

Des approches novatrices en compétences
essentielles et documentées :

Pour mieux comprendre et agir efficacement

1. Sommaire

1. Présentation	2
2. L'approche intégrée	3
3. Les expérimentations	3
4. Intention	4
4.1 Publics cibles.....	4
4.2 Les sites choisis.....	5
5. Analyses et perspectives	7
5.1 Regard sur des enjeux de terrain	7
5.1A L'intégration de différentes clientèles au sein d'une même formation.	7
5.1B L'intégration des employeurs dès le début du projet	7
5.1C Intégration de compétences multiples dans la conception de l'intervention	8
5.1D Intégration des ressources des différents partenaires par l'entremise de partenariats stratégiques communautaires.....	9
5.2 Regard sur des enjeux gouvernementaux et institutionnels	10
5.2A Enjeux philosophiques	10
5.2B Enjeux administratifs et institutionnels	11
6. Conditions nécessaires pour la mise en œuvre de l'approche intégrée pour le développement des compétences.	12
7. Conclusion	16

Rédaction du sommaire

Isabelle Coutant

Recherche et analyse

Donald Lurette

Équipe de projet

Chantal Choquette

Isabelle Coutant

Karen Geraci

Normand Lévesque

Gabrielle Lopez

Donald Lurette

Marisa Mazzulla

Conseiller au projet

Steve Reder

Février 2016

© La reproduction et l'utilisation de ce document, en tout ou en partie, est encouragée; il suffit d'en mentionner la source.

Les opinions et interprétations figurant dans la présente publication sont celles du RESDAC et ne représentent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada.

Canada Le RESDAC reçoit l'appui financier du gouvernement du Canada, par l'intermédiaire du Bureau de l'alphabétisation et des compétences essentielles d'Emploi et Développement social Canada (EDSC) et de Patrimoine canadien.

Cette initiative est financée dans le cadre de la Feuille de route pour les langues officielles du Canada 2013-2018 :
éducation, immigration, communautés.

SUR MESURE POUR L'EMPLOI
Une approche intégrée du développement de compétences

Résumé du rapport analytique du projet Sur mesure pour l'emploi – 2013-2015

1. Présentation

Le RESDAC est le réseau national des organismes qui œuvrent pour le développement des compétences et de l'alphabétisme des communautés francophones du Canada. En 2013, le RESDAC a mis sur pied le projet ***Sur Mesure pour l'Emploi*** afin de mettre en œuvre l'approche intégrée, aussi appelée Carrefour d'Intégration. Cette initiative a pour objectif d'offrir aux adultes avec de multiples barrières à l'emploi un programme de formation qui prend en compte leurs besoins et ceux de leurs communautés afin de les intégrer rapidement sur le marché du travail. Par cette approche, nous pensons que nous pouvons permettre à ces adultes d'acquérir et de développer efficacement des compétences à la fois techniques et générales.

Ce projet est né d'un constat, établi à partir de nombreuses études et observations, qui indiquent qu'au Canada les adultes moins alphabétisés participent peu aux programmes de formations disponibles. Pour la grande majorité d'entre eux, ces programmes sont articulés selon la perspective du rattrapage académique. En effet, les adultes qui souhaitent travailler mais qui n'ont pas 12 années de scolarité doivent terminer leur formation de base, puis obtenir un diplôme d'études secondaires ou son équivalence, pour ensuite s'engager dans une formation technique ou professionnelle. Ce parcours se révèle bien souvent trop long pour des personnes qui ont à cœur de subvenir à leurs besoins et à ceux de leur famille, en plus d'engendrer des coûts de système importants.

Réciproquement, on observe que les programmes proposés sont très souvent construits selon des directives de financement provinciales ou fédérales ainsi qu'à partir d'objectifs institutionnels, et non selon les besoins et aspirations des chercheurs d'emploi, ni ceux de secteurs d'emploi qui restent en pénurie de main d'œuvre.

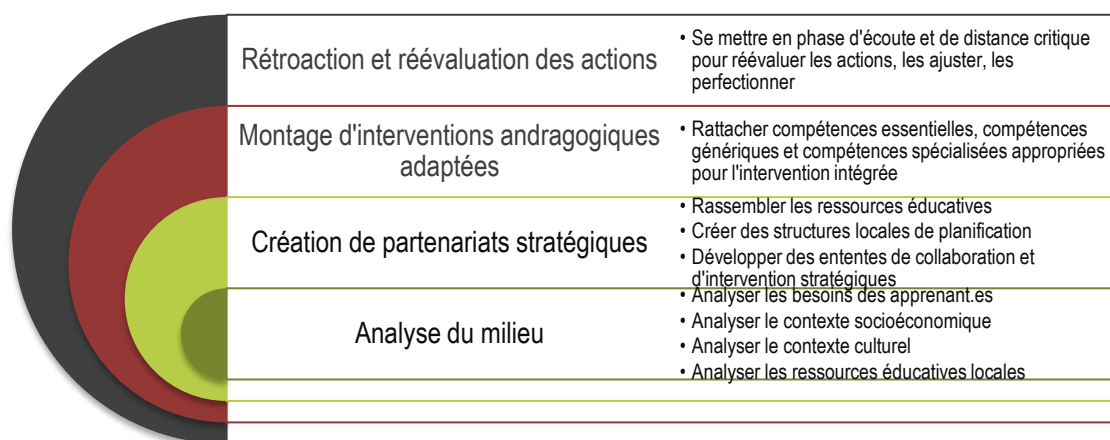
Le RESDAC estime que de trop nombreuses ressources humaines et financières sont ainsi gaspillées et qu'il est temps d'essayer de mettre en place un système efficace et signifiant. L'approche Carrefour d'Intégration (*busy intersection*) a été testée avec succès aux États-Unis, en Australie et en Angleterre, et à petite échelle en Ontario. Cette approche met l'accent sur la prise en compte des besoins d'une communauté (chercheurs d'emploi et entreprises) et sur la mise en commun de ressources (institutionnelles, communautaires, financières) pour offrir des interventions efficaces et qualifiantes en moins d'un an.

Passer d'un paradigme académique à un paradigme axé sur les compétences comporte nécessairement de multiples enjeux et difficultés.

Avec le projet *Sur mesure pour l'emploi*, le RESDAC a tenté de comprendre comment des communautés peuvent opérer ce changement de paradigme. Il a donc s'agit d'étudier, grâce à huit expérimentations terrain, quelles sont les conditions propices à la mise en place de l'approche intégrée de développement de compétences.

2. L'approche intégrée

L'approche intégrée se définit comme une initiative dans laquelle les ressources associées aux programmes et aux services sont rendues disponibles et offertes de façon concomitante, et qui permettent de concevoir une intervention éducative qui répond à un besoin précis de formation. Pour les apprenants adultes, il s'agit d'acquérir ou de développer en même temps des compétences essentielles, des compétences génériques, des compétences langagières et des compétences techniques propres à un secteur d'emploi en demande dans leur communauté. Pour monter ce type d'initiative, les intervenants suivent l'approche préconisée par le RESDAC, qui se décline en les quatre composantes illustrées ci-dessous :



L'approche intégrée est précisément décrite et illustrée dans le document *Pour un modèle intégré au service du développement de l'alphabétisme des francophones du Canada*¹ publié par le RESDAC en 2011. Il est à retenir que les composantes de l'approche ne sont pas un chemin linéaire qu'il faut suivre pas à pas, mais plutôt des développements qui s'influencent les uns les autres tout au long de l'initiative. L'évaluation et la rétroaction se font en continu et inspirent les autres composantes.

3. Les expérimentations

Le projet s'est déployé dans quatre provinces : la Saskatchewan, l'Ontario, le Nouveau-Brunswick et la Nouvelle-Écosse. Avec le soutien des gouvernements provinciaux de ces provinces, nous avons approché des organismes locaux qui pourraient porter le projet dans leurs communautés respectives.

Dans chaque province, deux sites étaient choisis, l'un anglophone, l'autre francophone. Au RESDAC, le travail en partenariat avec des communautés anglophones était jusqu'alors occasionnel, voire rare ; cependant pour ce projet il était à la fois nécessaire et stratégique

¹ Disponible en ligne au <http://catalogue.cdeacf.ca/Record.htm?idlist=1&record=19242122124910603049>

de mener les expérimentations dans les deux contextes linguistiques. En effet, l'un des objectifs du projet *Sur Mesure pour l'Emploi* est d'influencer les structures et les mécanismes qui gèrent entre autres le développement des compétences des adultes francophones moins alphabétisés. Puisque ces mécanismes sont en grande partie des institutions et des programmes publics, ils dépassent largement la dimension culturelle franco-minoritaire. Il nous semblait donc avisé de travailler en concertation avec les autres groupes linguistiques culturels (les anglophones, les francophones, les autochtones et les groupes issus de l'immigration), afin d'avoir une vision globale des systèmes qui influent sur le développement des compétences de tous les adultes moins alphabétisés afin d'y apporter un changement positif. En faisant ce travail, nous espérons étendre l'approche intégrée à différents contextes culturels et démographiques, en l'adaptant à toutes sortes de réalités sur le terrain.

4. Intention

Pour étudier les conditions propices à la mise en œuvre d'une approche intégrée, nous avons déterminé que les quatre dimensions suivantes feraient l'objet de notre recherche :

- Des nouvelles pratiques de partenariats stratégiques pour intégrer des ressources
- Des nouvelles pratiques de conception d'une intervention qui s'appuient sur ces ressources intégrées
- Des nouvelles pratiques de développement et de livraison de la formation fondées sur l'approche par compétences
- Des nouvelles pratiques de gestion de projet de formation qui prennent en compte les politiques publiques, afin de favoriser la mise en place des conditions nécessaires à l'approche intégrée.

4.1 Publics cibles

Dans les quatre provinces où ont eu lieu les expérimentations, nous avons travaillé d'une part localement, avec les intervenants et les décideurs concernés dans les communautés (responsables d'organismes de formation et membres des comités d'encadrements créés pour le projet, formatrices, concepteurs et conceptrices de programmes) ; à l'échelon provincial d'autre part, nous avons travaillé avec les responsables qui, par leur rôle, ont le pouvoir d'influencer les politiques et les programmes gouvernementaux et peuvent favoriser l'élaboration et l'offre de formations dans une approche intégrée.

Notre objectif à l'issue du projet était que toutes les personnes impliquées dans les expérimentations, quel que soit selon leur niveau de responsabilité (local ou gouvernemental) aient une bonne compréhension de ce qui permet et ce qui freine la mise en place d'une approche intégrée. Nous voulions également qu'elles aient développé leur capacité à mettre en œuvre cette approche (pour l'échelon local) et leur capacité à créer des conditions et systèmes propices au soutien de l'approche intégrée (à l'échelon gouvernemental).

4.2 Les sites choisis

Au Nouveau-Brunswick

- Bureaux régionaux du ministère de l'éducation postsecondaire et du Travail – sites anglophones et francophones

En Nouvelle-Écosse

- Équipe alphabétisation de la Nouvelle-Écosse, Tusket – site francophone
- Digby Area Learning Association, Digby, puis Futureworx, Truro – site Anglophone

En Ontario

- Centre de formation Nipissing, Sturgeon Falls – site francophone
- Job Skills, Markham – site Anglophone

En Saskatchewan

- Collège Mathieu, Saskatoon – site francophone
- Parkland College, Yorkton – site anglophone

Tous ces participants nous ont été d'abord recommandés par les gouvernements provinciaux et ont été choisis selon leur intérêt à tester l'approche intégrée. Cela signifiait pour eux d'être prêts à changer leurs pratiques aussi bien dans l'élaboration de leurs programmes que dans leurs relations partenariales au sein de leur communauté. Pour cela, ils devaient inclure les quatre composantes de l'approche intégrée (décrites au schéma 1) et réaffecter les ressources de leurs services en vue de mettre en œuvre un programme fondé sur l'approche proposée.

En participant à cette recherche-action, les sites d'expérimentation s'engageaient à concevoir une formation qui serait :

- Centrée sur une profession présentant des possibilités d'emploi à l'échelle locale
- Axée sur des tâches liées à la profession ciblée, lesquelles pouvant être soutenues par le développement stratégique de compétences techniques, essentielles, génériques ou en langue seconde, selon les besoins de l'emploi en question
- Axée sur la mise en application concrète des compétences
- Propre à inclure des placements en milieu de travail dans la communauté
- En mesure de mener à une qualification ou une certification professionnelle
- Unique et auto-suffisante, dans la mesure où les adultes participant ne seraient pas tenus de poursuivre une formation ultérieure à la suite de l'intervention
- Relativement courte (dans un délai de moins d'un an)
- Optimale en termes de planification, de développement et de résultats, par la mise en place de partenariats efficaces et par l'utilisation stratégiques des ressources.

En contrepartie, le RESDAC fournissait aux sites un soutien continu, qui prenait différentes formes :

- L'appui d'un conseiller andragogique qui offrait de l'accompagnement et des conseils pendant toutes les étapes de l'initiative
- Des chercheurs qui procédaient à la collecte et à l'analyse des données provenant des expérimentations
- Une aide financière annuelle de 18 000 \$ pour couvrir les coûts associés à leur participation au projet
- Le soutien de la coordonnatrice du projet.

Tout au long du projet il y a eu un dialogue constant entre les sites d'expérimentation et le RESDAC. Pour les responsables locaux, leurs partenaires, ainsi que pour les décideurs gouvernementaux, ceci a favorisé l'écoute et la distance critique nécessaires pour réajuster et améliorer leurs interventions. Cette pratique réflexive était nécessaire pour à la fois mettre en œuvre l'approche de façon efficace, et pour atteindre notre objectif de compréhension des conditions qui sont propices à sa réalisation.

Les expérimentations sont décrites dans le rapport final complet, soit dans le texte principal, soit en annexe pour les expérimentations qui ont fait l'objet d'une étude de cas.

5. Analyses et perspectives

5.1 Regard sur des enjeux de terrain

Cette section résume ce que l'on peut retenir des expérimentations au niveau local, c'est-à-dire les **pratiques innovantes et intégrées** qui ont été expérimentées. Il faut noter qu'en amont de ces expérimentations, l'établissement de partenariats stratégiques et l'intégration des ressources qui en résulte sont à la base de l'approche et de sa réussite.

La mise en commun des ressources (les expertises, les programmes et les infrastructures) est un préalable indispensable et un processus continu dans l'approche intégrée, qui garantit que l'intervention répond aux besoins d'intégration au travail des clientèles de chercheurs d'emploi. La création et le maintien de partenariats demande du temps, des efforts et de la patience, que ce soit pour élaborer ensemble des stratégies de recrutement des apprenants, monter un programme de formation, optimiser les infrastructures, et bien sûr planifier le montage financier. Tous ces défis sont également des leviers qui permettront les échanges et la collaboration positive entre les partenaires, en vue d'offrir un continuum de services cohérent et constructif dans la communauté.

Dans les expérimentations réalisées, ces partenariats ont permis d'innover et de tester des pratiques intégrées :

5.1A L'intégration de différentes clientèles au sein d'une même formation.

Les prestataires de services de formation ont souvent pour habitude d'offrir des formations à des publics définis, selon le financement disponible pour la formation en question : prestataires de l'assurance emplois, immigrants, prestataires de l'aide sociale, femmes, personnes âgées de 55 ans et plus, etc. Or, si l'on choisit de monter un programme à partir des besoins exprimés d'une communauté, et non en fonction d'un bailleur de fonds, on a alors la possibilité de faire tomber ces cloisons et d'ouvrir notre programme à toute personne intéressée à se former au métier visé. Il s'agit donc, ensuite, de travailler à intégrer diverses sources de financement en vue d'offrir le programme à une clientèle variée. Ceci fait encore plus de sens dans les petites communautés rurales, où il est généralement plus difficile de rassembler un nombre conséquent d'apprenants au profil similaire. C'est ce que nous avons notamment pu observer en Nouvelle-Écosse.

Nous avons également remarqué que cette intégration de clientèles est plus facile si le fournisseur de services de formation est un organisme communautaire. Dans ce cas, il y a plus de souplesse à changer ses critères d'admission et à s'adapter à différents publics. En revanche, les institutions d'enseignement ont encore beaucoup de réticence à accueillir dans leurs formations professionnelles des individus qui n'ont pas leur 12^e année.

5.1B L'intégration des employeurs dès le début du projet

Puisque l'approche intégrée veut répondre aux besoins de la communauté en terme d'emplois, il est tout indiqué de créer des partenariats avec les employeurs locaux le plus tôt possible. Ce sont les employeurs qui vont valider le choix du métier pour lequel les apprenants seront formés. Ils vont également décrire les tâches que leurs futurs employés

devront accomplir, et déterminer quelles compétences sont les plus importantes à développer chez les apprenants. Dans les expérimentations du projet *Sur Mesure pour l'Emploi*, on verra d'ailleurs à plusieurs reprises que les compétences demandées par les employeurs ne sont pas nécessairement toujours celles qui font l'objet d'une formation dans les autres programmes de formation professionnelle.

L'analyse des besoins locaux a permis de préparer les apprenants à des métiers qu'ils pourraient exercer avec plusieurs types d'employeurs et ainsi maximiser leurs possibilités d'embauche. Par exemple, en Nouvelle-Écosse et en Ontario, les porteurs de projet francophones ont établi que plusieurs types d'employeurs (du milieu de la santé, de l'éducation, des bureaux professionnels, etc.) avaient besoin d'agents de service à la clientèle, aussi bien dans des entreprises francophones qu'anglophones. Ils ont donc formé leurs apprenants en fonction de ce besoin.

Impliquer les employeurs dès le début du processus permet également de s'assurer de leur participation active lors des évaluations de stages. Cependant, on a pu noter que ce rôle d'évaluateur incommode parfois les institutions collégiales, habituées à être les seules responsables des sanctions et qualifications. Il y a un malaise à accepter que des apprenants aux profils multiples acquièrent des compétences dans un programme qui est, chez eux, réservé à ceux qui ont terminé leur 12^e année.

5.1C Intégration de compétences multiples dans la conception de l'intervention

L'approche intégrée demande que le programme de formation soit conçu à partir des compétences à acquérir et à développer. En fonction des tâches à effectuer dans l'emploi visé, on détermine quelles sont les compétences à mettre en œuvre. L'intervention doit permettre aux apprenants d'acquérir à la fois des compétences techniques, essentielles, génériques, et ce, de façon concomitante.

Or, au Canada, les programmes qui s'adressent aux personnes moins alphabétisées reposent surtout sur le développement des compétences essentielles, et même plus précisément sur les compétences en littératie (lecture, rédaction, calcul, utilisation de documents).

L'approche préconisée par le RESDAC a donc ici encore bouleversé des pratiques et soulevé des questions chez les porteurs de projet. Pour la plupart d'entre eux, il a fallu se familiariser avec l'approche par compétences, avec les modalités de développement des compétences techniques, l'évaluation des compétences génériques, etc.

Nous avons vu dans plusieurs expérimentations que la conception de programmes axés sur de multiples compétences était un réel défi. Tant dans l'élaboration du programme que dans les sources de financement existantes, les interventions auprès des chercheurs d'emploi moins alphabétisés sont pensées en termes de compétences essentielles. Il est donc à la fois difficile pour les concepteurs de créer un autre curriculum, et également d'avoir accès à des fonds qui permettent le montage d'une intervention plus intégrée.

Certains organismes ont accepté la situation et ont décidé d'offrir leur programme sans intégrer les compétences, mais en les offrant de façon linéaire ; on a alors constaté, lors de

sessions de bilans, que les apprenants eux-mêmes considèrent que les semaines dédiées aux compétences essentielles « pures » font peu de sens pour ce qui est du lien avec le métier visé.

À l'inverse, certains organismes ont construit leur programme sur le renforcement de compétences transversales, telles que les compétences génériques, les compétences en langue seconde ou les compétences essentielles. Cette approche a permis de soutenir l'acquisition des compétences techniques et de favoriser l'entrée en emploi de personnes habituellement éloignées du marché du travail.

5.1D Intégration des ressources des différents partenaires par l'entremise de partenariats stratégiques communautaires

L'approche *Carrefour d'intégration* s'articule autour de la mise en commun des ressources existantes (ressources locales humaines et matérielles, expertises, programmes, infrastructures éducatives, etc.). Plus on intègre les ressources de différents partenaires à l'intervention, plus on augmente les capacités d'offrir une intervention complète, répondant aux multiples besoins des clientèles de chercheurs d'emploi moins alphabétisés (plusieurs types de supports pédagogiques, possibilités de qualification professionnelle, intégration de stages en milieu de travail, etc. ...).

Les partenariats stratégiques et le montage financier : L'approche intégrée s'appuyant sur de multiples partenariats doit miser sur un montage financier fondé sur la mise en commun des ressources des partenaires. On doit aussi tenir compte des impératifs administratifs de ces partenaires, c'est-à-dire des champs de compétence, responsabilités et exigences de reddition de comptes auprès de leurs bailleurs de fonds respectifs. Cette situation peut soulever des défis dans un contexte où les cultures de travail divergent. Dans le cadre des partenariats stratégiques communautaires, l'exploration de la mise en commun des ressources de chaque partenaire permettra de constater si les ressources éducatives, financières et communautaires des partenaires sauront soutenir un projet de formation conjoint et intégré.

Les partenariats stratégiques pour reconnaître et sanctionner les apprentissages : Un des principaux enjeux du projet Sur Mesure pour l'Emploi était d'offrir aux adultes participant une reconnaissance de leurs apprentissages : certificat ou qualification professionnelle officiels. L'objectif est, d'une part, de légitimer la formation offerte dans le cadre du projet, et d'autre part de garantir de meilleures conditions de travail aux finissants. Ce sont les établissements d'enseignement partenaires du projet qui allaient fournir cette reconnaissance formelle des apprentissages.

Sur le terrain, au fur et à mesure de l'avancement des projets, la reconnaissance et la qualification sont devenues des défis majeurs, parfois insurmontables. Encore une fois on a vu les collèges hésiter à partager leur pouvoir de sanction ; à l'échelon provincial, ce sont des considérations administratives qui ont parfois fait échouer le processus de certification pour les apprenants des sites d'expérimentation. En revanche, la certification a été possible (ou

en bonne voie de l'être) dans deux sites (projets anglophones de la Nouvelle-Écosse et de l'Ontario), grâce aux partenariats établis.

5.2 Regard sur des enjeux gouvernementaux et institutionnels

L'approche intégrée comporte plusieurs défis auprès des instances publiques et institutionnelles. Tout d'abord, il faut voir qu'en une décennie, l'organisation et le financement de la formation des adultes a profondément changé. On a beaucoup concentré les efforts de formation auprès des chercheurs d'emploi moins alphabétisés sur les compétences essentielles, souvent rapatrié la formation des adultes sous l'égide des ministères à vocation économique, augmenté les exigences en matière de reddition de compte et rationalisé les dépenses... Au final on observe que le système de formation des adultes se complexifie et peut créer de nouvelles barrières institutionnelles pour les apprenants adultes.

Dans le cadre du projet *Sur mesure pour l'emploi*, nous avons réalisé des inventaires des programmes et stratégies gouvernementaux propres à la formation et au développement des compétences des adultes. L'analyse de ces inventaires confirme que les systèmes en place favorisent le travail en vases clos pour tous les acteurs impliqués dans l'éducation des adultes.

La participation des provinces au projet *Sur mesure pour l'emploi* a soulevé des enjeux, que nous présentons ici.

5.2A Enjeux philosophiques

Si la présentation de l'approche intégrée a suscité beaucoup d'intérêt chez les fonctionnaires contactés dans les provinces, il y a eu néanmoins une certaine réticence à aller de l'avant : en effet, l'idée d'intégrer le développement de plusieurs compétences au sein d'une même intervention avait de la difficulté à se concrétiser. Cela est dû en partie à la structure même des instances gouvernementales, qui sont conçues de façon à séparer les interventions selon le type d'approche (rattrapage académique d'une part, formation professionnelle de l'autres, etc.).

On a pu voir que l'approche intégrée est allée de l'avant au niveau gouvernemental lorsque les fonctionnaires en place avaient déjà amorcé une réflexion sur la complémentarité de leurs services, la nécessité de décroiser leurs programmes, etc. Cependant, le défi de taille qui reste à relever pour promouvoir l'approche intégrée est celui de l'approche andragogique elle-même. Comme nous l'avons évoqué plus haut, les compétences essentielles sont la fin et le moyen d'opérer la formation des adultes auprès de certaines clientèles depuis plusieurs années. Elles sont devenues le fondement des programmes de formation de base. Toutefois, les programmes de formation axés sur les compétences essentielles sont restés ancrés dans un paradigme académique : on enseigne souvent les compétences essentielles sans nécessairement mettre en œuvre l'approche par compétences. Or, l'approche intégrée repose entre autres sur l'approche par compétences dans l'intervention. Il y a là une sorte d'incompatibilité andragogique et philosophique fondamentale, qui a pu freiner la mise en œuvre de l'approche intégrée.

Ainsi que nous l'avons expliqué plus tôt, les métiers visés dans les interventions étaient choisis selon les besoins exprimés par les communautés locales. Les établissements d'enseignement partenaires ont eu souvent de la réticence à s'engager dans l'approche intégrée, arguant que le métier en question ne pouvait être accompli par une personne qui n'aurait pas passé à travers leur curriculum de formation. Bien souvent, ces institutions soutenaient qu'un métier comme *aide en soin de santé* requiert une formation académique de haut niveau. Cela a mené à plusieurs incompréhensions, d'autant plus que les employeurs potentiels, de leur côté, affirmaient être prêts à embaucher des personnes compétentes, avec ou sans diplôme d'études secondaires en poche. Ceci montre la détermination avec laquelle les institutions peuvent parfois défendre leurs prérogatives au détriment des possibilités offertes par une approche ouverte et inclusive.

Du côté des organismes communautaires, leur plus grande facilité à adopter l'approche intégrée a surtout reposé sur la nature de leur mission. Les organismes d'employabilité ont généralement montré davantage de compatibilité avec l'approche que la plupart des organismes de formation et/ou d'alphabétisation. En effet, les organismes d'employabilité ont l'habitude de fonctionner en suivant de près les tendances du marché de l'emploi et les besoins de leurs clients. Ainsi, ils ont pu facilement s'adapter à une approche qui préconise la création de partenariats locaux et un montage de programme fondé sur des besoins multiples et complexes.

5.2B Enjeux administratifs et institutionnels

Dans les provinces ciblées par le projet, comme dans le reste du Canada, la formation et le développement des compétences des adultes sont des responsabilités qui se partagent entre plusieurs ministères. Bien souvent, les charges sont réparties entre les ministères de l'éducation, du travail, du développement économique et des services communautaires.

Il a donc été très difficile de réunir les responsables autour d'une même table. On a pu constater que les fonctionnaires d'un ministère connaissent peu les champs de compétence des autres ministères, même lorsque leurs missions sont proches ; ceci est également vrai entre directions ou départements d'un même ministère.

La complexité de ce système explique les difficultés rencontrées par les organismes à faire financer un programme intégré sur le terrain, tant les mécanismes de subvention sont cloisonnés.

Cependant, on a aussi pu voir que la participation d'une province au projet a favorisé les contacts entre des responsables de divisions.

6. Conditions nécessaires pour la mise en œuvre de l'approche intégrée pour le développement des compétences.

L'objectif du projet, à travers les expérimentations terrain, était de comprendre les mécanismes qui favorisent ou qui empêchent la mise en place de notre approche. En comprenant ces mécanismes, nous pourrions plus facilement répliquer et adapter l'approche à divers contextes partout au Canada.

Nous avons cerné **neuf conditions nécessaires**, exposées ci-dessous, et développées plus précisément dans le rapport final complet.

1. Première condition : Des gouvernements provinciaux (et leurs ministères clés) intéressés, motivés et faisant preuve de leadership pour mettre en place l'approche intégrée à l'échelle provinciale

Recommandation : Que les gouvernements provinciaux offrent un cadre politique qui favorise la conception et la mise en place d'initiatives de formation qualifiantes souples, s'appuyant sur le développement stratégique de compétences intégrées, centrées sur les tâches essentielles et le développement de divers types de compétences. Cette approche devrait être déployée de façon simultanée sous une seule intervention afin de mieux répondre aux besoins des chercheurs d'emploi moins alphabétisés et de favoriser leur intégration rapide au marché du travail.

2. Deuxième condition : Créer des espaces de dialogues permanents avec les acteurs clés du secteur de la main-d'œuvre pour que les collectivités s'approprient et mettent en pratique l'approche intégrée

Recommandation : Que les gouvernements provinciaux créent des espaces de dialogues entre les ministères concernés et les partenaires terrains (employeurs, agences de formation, agences d'employabilité, etc.) pour planifier, organiser et mettre en place les conditions favorisant la mise en œuvre de l'approche intégrée à l'intention des chercheurs d'emploi moins alphabétisés.

Recommandation : Que les gouvernements provinciaux favorisent la mise en place de partenariats stratégiques locaux, ancrés dans un climat de confiance, de collaboration et d'ouverture; fondés sur le dialogue pour mieux comprendre l'autre, et l'apprentissage collectif pour mieux agir ensemble.

3. Troisième condition : Concevoir une stratégie claire pour que les collectivités s'approprient et mettent en pratique l'approche intégrée

Recommandation : Que les gouvernements provinciaux instaurent systématiquement des processus d'analyse de besoins à l'échelle locale pour susciter des dialogues locaux autour de l'approche par compétences centrée sur les tâches essentielles pour les secteurs d'emploi visés.

Recommandation : Que les gouvernements provinciaux ciblent d’abord des porteurs de dossier locaux qui sont prêts à travailler dans le cadre de cette approche.

4. Quatrième condition : Changer les pratiques institutionnelles auprès des chercheurs d’emploi moins alphabétisés

Recommandation : Que les gouvernements provinciaux recadrent les politiques et les directives publiques pour changer quelques pratiques institutionnelles dans l’offre de certaines formations qualifiantes. On veillerait ainsi à ce que certains de ces programmes soient offerts selon une approche par compétences, plus alignée avec les besoins des milieux de travail et des chercheurs d’emploi moins alphabétisés.

Recommandation : Que les gouvernements provinciaux modifient certains critères d’admissibilité pour la formation qualifiante (entre autres limiter les barrières institutionnelles liées aux exigences de niveaux de scolarité atteints), afin d’y favoriser l’accès à plus de chercheurs d’emploi et de faciliter leur intégration à ce type de formation.

5. Cinquième condition : Décloisonner les mécanismes de financement gouvernementaux

Recommandation : Que les gouvernements provinciaux mettent en place des approches de gestion et de financement interministérielles et intra-ministérielles cohérentes, complémentaires et intégrées lorsque nécessaire. On arriverait ainsi à articuler plus efficacement les priorités et les ressources ministérielles (humaines et financières), afin de mieux soutenir les interventions intégrées de développement des compétences pour les chercheurs d’emploi moins alphabétisés.

Recommandation : Que les ministères provinciaux élaborent des stratégies de financement intégrées afin de favoriser le travail complémentaire des organismes terrains et de soutenir les projets issus d’une approche intégrée de développement des compétences.

Recommandation : Que les gouvernements provinciaux mettent en place des mécanismes de financement qui facilitent le regroupement, à l’échelle locale, des différentes clientèles de chercheurs d’emploi intéressés à se former pour un secteur d’emploi ciblé, afin d’assurer un nombre suffisant d’apprenants dans les projets de formation.

6. Sixième condition : Développer les capacités des acteurs terrains concernés

Dans le cadre de sondages effectués auprès des intervenants faisant partie du projet SME, afin de déterminer leur perception des connaissances et des compétences nécessaires au soutien de l’approche intégrée du projet, certains constats émergeaient. En voici quelques-uns tirés du rapport d’évaluation de ces sondages :

« On peut constater que les intervenant.es connaissent bien les forces et les faiblesses de leur organisme dans la mise en œuvre d’une intervention intégrée. Cependant, les éléments de l’environnement externe semblent plus nébuleux et ce, particulièrement en ce qui a trait aux difficultés qui portent ombrage à la mise en œuvre d’une intervention intégrée de même qu’aux programmes et services gouvernementaux qui pourraient appuyer les différentes composantes... Les intervenant.es affichent un degré de confiance élevé quant à

leurs connaissances pour faire une analyse des ressources en employabilité et éducatives dans leur communauté. Ce niveau de confiance fléchit légèrement lorsqu'il s'agit de faire l'analyse des contextes culturel et socioéconomique de leur communauté et d'autant plus lorsqu'il s'agit des besoins des adultes moins alphabétisés en recherche d'emploi. »

Recommandation : Que les gouvernements provinciaux mettent en place des mécanismes de financement qui soutiennent des activités spécifiques de développement liés à la mise en place de projets de formation intégrée, et qui soutiennent le développement professionnel des ressources humaines pour réaliser ces activités.

7. Septième condition : Développer les capacités des acteurs au sein des ministères provinciaux concernés

Recommandation : Que les gouvernements provinciaux procurent des occasions de développement professionnel aux employés clés des ministères qui seront appelés à soutenir la mise en place de l'approche intégrée de développement de compétences auprès des chercheurs d'emploi moins alphabétisés.

Recommandation : Que les gouvernements provinciaux mettent en place des équipes interministérielles et intra-ministérielles (inter-départements ou inter-divisions) pour cultiver une vision élargie et complémentaire des programmes publics, des ressources ministérielles (humaines et financières) qui y sont rattachées, afin de les utiliser pour soutenir plus adéquatement les interventions intégrées de développement de compétences destinées aux chercheurs d'emploi moins alphabétisés.

8. Huitième condition : Harmoniser les politiques et les stratégies du gouvernement fédéral et des gouvernements provinciaux

Recommandation : Que le gouvernement fédéral crée un espace de dialogues entre son ministère de l'Emploi, du Développement de la main-d'œuvre et du Travail et les gouvernements provinciaux, afin de favoriser la mise en place des conditions nécessaires pour supporter l'approche intégrée de développement de compétences auprès des chercheurs d'emploi moins alphabétisés, et ce, de façon cohérente et complémentaire.

Recommandation : Que les gouvernements provinciaux et le gouvernement fédéral étudient et analysent les répercussions des Ententes sur le Fonds canadien pour l'emploi sur les politiques provinciales et les initiatives auprès des clientèles de chercheurs d'emploi moins alphabétisés.

Recommandation : Que le gouvernement fédéral étudie comment il peut soutenir plus adéquatement, en complémentarité avec les gouvernements provinciaux, l'approche intégrée de développement des compétences auprès des chercheurs d'emploi moins alphabétisés issus des minorités culturelles, notamment :

- Les francophones vivant en milieux minoritaires
- Les Autochtones
- Les immigrants

9. Neuvième condition : Instaurer une composante recherche assurant une compréhension des enjeux liés au développement des compétences de la main-d'œuvre canadienne (connaissance du milieu, compréhension des enjeux, barrière à la formation, etc.)

Recommandation : Que le gouvernement fédéral finance de manière adéquate une composante recherche destinée spécifiquement aux questions relatives au développement des compétences de façon intégrée et ses différents enjeux. Cette composante, permettra aux partenaires provinciaux du secteur de la main-d'œuvre de déterminer leurs priorités de recherche. De plus, cette composante pourra, par ses critères de mise en œuvre, prendre en compte les minorités linguistiques, les Autochtones, la question des travailleurs immigrants et les praticiens terrains.

Recommandation : Que le gouvernement fédéral, en collaboration avec ses partenaires provinciaux :

- Réalise une revue de littérature/état des lieux des recherches portant sur des enjeux liés aux politiques publiques et aux programmes gouvernementaux, en lien avec :
 - Les défis de formation de main-d'œuvre moins alphabétisée ou peu scolarisée.
 - L'approche intégrée pour développer de multiples compétences.
- Effectue une revue de littérature/état des lieux des recherches et documents d'analyse :
 - Sur les défis et les solutions pour le développement des compétences des chercheurs d'emploi moins alphabétisés issus des minorités culturelles.
 - Sur les défis et les solutions pour le développement des compétences des chercheurs d'emploi moins alphabétisés des communautés rurales et semi-urbaines

Recommandation : Que le gouvernement fédéral recadre les programmes de financement de recherches terrains afin de les situer davantage dans une démarche de pratique réflexive et dans une posture d'apprentissage/développement continu et de recherche.

7. Conclusion

Les résultats des expérimentations menées dans le cadre du projet Sur mesure pour l'emploi nous permettent de mieux comprendre les conditions nécessaires à sa mise en œuvre. Ils nous confirment également que cette approche a du sens et a beaucoup de potentiel. De nombreux témoignages nous confortent dans l'idée que des interventions intégrées en développement de compétences permettent de répondre à des besoins, et sont une solution efficace.

Cependant, il reste de nombreuses barrières à surmonter, tant au niveau local qu'institutionnel ou gouvernemental. Nous croyons que l'approche intégrée gagnera à être encore expérimentée, déployée et adaptée. À cette fin, nous espérons que le développement des compétences des adultes fera l'objet de suffisamment de recherches et de financements, pour soutenir non seulement les adultes en emploi mais également les chercheurs d'emploi.