

Troisième étape : Première validation et reconnaissance

- Le comité valide les profils de compétences auprès des employeurs consultés; à cette étape, il faut s'assurer que le contenu reflète bien la situation d'ensemble du métier et les diverses tâches et composantes de la fonction de travail en début d'emploi. Le but de la validation du référentiel de compétences auprès des employeurs est de s'assurer que chaque compétence se rapporte aux tâches et aux situations de travail propres à l'entrée en poste dans le métier.
- À cette étape, le comité et les employeurs peuvent encore discuter de la reconnaissance des compétences développées : est-il possible que les profils de compétences identifiés puissent mener à des formes de reconnaissance des apprentissages ou de qualification professionnelle pertinentes pour le secteur d'emploi visé? (Constituer des repères valides pour la qualification professionnelle, désigner minimalement tout ce qui est reconnu comme étant nécessaire par le milieu de travail pour exercer le métier à l'entrée en emploi.)

Quatrième étape : Adaptation du référentiel de compétences à la clientèle cible

- Selon les besoins des chercheurs d'emploi visés, le comité andragogique définit les compétences générales les plus importantes à développer lors de l'intervention. On cherche ici à identifier les compétences générales qui permettront d'acquérir et de

² Les compétences particulières ou spécialisées sont directement liées à l'exécution des tâches dans le contexte du travail. Elles renvoient à des aspects concrets, pratiques, circonscrits et directement liés à l'exercice d'un métier (tiré de : *Les guides méthodologiques d'appui à la mise en œuvre de l'approche par compétences en formation professionnelle; Organisation internationale de la Francophonie*).

³ Les compétences générales peuvent être associées à des activités qui vont au-delà des tâches du métier, mais qui contribuent généralement à l'exécution des tâches du métier ciblé. Ces compétences sont généralement communes à plusieurs tâches et transférables à plusieurs situations de travail ou métiers... Les compétences générales doivent permettre l'intégration de principes et de concepts sous-jacents aux actes professionnels, de façon à ce que la personne puisse faire face à une variété de situations et s'adapter à des contextes de travail variés et changeants (tiré de : *Les guides méthodologiques d'appui à la mise en œuvre de l'approche par compétences en formation professionnelle; Organisation internationale de la Francophonie*).

développer les compétences spécialisées nécessaires.

- À cette étape, il s'agit de déterminer quelle place occuperont les compétences essentielles, les compétences génériques et les compétences langagières en langue seconde dans l'intervention.
- Le référentiel de compétences devra tenir compte des niveaux d'alphabétisme de la clientèle cible, des niveaux de maîtrise de la langue de travail, et de sa situation culturelle et socioéconomique.
- Au besoin, il faudra peut-être préciser davantage la clientèle cible afin de faciliter l'identification de compétences générales nécessaires pour assurer une bonne intégration en emploi vers le métier visé.

Cinquième étape : Validation et finalisation

- Le comité andragogique valide les profils de compétences adaptés auprès des éducateurs et des conseillers en emploi. Le but de la validation est de s'assurer que les compétences générales identifiées tiennent compte des besoins d'intégration en formation et en emploi des chercheurs d'emploi ciblés.
- Le comité complète le bref document descriptif qui présente le rôle des compétences générales pour l'intégration et le maintien en formation et en emploi de la clientèle cible. Ce document pourrait décrire le rôle stratégique des compétences générales à développer chez la clientèle cible pour d'une part appuyer le développement des compétences particulières, spécialisées ou techniques dans le cadre du projet de formation (appui à la formation), et d'autre part favoriser l'intégration et le maintien en emploi selon le métier visé (appui au travail).

2. Outils

Pour en savoir plus sur les différents types de compétences et sur l'approche par compétences, vous pouvez consulter les articles suivants, tirés du blogue **À Lire!** du RESDAC :

- [Compétence : un terme en évolution](#)
- [Des compétences pour qui? Pour quoi?](#)
- [Compétences essentielles : la réflexion canadienne](#)

Pour vous aider à élaborer le référentiel de formation, consultez **Les guides méthodologiques d'appui à la mise en œuvre de l'approche par compétences en formation professionnelle** produits par l'Organisation internationale de la Francophonie, accessibles à partir du lien suivant : <http://bv.cdeacf.ca/record.php?record=19257681124910758639>

3. Exemple

Démarche du Centre d'apprentissage et de perfectionnement de Hawkesbury (ON) dans le cadre de son projet de formation intégré intitulé « Certificat d'Aide en alimentation »⁴

Identification des compétences générales et des compétences spécifiques à développer

Un certificat original d'Aide en alimentation offert en mode conventionnel par le Campus d'Alfred de l'Université de Guelph prévoyait 180 heures de formation professionnelle et 30 heures de stage en milieu de travail. Il ciblait le développement de compétences techniques propres au secteur d'activité ciblé : aide en alimentation dans les cuisines d'hôpitaux et de centres de soins pour personnes âgées. Ce certificat devait s'offrir de façon intensive, selon la disponibilité des travailleuses recrutées, et par un mode conventionnel de prestation (cours théoriques et laboratoires sans adaptation particulière). La version du certificat offerte en partenariat et en version intégrée a été adaptée pour une clientèle moins alphabétisée (fin du niveau 1 et niveau 2 de l'EIACA) et sans expérience dans ce domaine d'activité. Dans ce sens, un premier niveau d'adaptation s'est fait en fonction d'une identification exhaustive des types de compétences que le programme devait développer en tenant compte de la clientèle cible et de la nature du métier. À ce niveau d'adaptation, les intervenants (coordonnateurs de programmes et formatrices impliquées) s'interrogeaient à savoir quelles seraient les compétences à développer chez les adultes ciblés en regard de leurs besoins pour devenir Aides en alimentation à l'étape d'insertion en emploi. Cela dit, quelle place occuperont les compétences essentielles, les compétences génériques, les compétences langagières en langue seconde ou les compétences spécialisées pour répondre aux besoins d'intégration au domaine professionnel ciblé? De plus, pour déterminer les compétences à développer, il fallait tenir compte du fait que la formation devait respecter un échéancier réaliste pour une démarche d'insertion en emploi (20 à 30 semaines intensives). À la suite de réflexions et d'expérimentations, les concepteurs du programme et les formatrices ont proposé le profil de compétences suivant à développer :

I- Les compétences générales

Les compétences générales ciblées dans le projet de formation ont été priorisées en fonction de la nature des tâches du métier (Aide en alimentation dans les institutions de santé). En plus de bien préparer les apprenantes à leur insertion dans le milieu de travail, ces compétences permettront de soutenir stratégiquement, pendant la période de formation, le développement des compétences techniques ou professionnelles reconnues par l'industrie.

Les compétences essentielles

Une attention particulière a été accordée aux compétences essentielles « lecture de textes » et « utilisation de documents », car la nature du travail fait appel à l'utilisation de documents écrits (recettes, directives, manuels, etc.). On a accordé peu d'importance aux compétences essentielles plus traditionnelles comme le calcul et la rédaction, étant donné leur utilisation limitée dans les tâches du métier. Toutefois, on accorda une grande importance aux compétences de communication verbale et de travail d'équipe, car l'organisation du travail en cuisine institutionnelle exige beaucoup de collaboration et de cohésion. On a instauré une composante d'informatique

⁴ « Pour un modèle intégré au service du développement de l'alphabétisme des francophones du Canada »; FCAF-RESDAC, 2011.

(introduction) afin d'enclencher ou de poursuivre (pour certaines apprenantes) le développement de cette compétence qui était devenue incontournable sur le marché de l'emploi.

Les compétences génériques

Certaines compétences génériques ont été rapidement jugées importantes à développer en fonction de la nature des tâches du métier. Notons entre autres : le sens de l'organisation, la facilité à faire des tâches répétitives, le sens des responsabilités, la minutie, la facilité à travailler sous pression, l'esprit d'équipe. Ces compétences étant fortement liées à l'action, elles étaient intégrées systématiquement dans les objectifs d'apprentissage des différents laboratoires et dans les stages en milieu de travail. Elles étaient également traitées dans des cours liés à la communication en milieu de travail et plus spécifiquement aux activités de développement de l'employabilité.

Les compétences langagières dans une langue seconde

Ce type de compétences interactionnelles n'a pas été priorisé de façon systématique, car la profession d'Aide en alimentation n'exige pas de contacts interpersonnels avec le grand public francophone ou anglophone. Toutefois, des éléments d'utilisation de l'anglais comme langue de communication à l'écrit (voir certains documents techniques liés au travail) étaient intégrés de façon stratégique et ponctuelle pour refléter la réalité de ce secteur d'activité en Ontario.

II- Les compétences spécifiques au métier ciblé

Les compétences techniques ou spécialisées à développer ont été identifiées à partir de deux sources majeures d'information : 1) le contenu des cours du certificat initial de 210 heures qui couvrait les exigences minimales du ministère de la Santé de l'Ontario (manutention des aliments de façon salubre et sécuritaire, préparation des aliments et équipements, compréhension et application de savoirs en nutrition, gestion des services alimentaires, etc.); et 2) le savoir professionnel des formatrices, des employeurs et de la coordination de programme pour le Campus d'Alfred de l'Université de Guelph.

III- Les stratégies ou capacités de soutien à l'apprentissage et à l'intégration

Une attention particulière a été accordée aux stratégies ou capacités d'employabilité (faire un CV, préparer une entrevue pour un emploi, créer un portfolio, etc.) afin de favoriser l'insertion en emploi des participantes au projet de formation.