

SUR MESURE POUR L'EMPLOI



Une approche intégrée du développement de compétences

Proposition d'une démarche pour le développement et la livraison d'un curriculum de formation intégré

1. Un cadre facilitant

Les principes andragogiques qui sont ancrés dans l'approche intégrée du développement des compétences ont inspiré les bases conceptuelles et les valeurs qui sous-tendent le cadre de curriculum. Le cadre de curriculum et ses principes 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. À titre indicatif, voici quelques-uns de ces principes andragogiques à retenir :

- La conception et le développement des cours permettent d'offrir des activités de formation et d'apprentissage dans le cadre d'une formation professionnelle, spécialisée et qualifiante adaptée au niveau d'alphabétisme des chercheurs d'emploi.
- Le projet de formation fournit le soutien nécessaire aux personnes apprenantes et prend en compte certaines barrières psychosociales à l'apprentissage et leur difficulté à l'écrit (pédagogie de la réussite).
- Le projet de formation professionnelle privilégie des activités pratiques et des projets d'apprentissage adaptés à la réalité du marché du travail. L'approche de formation est axée sur la pratique en relation étroite avec les compétences déterminées avec les partenaires du monde du travail. L'environnement d'apprentissage permet de recréer le plus possible le contexte réel de travail, ce qui inclut l'exécution de tâches propres au métier visé.
- On élabore les cours et les activités en pensant toujours à la façon dont les apprentissages seront mis en pratique, tant en formation (mises en situation) qu'en emploi.
- On favorise le renforcement et l'intégration des apprentissages et des compétences. On cherche à élaborer un curriculum de formation qui favorise stratégiquement le développement des compétences générales pour mieux soutenir l'apprenant dans sa démarche de formation spécialisée.
- On cherche à développer des compétences générales de façon transversale et fluide à travers toutes les activités. (Exemple : un travail en petits groupes peut développer la facilité à communiquer et à travailler en équipe.)
- On vise à faire découvrir aux apprenants que la formation professionnelle constitue une voie importante d'intégration sociale et de développement personnel.
- On cherche à faire participer activement les apprenants et à les rendre responsables

de leurs apprentissages. On vise à prendre en compte et à réinvestir les apprentissages expérientiels des apprenants. On mise sur la capacité des apprenants à s'autoévaluer, et on renforce cette capacité en favorisant les moments de réflexion sur les apprentissages effectués.

- Les conditions d'admission sont déterminées en fonction du profil de compétences des apprenants et non de leur niveau de scolarité atteint.

2. Mise en œuvre de l'approche par compétences dans l'intervention

La planification andragogique

- Les formateurs doivent d'abord prendre connaissance des principes andragogiques du cadre de curriculum et déterminer des moyens permettant d'en tenir compte dans la planification de l'enseignement et de l'apprentissage.
- Bien que, généralement, un formateur ne soit responsable que d'une partie de la formation, il est important que tous les formateurs prennent connaissance de l'ensemble du projet de formation pour bien comprendre la répartition des objets de formation, des balises, des indicateurs et des critères d'évaluation dans l'ensemble. La planification andragogique implique donc une bonne compréhension du montage andragogique intégral du projet de formation et l'utilisation de l'ensemble des documents et autres ressources disponibles.
- Le processus de planification pédagogique doit débuter par une étude attentive du référentiel de compétences et du schéma de la séquence d'acquisition des compétences. Les formateurs auraient avantage à consulter l'ensemble des compétences à développer par le projet de formation, pour en acquérir une vision globale et bien saisir les relations entre les compétences spécialisées et générales ainsi que les liens fonctionnels qui y sont présentés. Ils doivent entre autres bien comprendre l'ordre général d'acquisition des compétences et relever celles qui sont préalables à d'autres, celles qui ne sont assorties d'aucun préalable strict, et celles qui devraient ou pourraient être acquises en parallèle.
- Les formateurs ont avantage à organiser la répartition des champs d'intervention entre eux : structurer la formation, déterminer les principaux contenus et repérer les principales activités d'apprentissage qui pourraient être mises en application par chacun. Il s'agit ensuite de déterminer un ordre chronologique d'enseignement des différents objets d'apprentissage, d'élaborer des activités d'apprentissage et de produire du matériel d'apprentissage. Les formateurs auront à établir l'**ordre chronologique d'enseignement** qui leur paraît le plus souhaitable et qui est cohérent avec l'ensemble du projet et compatible avec les activités et les séquences prévues pour l'ensemble des cours.
- Il faut définir les principaux critères, stratégies et démarches d'évaluation à mettre en œuvre. Les formateurs doivent déterminer les moments les plus appropriés pour procéder à l'évaluation, sélectionner les formes d'évaluation à utiliser, déterminer les tâches et activités mesurables et observables, et élaborer les outils d'évaluation en fonction des critères retenus, de façon cohérente avec l'ensemble du projet et compatible avec les activités de l'ensemble des cours.
- Chaque formateur doit prévoir l'organisation matérielle de son enseignement.

Les divers types de compétences visées

- Les formateurs doivent identifier les compétences à développer dans les plans de cours (pour l'ensemble des cours). Celles-ci doivent correspondre au profil des compétences ciblées par le projet de formation pour le secteur d'emploi visé.
- Tous les types de compétences (compétences techniques ou spécialisées, compétences génériques, compétences essentielles et compétences en langue seconde) sont pris en compte dans les plans de cours.
- Les besoins des apprenants pour intégrer le milieu de travail visé déterminent à quel degré chaque type de compétences sera développé et dans quelle mesure chacun des cours en tient compte; le formateur devrait savoir quelle place occupent dans chaque cours les compétences essentielles, les compétences génériques, les compétences langagières en langue seconde ou les compétences techniques ou spécialisées pour répondre aux besoins d'intégration, de communication et d'interaction des apprenants en milieu de travail.

L'apprentissage par l'action; le développement des compétences dans l'application

- Le formateur doit créer plusieurs activités d'apprentissage pratiques qui permettent aux apprenants de **mettre en application** et d'actualiser le développement de tous les types de compétences visées.
- Les activités de formation et d'apprentissage se rapprochent autant que possible du contexte de travail du secteur d'emploi visé; l'apprenant apprend progressivement à se comporter comme en milieu de travail (contextes d'apprentissage andragogiques les plus authentiques que possible).
 - Les démarches de formation et d'apprentissage permettent à l'apprenant de facilement faire les liens entre les apprentissages à réaliser dans les cours et les tâches à accomplir et les compétences recherchées en milieu de travail.
 - Certaines activités de formation et d'apprentissage permettent aux apprenants de mettre en pratique dans des situations concrètes (situations réelles de travail, mises en situation, simulations, ateliers ou laboratoires, etc.) les compétences à développer, pour ainsi faciliter les transferts d'apprentissage dans les activités qui sont cohérentes avec les intentions d'intégration au travail du projet de formation.

Développement des compétences de façon intégrée

- Le profil des compétences visées par chacun des cours est complémentaire avec le profil des compétences visées dans le cadre des autres cours du projet de formation.
- Les démarches de formation et d'apprentissage permettent à l'apprenant de facilement **faire les liens entre les apprentissages à réaliser d'un cours à l'autre**. Il existe des démarches d'apprentissage qui sont complémentaires entre les différents cours; ces démarches sont identifiées et préparées en équipe.
- Le développement de tous les types de compétences est visé autant que possible dans les démarches de formation et d'apprentissage de façon intégrée. Les démarches d'apprentissage qui visent plus particulièrement le développement des compétences techniques et spécialisées sont développées de façon à favoriser le développement des compétences essentielles, génériques et en langue seconde qui sont naturellement imbriquées, parfois par l'entremise de tâches à exécuter dans le cadre de démarches spécifiques. Ces démarches d'apprentissage permettent

d'observer plus facilement l'évolution du développement des compétences de base dans un contexte de tâches authentiques.

- Chacun des cours comprend des activités ou ateliers visant le développement de compétences génériques (et certaines compétences spécialisées); le développement de ces compétences devrait toutefois s'articuler pour l'ensemble du projet de formation.
- Les activités de formation et d'apprentissage pour tous les cours favorisent le développement des capacités d'autoformation et d'autodidaxie chez les apprenants (apprendre à apprendre) afin de développer la compétence générique « d'apprentissage continu », laquelle est primordiale dans le milieu de travail d'aujourd'hui.

3. L'évaluation des apprenants : principes et modalités

Une évaluation intégrée

- L'ensemble des compétences visées peuvent être évaluées à tout moment dans le cadre des cours et des activités d'apprentissage; des activités d'observation et de rétroaction peuvent se réaliser à différents moments du projet de façon impromptue.
- Chaque formateur et intervenant devrait avoir une part de responsabilité pour développer et observer les compétences génériques associées au secteur d'emploi visé et appuyant la démarche d'employabilité.

Des modalités d'évaluation adaptées aux principes andragogiques du projet de formation

- **Les évaluations d'admission** : une évaluation initiale de certaines compétences de base devrait être faite avant l'acceptation de l'apprenant dans le programme, afin de déterminer s'il possède un niveau minimum de ces compétences pour participer au programme et réussir.
 - Ce niveau devrait être déterminé en fonction des profils de compétences du secteur d'emploi visé (écarts de compétences à combler) et de la nature du cadre de curriculum développé. Une entrevue est suggérée afin d'identifier si certaines barrières psychosociales et situationnelles pourraient empêcher la réussite du participant.
 - Les résultats de l'évaluation initiale peuvent dans un premier temps permettre d'évaluer l'admissibilité d'un participant au programme. Dans un deuxième temps, ils permettent aux formateurs de mieux connaître les niveaux d'alphabétisme des participants et d'ajuster la planification pédagogique en conséquence.
- **Les stratégies d'évaluation continue des apprenants** : Les compétences visées sont évaluées par des activités spécifiques d'évaluation dans le cadre de chacun des cours de façon continue et dans le cadre d'autres activités du projet de formation (stages au travail, projets intégrés, etc.).

- Les activités d'évaluation continue des apprenants sont planifiées en fonction des séquences d'apprentissage proposées dans le cadre du curriculum.
- Les activités d'évaluation doivent refléter les progrès de la personne apprenante et sa capacité à transférer les apprentissages dans des applications concrètes et réelles reliées au projet de formation.
- Les modalités d'évaluation et de notation doivent être développées stratégiquement de façon à contourner les difficultés à l'écrit. Il faut donc établir des modalités de passation (seuil de réussite, niveau de passation) qui sont capables de concilier les niveaux d'alphabétisme des apprenants avec les impératifs administratifs de chacun des partenaires (fournisseurs de services et bailleurs de fonds) ainsi que les exigences des employeurs.
- L'ensemble des compétences génériques visées (et certaines compétences techniques) sont évaluées de façon stratégique à tout moment dans le cadre de chacun des cours et des autres activités du projet de formation.
- Les activités d'évaluation continue des apprenants comprennent de fréquentes observations des apprentissages (application, transfert, progrès, etc.). Les processus d'observation des apprenants sont essentiels au projet, car elles permettent de faire ce qui suit :
 - constater et documenter les transferts et applications des apprentissages réalisés dans des situations authentiques (simulation, laboratoires, stages, travaux pratiques);
 - constater et surveiller des besoins individuels;
 - s'assurer que les apprenants respectent les modalités de participation;
 - constater des comportements inappropriés pour le projet de formation et le milieu de travail (les signaler au besoin).

4. Des stratégies de formation pour appuyer l'insertion au travail

- Les cours font des liens explicites avec les stages en milieu de travail : les cours identifient des objectifs de transfert d'apprentissage en milieu de travail et prévoient des activités d'évaluation pour observer le transfert des apprentissages et la démonstration des compétences recherchées.
- Les stages devraient comprendre un mécanisme d'évaluation en milieu de travail pendant les stages; le projet de formation comprend un dispositif d'évaluation des compétences des apprenants (développées par la coordination), mis en œuvre par les formateurs, avec la participation des employeurs (collecte de données; p. ex., observation du stagiaire).
- Les stages sont soutenus par des visites d'appui en milieu de travail effectuées par un représentant du programme (formateur ou coordonnateur) afin d'assurer que les conditions de stage permettent le transfert des apprentissages et la démonstration des compétences recherchées, et de résoudre des conflits si nécessaire.
- Le projet devrait fournir un guide de stage qui comprend :
 - un contrat de stage signé par l'apprenant, l'employeur et un représentant du programme;
 - les modalités d'un mécanisme de soutien pour les apprenants et les employeurs en milieu de travail pendant les stages;

- un mécanisme d'évaluation en milieu de travail pendant les stages comprenant un dispositif d'évaluation des compétences des apprenants (développées par le programme; grille d'observation, etc.) et une participation active des employeurs et d'un formateur attitré (collecte de données; p. ex., observation du stagiaire);
- un mécanisme de rétroaction pour les employeurs et les stagiaires, 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;
- un mécanisme de soutien en milieu de travail après l'embauche; le programme soutient les apprenants et les employeurs pendant l'année suivant l'embauche (suivi, visites planifiées, etc.).

Exemple

Développer des savoirs inhérents aux compétences pour appuyer l'exécution des tâches

Compte tenu de l'aspect multidimensionnel de la compétence, les activités d'apprentissage visent l'acquisition d'un ensemble de savoirs qui appuient le développement des compétences. Ces savoirs sont de différents types.

Mise en situation d'une tâche à exécuter :

Un commis de bureau qui doit répondre à un client éprouvant de la difficulté à comprendre une facture reçue.

Compétences à mobiliser :

Cette tâche peut faire appel à des compétences génériques (compétences interactionnelles, de résolution de problème, etc.).

Cette tâche peut faire appel à des compétences essentielles (utilisation de document, numérotique, technologie numérique, etc.).

Cette tâche peut faire appel à des compétences langagières en langue seconde (facture en anglais).

Cette tâche peut faire appel à des compétences techniques (appliquer de façon efficace le protocole interne de service à la clientèle, compréhension plus technique du système de facturation se rapportant à la nature du service, etc.).

Savoirs à mobiliser :

Exemples de savoirs ou connaissances : compréhension de l'importance de l'écoute active et de sa méthodologie, bonne compréhension du système et des outils de facturation de l'entreprise, bonne compréhension du système numérique des dossiers clients et des systèmes de facturation, certaines connaissances du vocabulaire technique en anglais, bonne compréhension des protocoles et procédures internes, etc.

Exemples de savoir-faire : capacité d'appliquer les étapes de la démarche de l'écoute active, capacité de décortiquer une facture type et de l'expliquer, capacité d'accéder rapidement à un dossier client dans le système informatique, capacité de décortiquer une facture en anglais et de l'expliquer en français, capacité d'appliquer les procédures et protocoles internes en contexte, etc.

Exemples de savoir-être : démonstration d'empathie envers le client et sa situation problématique, démonstration de confiance pour résoudre la situation problématique, capacité de se sentir à l'aise dans un environnement de travail informatisé et numérique, démonstration d'ouverture à demander de l'aide lorsqu'une partie de la tâche fait appel à sa langue seconde, capacité d'appliquer un protocole interne en situation interactionnelle potentiellement délicate, etc.