

# SUR MESURE POUR L'EMPLOI



Une approche intégrée du développement de compétences

## Proposition d'une démarche pour mobiliser et intégrer les ressources des partenaires

### 1. Mobilisation des ressources financières : Un montage financier imbriqué dans le montage andragogique

Le montage financier s'appuie sur la mise en commun des ressources existantes des partenaires et prend en compte à la fois les besoins des personnes apprenantes et des employeurs, et les impératifs administratifs des partenaires et de leurs bailleurs de fonds.

#### Mise en œuvre

La question du montage financier devrait bien entendu être abordée dès le début du projet. Cependant, le travail d'élaboration d'un montage financier plus explicite aura lieu au moment du montage andragogique et devrait être terminé avant de commencer la livraison. Le montage financier devrait être de la responsabilité du comité encadreur, qui regroupe un représentant de chacun des partenaires directs du projet (organismes de formation, organismes d'employabilité, employeurs et autres au moment convenu, etc.) et qui supervise également le montage andragogique.

Lors de la conception d'un montage financier, le comité encadreur devrait en tout temps tenir compte des champs de compétence et des exigences d'imputabilité et de reddition de comptes de chacun des partenaires.

- L'organisme porteur du dossier, en collaboration avec les partenaires identifiés, conçoit un montage financier qui soutient le montage andragogique. L'exploration de la mise en commun des ressources de chaque partenaire permettra de constater si les ressources éducatives, financières et communautaires des partenaires (programmes, services, infrastructures physiques et matérielles, ressources humaines, etc.) peuvent contribuer à soutenir un projet de formation conjoint et intégré, qui tient compte de la disponibilité des ressources humaines et financières des partenaires en cause.
- Le montage financier du projet de formation doit prévoir des rencontres d'équipe régulières entre les intervenants (formateurs et coordonnateur) pour permettre la coordination du développement du curriculum de formation et la planification stratégique des activités d'enseignement et d'apprentissage.

- De plus, le comité encadreur devra concevoir une intervention qui requiert des coûts de participation minimales pour les participants.

## 2. Mobilisation des ressources humaines

Le montage financier s'appuie entre autres sur la mise en commun et la mobilisation des ressources humaines des partenaires afin de **mettre en place des équipes de travail qui favorisent le bon déroulement du projet.**

### L'encadrement du projet par le comité encadreur

Ce comité regroupe un représentant ou un gestionnaire de chacun des partenaires directs du projet (organismes de formation, organismes d'employabilité, employeurs et autres au moment convenu, etc.). Il doit planifier le projet de formation en respectant les champs de compétence et les exigences d'imputabilité de chacun des partenaires :

- Le comité planifie et organise le montage andragogique du projet de formation ainsi que le montage financier qui le rendra possible.
- Il explore un enjeu administratif important qui est celui de la mise en place d'une forme de qualification professionnelle reconnue pour la nature de l'intervention visée (certification ou qualification professionnelle reconnue par les employeurs, les ministères, les établissements d'enseignement).
- Pour favoriser le succès du projet, il planifie la mise en place d'un système centralisé d'accueil et d'inscription, d'évaluation des niveaux d'alphabétisme et de compétences, d'identification des besoins des apprenants et de gestion de dossiers pédagogiques et administratifs (guichet unique).

### La coordination du projet

La mise en place d'une personne responsable de la coordination permet d'assurer de meilleures conditions de succès pour le projet. Cette personne a la charge de développer le projet éducatif, ainsi que de préparer et d'animer les réunions de travail des diverses équipes.

La coordination a les principales fonctions suivantes :

- convoquer les réunions du comité encadreur; rédiger les procès-verbaux et les ordres du jour du comité;
- coordonner le recrutement, la sélection et l'inscription des apprenants;
- assurer les liens entre les partenaires;
- coordonner les relations avec les employeurs et l'ensemble des stages;
- planifier la mobilisation des ressources humaines, physiques et matérielles nécessaires pour développer le projet de formation;
- assurer la préparation des horaires, des échéanciers ou de tout autre document officiel du projet de formation;
- soutenir le développement du curriculum de formation et la livraison du programme;
- établir les modalités de participation pour les personnes apprenantes;
- favoriser l'accessibilité et la réussite; maximiser les effectifs d'apprenants.

### **Soutenir le développement du curriculum de formation et la livraison du programme**

La coordination soutient l'élaboration du curriculum de formation en se basant entre autres sur le schéma illustrant la séquence d'apprentissage ou de formation (voir la fiche « Développer un cadre de curriculum »). Ce type de planification vise à assurer une certaine cohérence et une progression des apprentissages lors de la phase initiale du développement du curriculum de formation. La planification doit respecter certaines contraintes organisationnelles dont :

- la durée totale de formation pour couvrir le référentiel et la durée attribuée à chaque compétence;
- le nombre d'heures d'apprentissage hebdomadaire;
- les périodes durant lesquelles le milieu de travail est disponible pour organiser la tenue de stages.

Pour soutenir l'élaboration du curriculum de formation et sa livraison, la coordination doit encadrer l'équipe de formateurs et le développement pédagogique. Pour ce faire, elle doit :

- organiser et animer les rencontres d'équipe des formateurs;
- appuyer leur travail dans la planification pédagogique et la réalisation de la formation;
- accueillir et accompagner les nouveaux formateurs;
- déterminer les besoins des formateurs en matière de perfectionnement technique et pédagogique;
- planifier et coordonner la réalisation du développement professionnel, etc.

On doit garder à l'esprit que la description fine du curriculum de formation et des cours sera faite par les formateurs. Le travail de coordination ne vise qu'à appuyer la planification pédagogique qu'ils devront effectuer avant de donner leurs cours.

### **Établir les modalités de participation des personnes apprenantes**

La coordination doit élaborer les **modalités de participation** au projet de formation. Une séance d'information est offerte à tous les adultes intéressés au projet (apprenants potentiels), dans laquelle on présente les grands objectifs de formation et d'employabilité du projet et les modalités de participation des personnes apprenantes :

- Le projet de formation offre aux apprenants un cadre similaire au milieu de travail : temps plein, absences justifiées, respect des collègues, respect de la relation subordonné-superviseur, etc.
- Les modalités de participation sont écrites dans un *Contrat de participation* que l'apprenant doit signer en début de programme pour s'assurer qu'il comprend le projet et ses orientations andragogiques, et qu'il accepte l'horaire et les responsabilités qu'on lui confère.
- Il existe des directives et procédures claires pour encadrer les absences autorisées et pour justifier le retrait d'apprenants du projet.

### **Favoriser l'accessibilité et la réussite; maximiser les effectifs d'apprenants**

Les apprenants doivent pouvoir profiter d'un soutien individuel pour certains besoins. La coordination doit s'assurer qu'elle-même ou une ressource spécialisée à même les partenaires peut intervenir dans ce sens.

La coordination doit explorer la possibilité de jumeler les effectifs d'apprenants. Une formation centrée sur un domaine professionnel laisse la possibilité de fusionner les effectifs étudiants puisqu'aucune distinction n'est établie entre une formation offerte à un « jeune » et une autre offerte à un « adulte ». Un nombre important de jeunes adultes (de 16 à 25 ans) pourraient ainsi avoir accès à la formation si les règles d'admission et les modalités de financement le permettent. Sans constituer un facteur d'optimisation comme tel, la possibilité de fusionner les effectifs de jeunes et de diverses clientèles adultes permet une augmentation de l'offre de formation et contribue parfois à assurer la viabilité de certaines formations, dans de plus petites communautés.

La coordination doit également explorer l'adoption d'un calendrier de formation à entrées variables afin d'offrir la possibilité d'inclure plus d'une période d'inscription pour permettre aux chercheurs d'emploi d'intégrer le programme à plus d'une occasion (p. ex., diviser le programme en blocs indépendants de formation)<sup>1</sup>.

## Les employeurs

Le projet de formation est en liaison avec un réseau d'employeurs local pour permettre aux apprenants d'explorer différents milieux et différentes expériences de travail. Le projet de formation explore avec ces employeurs les rôles qu'ils pourraient jouer dans le cadre du projet de formation :

- offre proactive d'occasions de stage en milieu de travail pour les apprenants;
- rôle d'évaluation : évaluer le transfert des apprentissages dans l'exécution des tâches en contexte de travail dans le cadre des stages en milieu de travail;
- possibilités d'emploi éventuelles à la suite des stages;
- rôle de validation<sup>2</sup> et de rétroaction, qui permet d'ajuster le programme aux besoins du marché du travail, de recueillir du matériel du milieu de travail facilitant le développement de matériel d'apprentissage et de recruter des formateurs ou apprenants potentiels;
- exploration avec les autres partenaires de la mise en place d'une forme d'attestation reconnue pour la nature de l'intervention visée (certification ou qualification professionnelle reconnue par les employeurs, les ministères, les établissements); constituer des repères valides pour la qualification professionnelle, désigner minimalement tout ce qui est reconnu comme nécessaire par le milieu de travail pour exercer le métier à l'entrée en emploi.

## L'équipe de formation

L'équipe de formation est au cœur du développement du projet de formation. Le partage des responsabilités entre les membres d'une équipe de formateurs et la préparation des activités de formation exigent une démarche systématique et rigoureuse de la part des formateurs et de la coordination. Pour appuyer leur travail, le montage financier du projet de formation doit permettre des rencontres de travail régulières entre les intervenants

---

<sup>1</sup>Dans ce type de calendrier, un chercheur d'emploi pourrait intégrer le programme pour suivre le bloc B de formation avec une première cohorte et par la suite suivre le bloc A avec la cohorte suivante. Ce mode de livraison, en plus d'offrir plus de possibilités d'intégration au projet pour la clientèle cible, permet d'optimiser le projet de formation en doublant les possibilités d'inscription, et ainsi de favoriser sa pérennité.

<sup>2</sup>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.

avant et pendant la livraison de la formation afin de permettre aux formateurs de faire ce qui suit :

- déterminer quels sont les rôles de chacun, comment favoriser le travail d'équipe, comment soutenir le travail de chacun;
- coordonner leurs activités d'enseignement et d'apprentissage afin de rendre les cours et l'ensemble des activités d'apprentissage complémentaires entre eux;
- travailler en équipe avec cohésion pour observer les apprentissages réalisés, partager entre eux des observations faites sur les apprenants<sup>3</sup>, analyser certains résultats, discuter des situations problématiques, faire les ajustements nécessaires, planifier des interventions d'ajustement auprès des apprenants (en groupe ou individuelles), etc.;
- faciliter la communication avec les apprenants et harmoniser la relation formateur-apprenants (qui tend progressivement vers une relation superviseur-employé);
- favoriser l'intégration des activités d'apprentissage et d'évaluation de certaines compétences génériques dans tous les cours, par tous les formateurs, afin de partager cette responsabilité avec toute l'équipe de formation, étant donné la nature transversale de ces compétences qui soutiennent particulièrement le développement de l'employabilité.

#### **Le choix de formateurs**

Afin de répondre adéquatement aux besoins, il est souhaitable que l'équipe de formateurs possède les atouts suivants :

- une bonne expérience de travail dans le domaine d'emploi visé pour les formateurs de la composante plus technique ou spécialisée; une expérience en formation des adultes est un atout;
- une formation générale adéquate pour donner la formation dans le domaine;
- les compétences pédagogiques nécessaires pour former et évaluer les apprenants selon l'approche par compétences.

Deux compétences génériques importantes que doivent avoir acquises les formateurs sont **le travail d'équipe et la capacité d'adaptation**. Les formateurs doivent créer une équipe de travail ou un esprit de cohésion entre eux et avec la coordination, afin de créer un contexte qui permet de mettre en place l'approche par compétences (similarité à un milieu de travail, nombreuses occasions d'application et de transfert des apprentissages, ajustement rapide à la suite des décisions de groupe, etc.). La capacité d'adaptation leur permettra de travailler avec un curriculum de formation en constante évolution (« work in progress »), qui s'ajustera au fur et à mesure.<sup>4</sup>

Étant donné le profil de formateur recherché, nous recommandons un processus d'embauche qui s'appuie sur des entrevues expérientielles (activités de démonstration, de simulation, etc.), pour s'assurer que les formateurs possèdent les compétences génériques et essentielles nécessaires pour animer des groupes d'apprentissage hétérogènes, qu'ils démontrent une bonne capacité d'adaptation rapide dans de nouvelles situations, qu'ils démontrent une facilité à interagir efficacement avec des adultes moins alphabétisés, etc. Une période de probation devrait être prévue, avec des procédures d'observation par la coordination et de rétroaction pour orienter le développement professionnel.

<sup>3</sup> Il est important que les apprenants sachent que tous les formateurs observent les apprentissages réalisés à tout moment de façon consistante et cohérente.

<sup>4</sup> De plus, les caractéristiques et les qualités personnelles suivantes sont recherchées : le sens des relations interpersonnelles, le sens des responsabilités, le sens de l'organisation et de la planification, l'esprit d'équipe, la facilité à s'exprimer oralement et par écrit, le goût de se perfectionner et la facilité à apprendre de ses expériences.

### Le développement professionnel et la formation continue des formateurs

Étant donnée la nature intégrée et flexible de l'intervention, il est important d'avoir un plan d'apprentissage ou de formation continue en place pour les formateurs. Ce plan devrait prévoir une mécanique de rencontres d'équipe régulières afin de permettre aux intervenants de compléter le curriculum de formation en cours de livraison du projet, d'échanger sur l'approche par compétences, de planifier conjointement les activités d'apprentissage pour l'ensemble du projet afin d'assurer la complémentarité entre les cours, d'étudier des situations problématiques, de trouver des solutions, de planifier des interventions auprès des apprenants, de garder la cohésion dans le projet, etc.

Les rencontres et le travail d'équipe représentent un outil de développement professionnel et d'apprentissage continu puissant pour les formateurs, car ils permettent ce qui suit :

- La familiarisation avec le métier pour les formateurs qui ne sont pas issus du secteur de travail visé; ces derniers ne possèdent pas nécessairement une connaissance pratique du métier, mais interviennent dans le projet de formation.
- Le perfectionnement pédagogique : si, de façon générale, il est relativement facile de recruter des formateurs ayant une bonne maîtrise des compétences du métier visé, il est beaucoup plus difficile de trouver un expert du métier ayant de l'expérience andragogique adéquate. La formation continue peut toucher des volets plus généraux comme la planification et la préparation des activités de formation, les diverses méthodes à utiliser pour donner la formation, l'utilisation d'équipement et de matériel pédagogique, la planification et la tenue des activités pratiques et des activités d'évaluation, etc.
- La formation pédagogique en relation avec la mise en place de l'approche par compétences multiples et intégrées : il est pertinent d'offrir aux formateurs, sans égard à leur niveau de maîtrise du métier, une formation continue portant sur l'approche par compétences utilisée pour élaborer le projet de formation.
- L'appropriation des principes andragogiques<sup>5</sup> qui sont ancrés dans l'approche intégrée du développement des compétences et qui ont inspiré les bases conceptuelles et les valeurs qui sous-tendent le cadre de curriculum. Le cadre de curriculum et ses principes andragogiques sous-jacents influencent le développement du curriculum de formation et les stratégies d'enseignement et d'apprentissage qui seront mises en place dans le projet de formation.

<sup>5</sup> À titre indicatif, voici quelques principes andragogiques à retenir :

- faire participer activement les apprenants et les rendre responsables de leurs apprentissages;
- tenir compte du rythme et de la façon d'apprendre de chacun;
- prendre en compte et réinvestir les apprentissages expérientiels des apprenants;
- considérer que la possibilité d'apprendre est fortement liée aux stratégies et aux moyens utilisés pour acquérir les compétences;
- favoriser le renforcement et l'intégration des apprentissages et des compétences;
- privilégier des activités pratiques d'apprentissage et des projets adaptés à la réalité du marché du travail;
- communiquer avec les apprenants dans un langage correct et en utilisant les termes techniques appropriés;
- rechercher le plus possible la collaboration du milieu du travail;
- faire découvrir aux apprenants que la formation professionnelle constitue une voie importante d'intégration sociale et de développement personnel.

Mis en forme : Police :Gras, Italique

### **Exemple du CAP : volet 3<sup>6</sup>**

#### **Montage financier et mobilisation des ressources des partenaires**

##### **Formes d'attestation et de reconnaissance**

Le programme TGV d'Aide en alimentation était de courte durée (25 semaines intensives); cela permettait à des apprenants moins alphabétisés et sans emploi d'entreprendre ou de poursuivre une démarche de formation, laquelle intégrait à la fois :

- le développement de compétences générales ou d'alphabétisme ciblées;
- le développement de compétences techniques ou spécialisées;

dans un cadre de formation qualifiant ou professionnel reconnu par le milieu de travail.

L'apprenant finissant obtenait le certificat collégial d'**Aide en alimentation**, du Campus d'Alfred de l'Université de Guelph. Le certificat était reconnu par le ministère de la Santé de l'Ontario. Le Campus d'Alfred reconnaissait l'ensemble des 528 heures en salle de classe et les 105 heures de stage.

L'apprenant finissant obtenait également du CÉFEO un forfait de crédits du secondaire. Le CÉFEO reconnaissait l'ensemble de la formation professionnelle ainsi que le stage de 105 heures. Il pouvait également reconnaître la formation générale de base rétroactivement (reconnaissance des acquis) si un apprenant finissant en faisait la demande. Un apprenant pouvait recevoir des crédits de secondaire pour le stage en milieu de travail sous forme d'éducation coopérative.

##### **Responsabilité pour la livraison**

Une première composante de service de formation a été identifiée pour cibler le développement des compétences générales ou compétences d'alphabétisme. Cette composante représentait 40 % de l'ensemble de la formation (200 heures au total). Elle était appuyée par les ressources du programme *Alphabétisation et formation de base de l'Ontario (AFB)* offert par le CAP et, en partie, par le programme de formation créditée de niveau secondaire offert par le Conseil d'éducation et de formation pour l'Est de l'Ontario (CÉFEO : consortium en éducation des adultes de 3 conseils scolaires). Une seconde composante de service de formation s'attardait plus spécifiquement au développement des compétences spécialisées (professionnelles et techniques) à raison de 60 % de l'ensemble de la formation (330 heures au total). Cette composante était offerte et supportée par le Campus d'Alfred de l'Université de Guelph et, en partie, par le CÉFEO.

##### **Coordination des programmes**

Un comité encadreur comprenant les trois partenaires de formation était responsable de la planification et des grandes orientations du programme TGV. La coordination logistique était assumée par le CAP, par l'entremise d'un coordonnateur des programmes menés en partenariat. Ce dernier convoquait les réunions du comité, rédigeait les procès-verbaux et les ordres du jour du comité, coordonnait les inscriptions et le recrutement des apprenants, coordonnait les liens entre chacun des partenaires, assurait la préparation des horaires, des échéanciers ou de tout autre document officiel du programme. Il coordonnait également l'équipe de formateurs. C'est toutefois la coordonnatrice partenaire du CÉFEO qui coordonnait l'ensemble des stages en milieu de travail.

##### **Autres contributions des partenaires**

Le Campus d'Alfred de l'Université de Guelph fournissait une bonne partie des infrastructures pour le programme de formation TGV. Ces infrastructures comprenaient une salle de classe et un laboratoire de cuisine institutionnelle. Le CÉFEO fournissait un laboratoire informatique et se chargeait de sa mise à jour et de son entretien régulier. Le CAP coordonnait un système de transport en commun (minibus) pour les apprenants du secteur de Hawkesbury vers le Campus d'Alfred. Le programme Ontario au travail de Prescott-Russell finançait certains frais de laboratoire et de transport. Le CAP, par le programme AFB, offrait aux apprenants tous les services de soutien à la formation prévus du programme (évaluation et classement AFB, aide à la formation, plans de formation, transport, etc.). Chaque partenaire contribuait conjointement et individuellement à la promotion du programme TGV.

##### **Responsabilité du développement des contenus pédagogiques**

Le Campus d'Alfred de l'Université de Guelph fournissait les contenus pédagogiques reconnus par le ministère de la Santé pour le certificat d'Aide en alimentation. Le CÉFEO assumait les frais liés à la mise à jour et à l'adaptation du contenu en fonction de la clientèle cible. Le CAP finançait et coordonnait le développement des contenus pédagogiques pour le volet de formation générale. Le CAP encadrait le développement professionnel des formatrices et le développement continu du programme.

<sup>6</sup> « Pour un modèle intégré au service du développement de l'alphabétisme des francophones du Canada »; FCAF-RESDAC, 2011.