

ANALYSE DU TRAVAIL  
DANS LE SECTEUR DE LA  
FORMATION EN MILIEU COMMUNAUTAIRE

Une étude sur l'analyse et l'organisation des rôles  
dans le secteur de la formation  
en milieu communautaire au Canada

Présentée au :

Comité directeur national de l'Étude des ressources humaines  
Coalition canadienne des organismes communautaires  
en développement de l'employabilité  
a/s RQuODE  
3580, rue Masson, bureau 20  
Montréal, Québec  
H1X 1S2

Présentée par :

Life-Role Development Group Limited  
14005, 105e Avenue  
Edmonton, Alberta  
T5N 0Z1

Dave Redekopp  
Associé principal  
Téléphone : (780) 451-1954  
Télécopieur : (780) 455-0516  
Courriel : [redekopp@attglobal.net](mailto:redekopp@attglobal.net)

## TABLE DES MATIÈRES

	Page
Partie I : Présentation générale de l'analyse.....	1
État de la situation.....	1
Objectifs.....	2
Méthodologie.....	2
 Partie II : Recherche documentaire & Recherche Internet.....	 4
État de la situation.....	4
Méthodes de recherche & Résultats.....	4
1. Bases de données électroniques.....	4
2. Imprimés.....	7
3. Internet.....	8
Recherche Internet en français.....	9
Discussion.....	9
 Partie III : Résultats des groupes de discussion & Matrice du secteur.....	 12
État de la situation.....	12
Méthodologie.....	12
Résultats.....	18
Matrice du secteur de la formation en milieu communautaire.....	21
Description sommaire de certains rôles .....	27
La FMC et les autres fournisseurs – Perceptions des similitudes et différences.....	 35
 Partie IV	
Discussion.....	38
Analyse documentaire.....	38
Matrice du secteur.....	39
Profils sommaires des rôles clés dans le secteur de la FMC.....	39
Caractéristiques communes et particulières du secteur de la FMC.....	41
Prochaines étapes.....	43
 Annexe A : Similitudes et différences entre la FMC et les autres fournisseurs.....	 46
 Annexe B : Exemple de questionnaire pour valider la grille des fonctions dans le secteur de la FMC.....	 52

# ANALYSE DU TRAVAIL DANS LE SECTEUR DE LA FORMATION EN MILIEU COMMUNAUTAIRE

## Partie I : Présentation générale de l'analyse

### État de la situation

Depuis quelques années, le secteur de la formation en milieu communautaire (FMC) fait face à des changements importants, et rien n'indique qu'il en sera autrement dans les années à venir. Les organismes de FMC préparent leurs clients à entrer dans un marché du travail en profonde mutation. De la même façon, les rôles exercés en emploi, et les exigences requises, telles que les «compétences reliées à l'employabilité», sont en constante évolution.

L'infrastructure qui supporte la FMC s'est également beaucoup transformée. Le gouvernement fédéral a modifié, et continuera de modifier, le mode de financement de la formation. Il a transféré la responsabilité de plusieurs services publics de formation aux provinces qui ont chacune leurs normes, leurs règlements et leurs attentes. De plus, la tendance à la privatisation a multiplié le nombre d'acteurs qui interviennent maintenant dans la prestation de services offerts depuis toujours par la FMC. C'est le cas des collègues, des commissions scolaires et des formateurs privés.

Les fournisseurs de FMC subissent donc beaucoup de pression à cause de ces changements. Ils doivent constamment rechercher de nouvelles sources de financement, transformer ou élaborer rapidement leurs programmes de formation, et ce, dans un contexte où ils doivent mettre davantage l'accent sur le marketing et la vente de produits et services afin de réussir dans un marché de plus en plus compétitif.

Afin de consolider les organismes de FMC qui doivent faire face à ces changements, le Comité directeur national de l'Étude des ressources humaines du secteur de la formation en milieu communautaire (CDN) a voulu délimiter la nature du travail effectué au sein de la FMC. Le CDN souhaitait surtout identifier un système de classification concernant le travail dans ce secteur et décrire les divers rôles, responsabilités et activités dévolus aux travailleurs et travailleuses. La présente recherche se veut donc un cadre général pour déterminer les besoins en termes de ressources humaines dans le secteur de la FMC, et pour mettre en place les éléments qui permettront d'effectuer ultérieurement une analyse plus poussée du secteur (p. ex., le profil des rôles).

Le CDN a confié le mandat de cette étude au Life-Role Development Group (le Groupe) qui vous présente ici la méthodologie utilisée lors de l'étude et les résultats qui ont été obtenus.

## Objectifs de l'étude

L'étude devait fournir :

- ?? Une analyse globale de la documentation en anglais concernant le secteur de l'éducation et de la formation, et des systèmes de classification de secteurs/sous-secteurs qui lui sont reliés (p. ex., développement de carrière, alphabétisation, ressources humaines).
- ?? Une matrice du secteur s'appliquant à la FMC (un profil du secteur délimitant les niveaux de compétence [rangées de la matrice] et les fonctions [colonnes de la matrice] de la FMC, et dressant la liste de tous les rôles dans chacune des cellules de la matrice), qui fournirait une nomenclature commune pour décrire les rôles de la FMC et illustrer leurs interrelations.
- ?? Un résumé des profils pour les principaux rôles exercés dans la FMC, soit les principales activités, les fonctions, les tâches et l'ensemble des compétences (habiletés, savoir, attitude) requises pour ces rôles.
- ?? Une analyse des caractéristiques communes entre les rôles de la FMC et ceux d'autres secteurs qui lui sont reliés, ainsi qu'une analyse des caractéristiques particulières de la FMC.
- ?? Un rapport comprenant les documents suivants :
  - Une description de la méthodologie (y compris le protocole pour les groupes de discussion).
  - Les résultats des groupes de discussion tenus à travers le Canada (résultats, membres, degré d'acceptation, autres enjeux).
  - Une description de deux ou trois modèles supplémentaires de classification qui pourraient être utilisés pour le secteur de la FMC, et les justifications pour chacun d'eux.<sup>1</sup>

## Méthodologie

Voici les étapes qui ont été franchies pour réaliser cette étude.

1. Produire une analyse documentaire. Nous avons réalisé une recherche documentaire (articles de revues, livres, rapports et sites Internet publiés en anglais) afin d'identifier les systèmes de classification qui existent et qui sont utilisés dans le secteur de l'éducation et de la formation. Nous souhaitons surtout découvrir des structures de classification pouvant s'appliquer au secteur de la FMC. Cette recherche visait à mettre à jour tous les travaux déjà réalisés sur la délimitation du secteur de la FMC ou des parties de ce secteur. Nous avons également effectué une brève recherche de la documentation publiée en français.

Vous trouverez dans la Partie II du présent rapport une section qui se rapporte à la recherche documentaire et à la méthodologie utilisée.

---

<sup>1</sup> Tel que mentionné dans la recherche documentaire, aucun autre modèle de classification n'a été trouvé pour délimiter le secteur.

2. Élaborer une Matrice du secteur (Grille d'analyse du travail). La Matrice du secteur de la FMC contient des informations qui ont été fournies par les groupes de discussion tenus à Victoria, Edmonton, Calgary, Ottawa, Montréal et Moncton. La Matrice illustre le secteur et les relations entre les rôles qui y sont exercés. Elle donne le portrait des niveaux de compétence/ responsabilité et des fonctions accomplies dans le secteur. Les rôles spécifiques sont identifiés dans la matrice par niveau de compétence et par fonction. Ils sont ensuite décrits en termes de fonctions et de tâches. Vous trouverez la méthodologie utilisée et les résultats obtenus à la Partie III de ce document.

3. Mener des groupes de discussion régionaux. Les participants aux groupes de discussion ont apporté leur contribution à la Matrice du secteur, ils ont également déterminé leur degré d'adhésion au projet et défini des enjeux additionnels ayant des répercussions sur l'ensemble de l'étude. Nous leur avons aussi demandé comment ils percevaient les différences qui existent entre les fournisseurs de la FMC et ceux de la pratique privée et des institutions. La Partie III de ce document vous présente les résultats obtenus.

4. Rédiger le rapport final. Le rapport final décrit les différentes étapes pour réaliser l'étude et les résultats obtenus ; il compare le secteur de la FMC à d'autres secteurs en identifiant les caractéristiques qui leur sont communes et celles qui font l'originalité de la FMC. La discussion de ces paramètres se trouve à la Partie IV du présent document.

### **Définitions**

Certains termes utilisés dans ce rapport peuvent avoir des significations différentes. Voici la définition que nous leur donnons :

*Client* : Les individus desservis directement par les fournisseurs de la FMC sont appelés « clients ».

*Compétence* : Les habiletés, savoir et attitudes, terme utilisé dans le sens plus large « d'aptitudes ». Ce terme n'implique aucun cadre spécifique (p. ex., éducation axée sur les compétences, profils de compétence).

*Bailleur de fonds* : L'organisme qui paie le fournisseur pour donner un service et/ou atteindre un résultat.

*Participants* : Les personnes ayant participé aux groupes de discussion dans le cadre de la présente étude.

*Financement axé sur les résultats* : Le financement qui est basé sur les résultats atteints par le client dans un service (p. ex., 5 000 \$ par client qui obtient un emploi).

*Financement axé sur les services* : Le financement qui est basé sur la prestation d'un service ou d'une intervention (p. ex., 500 \$ par client pour un atelier de recherche d'emploi).

## Partie II : Recherche documentaire et recherche Internet

### État de la situation

Le Groupe a d'abord entrepris une recherche documentaire pour recenser les articles de revues, les livres, les conférences, les thèses et les sites Internet publiés en anglais de même qu'un certain nombre de sites et de publications en français. La recherche visait à trouver les systèmes de classification qui existent et qui sont utilisés dans le secteur de l'éducation et de la formation, ainsi que dans les secteurs qui lui sont reliés tels que le développement de carrière, l'alphabétisation et les ressources humaines.

Il s'agissait surtout de découvrir des structures de classification qui pourraient s'appliquer au secteur de la FMC. Il fallait aussi mettre à jour tous les travaux ayant été effectués sur la délimitation du secteur de la FMC ou des parties de ce secteur. Les résultats de cette recherche sont présentés dans le présent rapport.

NOTE : La recherche documentaire n'avait pas pour but de découvrir les profils de compétence ou les systèmes d'analyse d'emplois qui pouvaient s'appliquer au secteur de la FMC – l'accent était plutôt mis sur le travail qui définit et/ou classe le secteur de la FMC ou les autres secteurs. C'est pourquoi le lecteur ne retrouvera pas ici le travail considérable qui a été réalisé sur les compétences par les intervenants en développement de carrière, en dynamiques de vie et en alphabétisation. Il serait préférable d'effectuer ce type de recherche comme mesure de suivi à la présente étude.

### Méthodes de recherche et résultats

Nous avons utilisé trois méthodes de recherche: les bases de données électroniques, les imprimés et Internet. Vous trouverez ci-dessous la description de chacune d'entre elles ainsi que leurs buts et leurs résultats.

#### **1. Bases de données électroniques**

Cette composante de la recherche permettait de trouver des imprimés et des ressources audiovisuelles (livres, articles, conférences, discours, thèses et vidéocassettes) qui traitent de la délimitation du travail de la FMC et de systèmes de classification applicables à ce secteur.

Les bases de données suivantes ont fait l'objet d'une recherche en ligne à la bibliothèque de l'Université d'Athabasca [www.athabasca.ca/library](http://www.athabasca.ca/library). Note : Nous avons choisi cette bibliothèque parce que l'Université d'Athabasca est d'abord une institution nationale d'éducation à distance qui a fait des efforts importants pour se mettre en liaison avec d'autres sources d'information.

**Tableau 1. Noms des bases de données**

Nom de la base de données	Contenu
ArticleFirst	Tables de matières de revues
ERIC	Matériel éducatif
PapersFirst	Communications individuelles présentées à des conférences internationales
ProceedingsFirst	Tables de matières de communications présentées à des conférences internationales
Wilson Omni	Articles de revues traitant des affaires et de l'éducation
WorldCat	Livres et autres documents dans les bibliothèques à travers le monde

**Tableau 2. Recherche par mot-clé**

Racine du mot	séparateurs
Communautaire	« formation » « fournisseurs »
Bénévole	« secteur » « gestion » « association »
Sans but lucratif	« secteur » « organismes »
À but non lucratif	« secteur » « organismes »
Formation	« pour l'employabilité » « professionnelle »

Nous avons choisi les références citées par les bases de données selon le titre et le résumé s'il y avait lieu. Celles qui sont cochées proviennent d'une recherche effectuée à la bibliothèque de l'Université d'Athabasca. Le CDN nous a fourni une copie papier de celles dont les auteurs sont en italique. Nous avons transmis une copie de toutes les références provenant des bases de données au CDN pour fins bibliographiques.

Tableau 3. Références provenant des bases de données

Auteur/Éditeur	Titre	Date	Type	Requête
Bygrave, W., et al	Toward a non-for-profit analytical framework	1996	Communication de conférence	
Campbell, D.	<u>The voluntary non-profit sector: an alternative</u>	1993	Livre	
Cockcroft, P.	Training structures in the community based sector	1988	Livre	?
Dangor, Z.	The non-profit sector in South Africa	1997	Livre	
Eisenberg, P.	The crisis in the American non-profit sector	1995	Livre	
McCarthy, K., et al	The nonprofit sector in the global community: voices from many nations	1992	Livre	?
<i>New Careers Training Laboratory, Center for Advanced Study in Education, The Graduate School and University Center of the City University of New York</i>	Career ladders and a training model for the (re)training of direct service workers in community based programs for the developmentally disabled	1979	Livre	?
Norton, M.	The non-profit sector in the UK	1997	Livre	
<i>O'Connell, B.</i>	The independent sector: uniquely American	1982	Article	?
Osborne, S.	The voluntary and non-profit sector in contemporary Japan: an emerging response to a changing society	1998	Livre	
Roberts, R.	Paraprofessionals employed in community based settings: a survey of perceived critical skills and training needs	1990	Thèse, Université d'État de Memphis	?
Salaman, L.	Beyond the paradigm of conflict: rethinking the role of the non-profit sector in the modern welfare state	1996	Vidéo-cassette	



Salamon, L.	Defining the nonprofit sector: a cross-national analysis	1997	Livre	
Sharpe, D.	Preparing for a changing world: demographics, psychographics and the Canadian charitable non-profit sector	1991	Livre	
Todaro, A., et al	A model for training community-based providers for children with special health care needs	1993	Article	
Ulbrich, H.	Nonprofits, businesses, and governments: the role of the volunteer sector in a mixed economy	1989	Livre	
Wernet, S.	Not-for-profit organization; organizational structure and critical events	1989	Communication de conférence	
Wholey, J., et al (Eds.)	Performance and credibility: developing excellence in public and nonprofit organizations	1986	Livre	?

## 2. Imprimés

La deuxième composante de la recherche visait à trouver des articles en bibliothèque portant sur le secteur de la FMC. Une recherche fut menée à l'Alberta Learning Library, Place du Commerce, à Edmonton. Cette bibliothèque est abonnée à plus de 300 revues et bulletins. Pour chacun des périodiques suivants, l'exemplaire d'exposition et les parutions antérieures à 1995 – quand elles étaient disponibles – furent balayés. (La bibliothèque ne possède pas un index annoté des périodiques.)

**Tableau 4. Périodiques sélectionnés**

Revue/Bulletin	Diffuseur	Lieu	ISSN
Canadian Journal of Rehabilitation	Canadian Association for Research in Rehabilitation	University of Alberta, Edmonton, AB	08280827
Career Planning and Adult Development Journal	Career Planning and Adult Development Network	San Jose, CA	07361920
European Journal of Vocational Training	European Centre for the Development of Vocational Training	Belgique	Aucun

Journal of Career Development		Columbia, MO	8948453
Journal of Career Planning and Employment	National Association of Colleges and Employers	Bethlehem, PA	08845352
Journal of Employment Counseling	National Employment Counseling Association	Alexandria, VA	00220787
New Directions for Adult and Continuing Education: The Welfare-to-Work Challenge for Adult Literacy Educators, Number 83, Fall 1999	Jossey-Bass	San Francisco, CA	10522891
Report on Literacy Programs: Biweekly Newsletter on Basic Skills and Workplace Literacy	Business Publishers Inc.	Silver Spring, MD	10466150
The Canadian Journal for the Study of Adult Education	Canadian Association for the Study of Adult Education	St. Francis Xavier University, Antigonish, NS	08354944
The Career Development Quarterly	The National Career Development Association	Alexandria, VA	

Nous avons extrait les articles suivants du New Directions for Adult and Continuing Education: The Welfare-to-Work Challenge for Adult Literacy Educators, Numéro 83, Automne 1999. Nous avons transmis une copie papier au CDN.

**Tableau 5. Articles imprimés sélectionnés**

<b>Auteur(s)</b>	<b>Titre</b>	<b>Date</b>
<i>Folkman, D. and Rai, K.</i>	The New Role of Community-Based Agencies	Automne 1999
<i>Dirkx, J.</i>	New Skills for Literacy Educators	Automne 1999

### 3. Internet

Cette composante avait un double objectif : identifier les sites Web d'organismes qui pourraient être utiles et communiquer avec leurs responsables. Nous avons également communiqué avec des organismes gouvernementaux et administratifs, des bailleurs de fonds, des associations, des universitaires et des fournisseurs (privés et à but non lucratif).

Nous avons combiné les mots-clés du Tableau 2 aux noms de cinq pays anglophones pour générer la recherche.

- Australie
- Nouvelle Zélande
- Afrique du Sud
- Grande-Bretagne
- États-Unis

Exemple : << formation en milieu communautaire » ET Australie>.

Nous avons ensuite lancé la recherche par mot-clé dans les moteurs de recherche *Alta Vista* et *Altheweb*. Puis, nous avons fait des demandes particulières d'information par courriel et sites Web. Nous avons également transmis un courriel au Bureau international du travail (BIT), Service de la formation et de l'emploi, à Genève. La plupart des réponses proviennent d'Australie et du Royaume-Uni. Nous avons reçu et sauvegardé dans un fichier plus de 30 courriels. Nous avons transmis une copie de la liste des sites Web et des courriels issus de cette composante de la recherche au CDN.

### **Recherche Internet en français**

Nous avons également effectué une recherche sur Internet en utilisant des mots-clés en français. Cette recherche a surtout fourni des traductions de travaux réalisés par DRHC pour le CDN.

*Vers un deuxième siècle de formation en milieu communautaire au Canada : Étude nationale des ressources humaines. (The Second Century: Community Based Training in Canada: National Human Resources Study)* par Adam Lodzinski (Montréal, 1997).

*La formation au travail : Un guide des meilleures pratiques des organismes de formation en milieu communautaire. (Training that Works: a guide to effective community-based employment training practices)* par Judy Johnson & Peter Morgan (People Development Limited), 1995.

*Trousse de planification stratégique communautaire pour l'emploi et la formation. (Community Strategic Planning Toolkit for Employment & Training)*, DRHC, Ottawa, Avril, 1999.

*Évaluation du processus Centre de ressources CR Objectif Emploi*, DRHC, Septembre 1996.

*Impact économique de la formation en milieu communautaire*. ONESTEP, Toronto, 1996.

## **Discussion**

La recherche documentaire et la recherche Internet avaient pour but d'examiner systématiquement dans les pays anglophones, et de façon plus limitée dans les pays francophones, le secteur de la formation en milieu communautaire ou les rôles et activités des travailleurs et travailleuses de ce secteur. Nous avons trouvé peu de documentation qui pouvait nous être utile. Il est possible que beaucoup plus de travaux aient été réalisés sans être publiés. Nous résumons ici les résultats de la recherche en soulignant les difficultés rencontrées et d'autres causes pouvant expliquer le peu de résultats obtenus.

Nous avons choisi six articles issus de la recherche dans les bases de données. Nous avons effectué la requête à partir de la bibliothèque de l'Université d'Athabasca. Le tableau suivant présente l'état des recherches au moment de la présentation de ce rapport. Nous avons transmis une copie des articles reçus au CDN.

**Tableau 6. État des requêtes des bases de données**

<b>Auteur/Éditeur</b>	<b>Titre</b>	<b>Date</b>	<b>Type</b>	<b>État</b>
Cockcroft, P.	<u>Training structures in the community based sector</u>	1988	Livre	Ne se trouve dans aucune bibliothèque en Amérique du Nord.
McCarthy, K., et al	The nonprofit sector in the global community: voices from many nations	1992	Livre	
New Careers Training Laboratory, Center for Advanced Study in Education, The Graduate School and University Center of the City University of New York	Career ladders and a training model for the (re)training of direct service workers in community based programs for the developmentally disabled	1979	Livre	Reçu
O'Connell, B.	The independent sector: uniquely American	1982	Article	Reçu
Roberts, R.	Paraprofessionals employed in community based settings: a survey of perceived critical skills and training needs	1990	Thèse, Université d'État de Memphis	Disponible seulement en l'achetant chez : Proquest Digital Dissertations.

Nous avons choisi deux articles trouvés à l'Alberta Learning Library pour les lire attentivement. Nous avons envoyé également une copie au CDN. Les éditoriaux des revues et bulletins de la Bibliothèque semblent s'intéresser davantage à l'élaboration des programmes et à la prestation de services plutôt qu'aux préoccupations et aux distinctions entre le secteur communautaire et le secteur privé. Ils peuvent aussi refléter le mandat de la Bibliothèque et ses politiques en matière de collections.

Bien que nous ayons fait plusieurs contacts prometteurs pendant la recherche Internet, nous n'avons trouvé aucun document. Quatre personnes (deux Américains et deux Australiens) ont offert de faire les requêtes elles-mêmes et de nous transmettre l'information, mais elles ne l'ont pas encore fait à ce jour. Nous avons rencontré d'autres problèmes lors de la recherche Internet :

Apparemment, les organismes et les individus qui auraient pu nous aider ne se trouvaient pas sur Internet. C'est particulièrement le cas pour la Grande-Bretagne.

1. Le statut légal des organismes est souvent flou. Par exemple, en Grande-Bretagne, certains enregistrés comme organismes de charité (comme les écoles) sont à but lucratif (BL); à Victoria, en Australie, les organismes communautaires sont également enregistrés en tant que fournisseurs de services privés.
2. La formation n'était pas toujours l'activité principale d'un organisme à but non lucratif (BNL).
3. Les différences de terminologie pouvaient rendre la communication difficile au niveau international.
4. Les sites Web et les bases de données ne faisaient pas toujours de distinction entre les organismes à BL et ceux à BNL.
5. Les bailleurs de fonds (des services fédéraux aux services locaux) ne faisaient pas toujours de distinction entre les organismes à BL et ceux à BNL.
6. Au moment de la recherche, c'était la période des vacances annuelles. Le personnel junior était parfois chargé des requêtes.

Il y a au moins deux façons d'obtenir encore des résultats avec la recherche Internet :

1. Recommencer la recherche plus tard, en évitant les périodes de vacances.
2. Téléphoner (plutôt que d'envoyer un courriel ou une télécopie) aux organismes et aux individus au Canada et dans d'autres pays; il se pourrait que les appels téléphoniques soient plus difficiles à ignorer que les courriels.

Le Groupe continuera à gérer les retours d'appel et de courriel et à transmettre l'information au CDN, mais il semble peu probable que l'on découvre des modèles pour structurer le secteur de la formation en milieu communautaire. Ce type de recherche documentaire pourrait obtenir de meilleurs résultats à une étape ultérieure du projet quand les rôles dans le secteur de la FMC seront bien définis en termes de fonctions, de compétences et de critères de performance. Par exemple, le processus actuellement entrepris par la communauté en développement de carrière, sous les auspices du Comité directeur national pour l'élaboration de lignes directrices et de normes en développement de carrière ([www.career.dev-guidelines.org](http://www.career.dev-guidelines.org)), pourrait très bien servir de modèle au secteur de la FMC pour décrire les compétences. Toutefois, ce projet, comme beaucoup d'autres dans des secteurs connexes (alphabétisation, compétences en dynamique de vie, réadaptation professionnelle) sont peu utiles à l'étape actuelle de la recherche.

## Partie III : Groupes de discussion et Matrice du secteur

### État de la situation

La grande majorité des informations recueillies dans cette analyse provient des groupes de discussion tenus à Victoria, Edmonton, Calgary, Ottawa, Montréal et Moncton avec des dirigeants et des intervenants du secteur de la FMC. Étant donné le peu de résultats obtenus par la recherche documentaire, les groupes de discussion ont constitué presque l'unique source d'information pour créer la Matrice du secteur, définir les rôles exercés et pour délimiter les différences entre les fournisseurs de FMC et les autres fournisseurs. Les groupes de discussion ont également validé l'intérêt des intervenants à préciser les limites de leur champ de pratique.

### Méthodologie

Le CDN a invité les travailleurs du secteur de la FMC à participer à des groupes de discussion d'une demi-journée (voir la liste des participants à la page 14). Excepté pour la première session tenue à Edmonton où les participants ont élaboré un modèle de structure pour la Matrice du secteur, les groupes ont tous suivi la procédure suivante lors des discussions :

1. Présentation de la personne responsable de l'animation et présentation des participants. On leur demandait de donner leur nom, celui de leur organisme, et la fonction occupée dans l'organisme.
2. Bref survol de l'étude : « La Coalition canadienne des organismes communautaires en développement de l'employabilité a confié au Life-Role Development Group le mandat de réaliser une étude sur le travail effectué dans le secteur. Plus spécifiquement, le Groupe doit délimiter les rôles dans le secteur, les relations entre eux, et les principales fonctions / tâches réalisées dans chacun de ces rôles. Il s'intéressera particulièrement aux différences susceptibles d'exister entre les rôles dans la FMC et ceux dans les institutions et dans les organismes à but lucratif. »
3. Distribution de la Matrice du secteur et validation :

☞☞ Veuillez passer en revue les « fonctions » de la matrice.

- Est-ce qu'il y a quelque chose qui manque ?
- Qui ne devrait pas être là ?
- Qui pourrait être combiné ?

☞☞ Veuillez passer en revue les « niveaux de compétence » de la matrice.

- Est-ce qu'il y a quelque chose qui manque ?
- Qui ne devrait pas être là ?
- Qui pourrait être combiné ?

☞☞ Veuillez passer en revue les « rôles » inscrits dans les cellules de la matrice.

- Est-ce qu'il y a quelque chose qui manque ?
- Qui ne devrait pas être là ?

4. Discussion générale concernant l'originalité du secteur de la FMC :

☞☞ Qu'est-ce qui rend le secteur de la FMC différent d'un fournisseur de services à but lucratif ou institutionnel (habituellement, post-secondaire) ?

☞☞ Si vous deviez exercer votre rôle chez un fournisseur qui n'est pas du secteur de la FMC, qu'est-ce qui changerait ?

5. Les participants choisissent une fonction ou deux (selon le nombre de participants) avec lesquelles ils sont à l'aise. Ils doivent identifier les principales tâches dans le plus de rôles possibles à l'intérieur de la fonction.

6. L'animateur remercie les participants et les avise qu'ils recevront le rapport final de l'étude dès qu'il sera prêt et approuvé (probablement en avril ou mai).

Nous avons synthétisé les notes issues des groupes de discussion en tenant compte de tous les points de vue. La seule exception concerne la suppression de rôles dans la matrice – aucun rôle ne fut enlevé de la matrice malgré les suggestions des participants. Nous avons pris cette décision pour nous assurer qu'un rôle ne soit pas enlevé uniquement parce que certains organismes ne l'exercent pas.

Le dernier groupe de discussion tenu à Edmonton avec les membre du CDN fut différent. Ils ont révisé la première version du rapport et choisi les rôles qui seraient décrits en détail.

**Liste des participants aux groupes de discussion**

<b>Nom</b>	<b>Titre/Organisme</b>	<b>Lieu</b>
<i>Edmonton - Janvier (Animateur - Dave Redekopp)</i>		
Donna Anderson	Directrice exécutive On-Site Placement Services	Edmonton, Alberta
Debby Appleby	Responsable du programme Distinctive Employment Counselling Services Agency	Edmonton, Alberta
Helena Burke	Responsable du programme On-Site Placement Services	Edmonton, Alberta
Sharon Cameron	Responsable du centre YMCA Enterprise Centre YMCA Edmonton	Edmonton, Alberta
Elvin Collins	Directeur exécutif Distinctive Employment Counselling Services Agency	Edmonton, Alberta
<i>Victoria - Mars (Animateur - Jerri Vossos)</i>		
Joy Andrews	Conseillère en emploi Central Vancouver Island Multicultural Society	Nanaimo, Colombie- Britannique
Anna Kanary	Agente en développement de l'emploi Cool Aid Employment Society	Victoria, Colombie- Britannique
Anne Levay	Directrice adjointe / Conseillère en emploi WorkLink	Victoria, Colombie- Britannique
Viet Tran	Coordonnateur du programme de formation au poste de travail Victoria Immigrant and Refugee Centre	Victoria, Colombie- Britannique
John Wilcox	Coordonnateur Esquimalt Neighbourhood House Opportunity Centre	Victoria, Colombie- Britannique



<i>Calgary - Mars (Animatrice - Marnie Robb)</i>		
Alana Huber	Conseillère en orientation professionnelle HOPE Work Experience Hull Child & Family Services	Calgary, Alberta
Lorraine Moulding	Gestionnaire Women's Trades Centre YWCA	Calgary, Alberta
Bev Sheckter	Responsable du programme YWCA	Calgary, Alberta
Carol Simpson	Directrice des services d'emploi Calgary Mennonite Centre for Newcomers	Calgary, Alberta
Joan Weinberger	Directrice des ressources humaines Women in Need Society	Calgary, Alberta
<i>Ottawa – Mars (Animatrice - Odette Dupuy)</i>		
Nohad Abomansour	Coordonnateur des services d'emploi Carlington Community Health Services	Ottawa, Ontario
Mary Conroy	Directrice des services à la jeunesse Bureau - Youth Employment Services	Ottawa, Ontario
Louise Ford	Directrice exécutive Ottawa Deaf Centre	Ottawa, Ontario
Andrea Généreux	Coordonnatrice des services d'emploi Causeway Work Centre	Ottawa, Ontario
Kunda Mukhedkar	Coordonnatrice des services d'emploi Pinecrest Queensway Health & Community Services	Ottawa, Ontario
Anca Sultana	Vanier Community Services Centre	Ottawa, Ontario
<i>Montréal - Mars (Animateur - Claude Richard)</i>		
Diane Cormier	Directrice Club de recherche d'emploi Montréal, centre-ville	Montréal, Québec
Serge Fournier	Rechercheur Club de recherche d'emploi – Montréal, centre-ville	Montréal, Québec

Nicole Galarneau	Directrice générale RQuODE	Montréal, Québec
Gerard Henry	Directeur Travail sans frontière	Montréal, Québec
Lise Paquet	Directrice générale Passeport Travail Beauce	Saint-Georges-de-Beauce, Québec
Nicole René	Directrice Atelier d'artisanat du centre-ville	Montréal, Québec
Jocelyne Vaillant	Directrice Centre de recherche d'emploi du Sud-Ouest de Montréal	Lachine, Québec

*Moncton - Mars (Animateur - Claude Richard)*

Bonnie Black	Conseillère Moncton Employment & Training Services	Moncton, Nouveau-Brunswick
Ann Bunker	Directrice Carleton – Victoria Co Vocational Board, Inc.	Perth Andover, Nouveau-Brunswick
Roger Cyr	Directeur par intérim Le Centre Horizon	St André, Nouveau-Brunswick
Debbie Dixon	Gestionnaire CVCVB-Plaster Rock	Plaster Rock, Nouveau-Brunswick
Sherla Gallant	Conseillère en emploi Canadian Mental Health Association	Summerside, Île-du-Prince-Édouard
Charlotte Giberson	Chef de file CVCVB	Bath, Nouveau-Brunswick
Shane Henderson	Directrice Oromocto Training & Employment Center Inc. (O.T.E.C)	Oromocto, Nouveau-Brunswick
Randy D. Lindsay	Directeur exécutif C.N.W.A.P. Cobequid Neighbourhood Work Activity Program	Truro, Nouvelle-Écosse
Janice Murphy	Counseillère / Superviseure Key Industries	Saint-Jean, Nouveau-Brunswick
Randy Penney	Directeur C-STEP Program John Howard Soc. of NF	Saint-Jean, Terre-Neuve
Joan Russell	Gestionnaire M.O.R.E Services Inc.	Miramichi, Nouveau-Brunswick
Debbie Vaughan	Chef de division, Moncton Employment & Training Serv.	Moncton, Nouveau-Brunswick

<i>Edmonton - Avril (Animateur - Dave Redekopp)</i>		
Bernadette Beaupré	Directrice exécutive Ontario Network of Employment Skills Training Projects	Toronto, Ontario
Elvin Collins	Directeur exécutif DECSA	Edmonton, Alberta
Sherolyn Dahmé	Directrice générale P.S. Jeunesse Inc.	Valleyfield, Québec
Sandra Dobrowolsky	Directrice de projets ASPECT - B.C.'s Community Based Trainers	Victoria, Colombie- Britannique
Michel Doiron	Conseiller sectoriel supérieur Division des partenariats sectoriels et professionnels Développement des ressources humaines Canada	Hull, Québec
Joan M. Russell	Gestionnaire de la formation professionnelle M.O.R.E. Services Inc.	Miramichi, Nouveau- Brunswick
Norma Strachan	Directrice exécutive ASPECT - B.C.'s Community Based Trainers	Victoria, Colombie- Britannique

## Résultats

Après le premier groupe de discussion tenu à Edmonton, la Matrice du secteur s'est considérablement développée. Des fonctions et des rôles ont été ajoutés, ce qui a donné 19 fonctions qui ont été regroupées en six fonctions principales et 19 sous-fonctions. Voici leur description.

### Développement de programme

**Élaboration de programmes, de services et de formation (Proactif) :** Identifier les clientèles à desservir, leurs besoins et la programmation générale. Définir les résultats à atteindre et les services / programmes d'éducation pour les atteindre (développement personnel, employabilité, formation professionnelle spécialisée et programme de formation générale). Obtenir les fonds nécessaires pour réaliser les programmes, souvent sous forme de propositions spontanées (les propositions officielles font partie de la section « Rédaction de projets » (Réactif).

**Rédaction de projets (Réactif) :** En réponse à un appel d'offres. Semblable au développement de programme, mais fait d'une manière réactive.

### Prestation de services

**Prestation de programmes, de services et de formation :** Enseignement / animation  
Tel que le programme a été élaboré et révisé.

**Gestion de cas / Orientation :** Travailler avec des personnes ou des groupes pour évaluer leurs besoins et s'assurer qu'ils reçoivent les services nécessaires, directement ou sur référence.

**Maintien en emploi :** Aider les clients à conserver leur emploi par la formation particulière au poste de travail et par l'adaptation du lieu de travail.

### Marketing

**Marketing & Placement (Clients) :** Trouver du travail pour les clients et faire les liens directs entre ce travail et le client.

**Marketing & Relations publiques (Organisme) :** Améliorer l'image de l'organisme.

### Recherche et Développement

**Suivi du client & Évaluation du programme (Garantie de la qualité) :** Vérifier le statut et le progrès du client après la fin du programme et évaluer l'efficacité du programme.

**Recherche & Développement des produits :** Mener des recherches (p. ex., marché du travail, meilleures pratiques), concevoir, élaborer et diffuser les produits (p. ex., programme de formation) pour les mettre à la disposition des clients, des autres organismes ou des employeurs.

### **Promotion et défense des intérêts**

**Défense des intérêts (Organisme) :** Promouvoir la valeur de l'organisme.

**Défense des intérêts & Sensibilisation (Enjeux / Groupe client) :** Agir au nom d'un groupe client ou du droit à l'éducation pour tous (p. ex., employeurs), influencer les autres (p. ex., les décideurs de politiques et les personnes chargées de la mise en application des politiques) et réseauter les fournisseurs de services.

**Défense des intérêts (Client) :** Agir au nom de clientèles particulières.

### **Gestion des opérations**

**Gestion des bénévoles :** Recruter, sélectionner et utiliser efficacement les bénévoles.

**Autofinancement (Collecte de fonds) :** Élaborer et mettre en place des stratégies pour générer des fonds et des ressources financières.

**Administration :** Gérer les finances, l'information et les services. Comprend la tenue des dossiers et la rédaction des rapports.

**Ressources humaines :** Gérer le recrutement, la sélection, la formation et la rémunération.

**Planification stratégique :** Élaborer un plan d'affaires comprenant la vision, la mission et le mandat.

**Développement des entreprises :** Posséder, gérer et opérer une entreprise pour soutenir les opérations d'un organisme à but non lucratif (p. ex., magasin d'occasions, contrats de rénovation de maisons).

**Soutien technique :** Fournir du soutien / service technique en matière d'informatique et d'équipement au personnel et à la clientèle.

Le groupe de discussion à Edmonton a identifié quatre niveaux de compétence qui sont restés les mêmes :

**Le conseil d'administration :** Administrateurs bénévoles de l'organisme.

**La direction :** Personne clé ou personnes responsables de l'ensemble des opérations de l'organisme, qui se rapportent directement au conseil d'administration. Dans les petits organismes, ces personnes exercent également des fonctions reliées à la gestion et au personnel.

**La gestion :** Personnes responsables de programmes et de projets particuliers dans l'organisme. Dans les petits organismes, le personnel exerce également les fonctions reliées à ces rôles.

**Le personnel** : Personnes responsables de la prestation de services directs ou de services internes à l'organisme.

Un groupe de discussion a demandé d'ajouter « Bénévole » comme niveau de compétence, mais nous ne l'avons pas fait parce que les rôles exercés dans ce niveau ne sont pas différents des rôles du « personnel ». On doit noter, toutefois, que certains rôles du « personnel » peuvent être payés ou non payés. Voici la Matrice complète du secteur.

## Matrice du Secteur de la formation en milieu communautaire

Note 1 : Plusieurs titres de fonctions sont des synonymes; tous les titres possibles ont été représentés dans la matrice.

Note 2 : Le rôle du personnel de direction dépend beaucoup de la taille de l'organisme. Les principales fonctions exercées dans les grands organismes sont indiquées en italique

Fonction	Niveau de compétence	Conseil d'administration	Direction	Gestion	Personnel
	Sous-fonction				
<b>Élaboration de programme</b>	<b>Élaboration de programme, services &amp; formation (Pro-actif)</b>	Non exclusive	Contrôleur de gestion <i>Coordonnateur</i> <i>Directeur des opérations</i> <i>Directeur exécutif</i> <i>Directeur général</i> <i>Vice-président</i>	Coordonnateur des services à la clientèle Coordonnateur des services d'emploi Gestionnaire Responsable de programme Coordonnateur de programme Directeur de programme	Tout le personnel peut contribuer Consultant Conseiller Conseiller en emploi Conseiller en orientation Prospecteur d'emplois Agent de liaison Animateur de cours de dynamique de la vie Formateur/animateur (Les clients sont aussi engagés dans ce processus)
	<b>Rédaction de proposition (Réactif)</b>	Aucun	<i>Contrôleur de gestion</i> <i>Directeur exécutif</i> <i>Directeur général</i>	Coordonnateur des services à la clientèle Coordonnateur des services d'emploi Gestionnaire Coordonnateur de programme Directeur de programme Responsable de programme	Personnel de soutien administratif Comptable Chargé de dossiers, etc. Consultant Conseiller en emploi

<b>Prestation de services</b>	<b>Prestation de programme, de services &amp; de formation</b>	Comité aviseur du projet Comité d'évaluation du programme	Directeur exécutif Directeur général	Coordonnateur des services à la clientèle Coordonnateur des services d'emploi Directeur de la réadaptation Coordonnateur de programme Responsable de programme	Conseiller aux activités commerciales Chargé de dossiers Conseiller en emploi Animateur Instructeur Interprète / traducteur Formateur au poste de travail Prospecteur d'emplois Animateur de cours de dynamique de la vie Conseiller en réadaptation Formateur Consultant en évaluation professionnelle
	<b>Gestion de cas / Counseling</b>	Non exclusive	Président directeur général Directeur exécutif Directeur général	Coordonnateur des services à la clientèle Coordonnateur des services d'emploi Directeur de la réadaptation Coordonnateur de programme Responsable de programme	Conseiller aux activités commerciales Conseiller en carrières Spécialiste en développement de carrière et en placement Chargé de dossiers Conseiller en emploi Animateur Conseiller en orientation Instructeur Interprète / traducteur Prospecteur d'emplois Travailleur social Conseiller en soutien individuel Conseiller en réadaptation Consultant en évaluation professionnelle



	<b>Maintien en emploi</b>	Non exclusive	Non exclusive	Coordonnateur des services à la clientèle Coordonnateur des services d'emploi Directeur de la réadaptation Coordonnateur de programme Responsable de programme	Consultant en adaptation du lieu de travail Chargé de dossiers Spécialiste de l'accès à l'informatique Conseiller en emploi Ergonome Interprète Formateur au poste de travail Prospecteur d'emplois Instructeur en alphabétisation Agent de placement Conseiller en réadaptation Enseignant du langage gestuel Consultant en évaluation professionnelle Formateur professionnel
<b>Marketing</b>	<b>Marketing &amp; Placement (Clients)</b>	Non exclusive		Coordonnateur des services à la clientèle Coordonnateur du marketing & administration Coordonnateur de programme Directeur de programme Responsable de programme	Chargé de dossiers Conseiller Agent chargé des contacts avec les employeurs Conseiller en emploi Agent de liaison avec les employeurs Interprète Formateur au poste de travail Prospecteur d'emplois Agent d'information sur le marché du travail Agent de placement Conseiller en réadaptation Enseignant du langage gestuel
	<b>Marketing &amp; Relations publiques (Organisme)</b>	Conseil d'administration Comité	<i>Président directeur général</i> <i>Directeur exécutif</i> <i>Directeur général</i>	Coordonnateur des services d'emploi Coordonnateur de programme Directeur de programme Responsable de programme Coordonnateur des relations publiques	Tous (indirectement) Opérateur en éditique Producteur vidéo Réalisateur de pages Web

<b>Recherche &amp; Développement</b>	<b>Suivi de la clientèle et Évaluation de programme (Garantie de la qualité)</b>	Comité d'évaluation de programme	Président directeur général Directeur exécutif		
	<b>Recherche &amp; Développement des produits</b>	Comité avisé	Directeur exécutif Directeur général	Coordonnateur des services à la clientèle Directeur de la réadaptation Directeur de la recherche Gestionnaire Responsable de programme Coordonnateur de programme	Adjoint administratif Conseiller en carrières Chargé de dossiers Clients Opérateur en éditique Conseiller en emploi Animateur Instructeur Interprète Administrateur Recherchiste Traducteur Producteur vidéo Consultant en évaluation professionnelle Réalisateur de pages Web Rédacteur
<b>Défense des intérêts</b>	<b>Défense des intérêts (Organisme)</b>	Président Certains membres du conseil d'administration (ad hoc)	<i>Président directeur général</i> <i>Directeur exécutif</i> <i>Directeur général</i>	Coordonnateur de programme Directeur de programme Responsable de programme	Conseillers en emploi Tous les autres rôles contribuent
	<b>Défense des intérêts &amp; Sensibilisation (Enjeux/Groupe client)</b>	Tous	Tous	Tous	Tous
	<b>Défense des intérêts (Client)</b>	Aucun	Aucun	Coordonnateur des services à la clientèle Directeur de la réadaptation Coordonnateur du marketing & administration Coordonnateur de programme Directeur de programme Responsable de programme	Conseiller aux activités commerciales Conseiller en carrières Chargé de dossiers Conseiller en emploi Instructeur Travailleur social

<b>Gestion des opérations</b>	<b>Gestion des bénévoles</b>	Non exclusive, mais tous doivent être impliqués	Directeur exécutif Directeur général	Coordonnateur des services d'emploi Coordonnateur des ressources humaines Directeur de programme Coordonnateur des bénévoles	Conseiller aux activités commerciales Conseiller en carrières Conseiller en emploi Instructeur Bénévoles
	<b>Autofinancement (Collecte de fonds)</b>	Directeur des finances Trésorier Tous les membres du conseil contribuent	<i>Contrôleur de gestion</i> <i>Président directeur général</i> <i>Directeur exécutif</i> <i>Directeur général</i> <i>Responsable de l'autofinancement</i> <i>Vice-président</i>	Responsable des finances Coordonnateur de la collecte de fonds Gestionnaire Coordonnateur de programme	Administrateur de bases de données Commis à l'entrée des données Opérateur en éditique Bénévoles Réalisateur de pages Web
	<b>Administration</b>	Trésorier Tous les membres du conseil doivent être impliqués	Président directeur général Contrôleur de gestion Directeur exécutif Directeur général Vice-président	Coordonnateur adjoint Coordonnateur des services à la clientèle Directeur de la réadaptation Agent/responsable des services financiers Gestionnaire Coordonnateur du marketing & administration Directeur de programme Responsable de programme	Comptable adjoint Adjoint administratif Aide comptable Agent d'information Commis à l'entrée de données Chef de bureau Administrateur de la paye Réceptionniste Comptable principal
	<b>Ressources humaines</b>	Comité des ressources humaines	<i>Président directeur général</i> <i>Directeur exécutif</i> <i>Directeur général</i>	Adjoint administratif Coordonnateur des services à la clientèle Gestionnaire Coordonnateur de programme Directeur de programme Responsable de programme Coordonnateur de la formation	Tous peuvent contribuer en partie
	<b>Planification stratégique</b>	Comité du Conseil d'administration	<i>Président directeur général</i> <i>Directeur exécutif</i> <i>Directeur général</i>	Coordonnateur de programme Directeur de programme Responsable de programme	Tous les rôles contribuent

	<b>Développement des entreprises</b>	Comité du Conseil d'administration	<i>Président directeur général</i> <i>Directeur exécutif</i> <i>Directeur général</i> <i>Contrôleur de gestion</i>	Directeur des opérations Coordonnateur de programme Directeur de programme	Le personnel des opérations Bénévoles
	<b>Soutien technique</b>	Non exclusive (certains en matière de politiques)	Directeur exécutif Directeur général	Coordonnateur des services à la clientèle Gestionnaire Coordonnateur de programme Directeur de programme Responsable de programme	Technicien – support informatique aux utilisateurs Instructeur d'ordinateur Technicien – support informatique Administrateur de réseau

## Description sommaire des principaux rôles

Vous trouverez dans la section suivante une description sommaire des principaux rôles exercés dans le secteur de la formation en milieu communautaire. Lors du dernier groupe de discussion, le Comité directeur national de l'Étude des ressources humaines a choisi ces rôles à partir de la Matrice, car ils étaient les plus saillants ou les plus représentatifs du secteur de la FMC. Au début de l'étude, tous les rôles inscrits dans la Matrice devaient être décrits, mais compte tenu de la taille de la Matrice, il n'a pas été possible de le faire. Par conséquent, nous avons choisi de décrire uniquement les principaux rôles du secteur de la FMC.

### Au niveau du conseil d'administration

L'étude a révélé que tous les membres d'un conseil d'administration devaient se partager un certain nombre de fonctions en plus de celles qui leur étaient assignées individuellement. Il semble également qu'ils peuvent avoir des doutes quant à leurs rôles et/ou ne pas exercer leurs rôles selon les exigences requises. Vous trouverez ici la liste des fonctions de l'ensemble du conseil. Il faut noter qu'aucun membre n'exerce lui-même toutes ces fonctions; un conseil d'administration efficace assignant des fonctions particulières à des individus ou à des sous-comités.

La responsabilité suivantes incombe au conseil d'administration :

- ☒ Promotion et défense des intérêts
- ☒ Autofinancement
- ☒ Planification stratégique
- ☒ Élabore des politiques (ex. : pour la gestion des bénévoles)
- ☒ Assume la responsabilité financière de l'organisme
  - Révise et approuve le budget
  - Établit les normes de responsabilité
  - Contrôle les revenus et les dépenses
- ☒ Établit le réseautage et des relations avec le public
- ☒ Élabore des politiques et procédures en matière de stratégie et d'administration et/ou révisé et approuve stratégie, politiques et procédures
- ☒ Recrute et embauche le directeur exécutif ou les premiers dirigeants

*Note : Cette description s'applique à un conseil de formulation des politiques. Un conseil opérationnel pourrait aussi être responsable du marketing/relations publiques, de l'évaluation de programme, de l'identification des enjeux concernant les clientèles et de l'information sur l'organisme et les enjeux concernant les clientèles.*

### Au niveau de la direction

Les directeurs exécutifs cumulent des fonctions de direction, de gestion et souvent de personnel dans un grand nombre d'organismes. Vous trouverez ci-dessous une définition des principales fonctions d'un directeur exécutif.

*Directeur exécutif*Élabore des programmes/services

- ☞Élabore les processus d'analyse de besoins
- ☞Conçoit les programmes et les services pour répondre aux besoins de la clientèle
- ☞S'assure que les programmes proposés répondent aux besoins et aux problématiques
- ☞Entretient des rapports avec les organismes gouvernementaux / bailleurs de fonds
- ☞Se tient au courant des recherches réalisées dans le secteur / universitaires / théories
- ☞Rédige des propositions en matière de programmes / services
- ☞Établit des sources de financement pour les propositions spontanées

Saisit les opportunités

- ☞Entretient des rapports avec les organismes gouvernementaux / bailleurs de fonds
- ☞Recherche des opportunités en matière de financement, de ressources et de programmes
- ☞S'assure que les opportunités respectent la mission de l'organisme
- ☞S'assure que les opportunités sont financièrement possibles
- ☞S'assure que les programme répondent aux besoins et aux problématiques
- ☞Rédige des propositions

Supervise la prestation de programme et de services

- ☞S'assure de l'implantation et du suivi des politiques et procédures
- ☞Rencontre régulièrement les gestionnaires et le personnel pour analyser les besoins de la clientèle et les programmes / ressources / financement nécessaire
- ☞Dirige les projets d'équipe
- ☞Soutient les gestionnaires de secteur

Dirige les activités de marketing et de relations publiques

- ☞Développe le réseautage
- ☞Assure les relations publiques au niveau des artisans des politiques gouvernementales et des personnes chargées de l'application des politiques
- ☞Participe aux relations publiques au niveau du public et des personnes
- ☞Sensibilise la communauté
- ☞Sensibilise le conseil d'administration

Dirige les projets d'évaluation et de contrôle de la qualité

- ☞Établit des systèmes d'assurance et de contrôle de la qualité
- ☞S'assure que les mandats sont exécutés et qu'ils répondent aux besoins de la clientèle
- ☞Élabore des systèmes d'évaluation de programme et de services ou s'assure de leur élaboration
- ☞Fait la synthèse de l'information concernant l'évaluation

Défend les intérêts de la clientèle et de l'organisme

- ☞Entretient des rapports avec les organismes gouvernementaux / bailleurs de fonds
- ☞Fait des présentations devant les représentants du gouvernement et de la communauté
- ☞Influence les décideurs lors des rencontres et des conversations

Gère les ressources humaines

- ☒☒ Approuve les embauches
- ☒☒ Maintient la discipline
- ☒☒ S'assure de pouvoir offrir une formation en cours d'emploi au personnel
- ☒☒ Crée un climat de croissance / changement / réflexion dans l'organisme
- ☒☒ Établit les procédures de règlement des griefs
- ☒☒ S'implique dans les processus de règlement des griefs

Dirige les activités d'autofinancement/collecte de fonds

- ☒☒ S'assure d'avoir des ressources efficaces/collecte de fonds
- ☒☒ Élabore les stratégies d'autofinancement
- ☒☒ Choisit une personne clé au niveau de la gestion pour mettre en vigueur les activités d'autofinancement
- ☒☒ Rédige des propositions
- ☒☒ Planifie les activités d'autofinancement (dans les organismes de grande taille, cela peut être fait par un collecteur de fonds)
- ☒☒ Négocie les contrats / ententes

Dirige les projets de recherche et de développement

- ☒☒ Conçoit la recherche et le développement
- ☒☒ Fait la recherche de fonds/ressources pour la R & D
- ☒☒ Désigne le personnel responsable des projets de R & D
- ☒☒ Supervise les projets de R & D

Dirige les activités administratives

- ☒☒ Élabore les politiques & procédures pour approbation par le conseil d'administration
- ☒☒ Élabore le budget
- ☒☒ Rend compte de toutes les dépenses
- ☒☒ Fait rapport sur les revenus / dépenses
- ☒☒ Informe le conseil concernant les directions / les sources en croissance

Dirige la planification stratégique et le développement des activités de l'entreprise

- ☒☒ S'assure de la fidélité à la mission et au mandat de l'organisme
- ☒☒ Fournit sa vision concernant l'organisme
- ☒☒ Assure le leadership et précise les buts de l'organisme
- ☒☒ Précise les valeurs de l'organisme

**Gestion***Directeur/coordonnateur/gestionnaire de programme*

Les gestionnaires, directeurs et coordonnateurs de programme ont été regroupés parce que (a) leurs titres sont parfois synonymes et (b) même si les titres font appel à des différences réelles, celles-ci se situent habituellement au niveau des responsabilités. Ils exercent plusieurs des fonctions dévolues aux directeurs exécutifs, mais de manière plus spécifique.

Élabore des programmes/services

- ☒☒ Effectue les analyses de besoins
- ☒☒ Participe à l'élaboration de programmes et de services pour répondre aux besoins de la clientèle
- ☒☒ Entretien des rapports avec les organismes gouvernementaux / bailleurs de fonds
- ☒☒ Se tient au courant des recherches réalisées dans le secteur / universitaires / théories
- ☒☒ Rédige des propositions concernant les programmes et services
- ☒☒ Assiste dans la recherche de financement pour les propositions spontanées

Saisit les opportunités

- ☒☒ Entretien des rapports avec les organismes gouvernementaux / bailleurs de fonds
- ☒☒ Recherche des opportunités
- ☒☒ S'assure que les opportunités respectent la mission de l'organisme
- ☒☒ S'assure que les opportunités sont financièrement possibles
- ☒☒ S'assure que les programmes répondent aux besoins et aux problématiques
- ☒☒ Rédige des propositions

Gère la prestation de programme et de services

- ☒☒ S'assure de l'implantation et du suivi des politiques et procédures
- ☒☒ Rencontre régulièrement le personnel pour analyser les besoins de la clientèle et les programmes / ressources / financement nécessaire
- ☒☒ Aide le personnel dans la solution de problèmes
- ☒☒ Établit des partenariats avec d'autres organismes (à but lucratif, à but non lucratif et institutions)

Participe aux activités de marketing et de relations publiques

- ☒☒ Développe le réseautage
- ☒☒ Participe aux relations publiques au niveau des artisans des politiques gouvernementales et des personnes chargées de l'application des politiques
- ☒☒ Participe aux relations publiques au niveau du public et des personnes
- ☒☒ Sensibilise la communauté

Gère les projets d'évaluation et de contrôle de la qualité

- ☒☒ S'assure que les mandats sont exécutés et qu'ils répondent aux besoins de la clientèle
- ☒☒ Élabore les instruments / questionnaires pour la collecte des données et la cueillette de l'information
- ☒☒ Demande directement aux clients d'exprimer leurs besoins
- ☒☒ Demande aux clients et au personnel de se prononcer sur l'efficacité des programmes
- ☒☒ Élabore des systèmes d'évaluation de programme et de services ou s'assure de leur élaboration
- ☒☒ Recueille et analyse les données d'évaluation
- ☒☒ Fait la synthèse des données d'évaluation

Défend les intérêts de la clientèle

- ☒☒ S'exprime au nom de la clientèle
- ☒☒ Entretien des rapports avec d'autres organismes ou employeurs



Défend les intérêts de l'organisme et les problématiques

- ☞☞Entretient des rapports avec les organismes gouvernementaux / bailleurs de fonds
- ☞☞Fait des présentations devant les représentants du gouvernement et de la communauté
- ☞☞Influence les décideurs lors des rencontres et des conversations

Gère les ressources humaines

- ☞☞Définit les besoins en ressources humaines / les critères pour les projets
- ☞☞Établit les processus de recrutement et de sélection du personnel et des bénévoles
- ☞☞Sélectionne le personnel / les bénévoles
- ☞☞Maintient la discipline
- ☞☞Offre une formation en cours d'emploi au personnel
- ☞☞Donne une rétroaction au personnel
- ☞☞Forme le personnel
- ☞☞S'implique dans les processus de règlement des griefs

Participe aux activités d'autofinancement/collecte de fonds

- ☞☞Élabore des présentations de projets
- ☞☞Présente des projets à des bailleurs de fonds possibles
- ☞☞Rédige des propositions
- ☞☞Gère les activités d'autofinancement

Participe aux projets de recherche et de développement

- ☞☞Gère les projets de R & D
- ☞☞Soumet des rapports de progrès au directeur exécutif / bailleurs de fonds

Gère les activités administratives

- ☞☞Élabore les budgets des projets
- ☞☞Rend compte de toutes les dépenses
- ☞☞S'assure que la facturation est effectuée
- ☞☞Soumet un rapport sur les revenus / dépenses au directeur exécutif

Participe à la planification stratégique et au développement des activités de l'entreprise

- ☞☞Contribue à la mission et au mandat de l'organisme
- ☞☞Communique la vision et les valeurs de l'organisme au personnel
- ☞☞Aligne les buts du projet aux buts de l'organisme

*Coordonnateur des services d'emploi et Coordonnateur des services à la clientèle*

Le coordonnateur des services d'emploi et le coordonnateur des services à la clientèle exercent les mêmes fonctions que celles du gestionnaire / directeur / coordonnateur, mais de façon plus limitée et spécifique. Leur action est axée sur des programmes et services particuliers, et ils jouent un rôle plus « touche-à-tout » que celui des gestionnaires en termes de réponse à la fois aux besoins du personnel et à ceux de la clientèle et des problématiques.

Les coordonnateurs des services d'emploi ajoutent à leurs tâches les relations avec les employeurs – les contacter, les rencontrer, les encourager à offrir des opportunités aux clients et à participer à la résolution des problèmes. Les deux types de coordonnateurs jouent un rôle moins direct que celui

des gestionnaires dans l'élaboration de programme, la rédaction de propositions et la recherche de financement.

### *Coordonnateur des relations publiques*

Seuls les organismes de grande taille ont des coordonnateurs des relations publiques. Ce rôle implique un certain nombre de tâches :

- ☒☒ Conçoit les stratégies de relations publiques
- ☒☒ Élabore les plans de communication
- ☒☒ Entretient des rapports avec les partenaires
- ☒☒ Conçoit des événements de relations publiques
- ☒☒ Conçoit des produits de relations publiques (p. ex., brochures)
- ☒☒ Gère les activités de relations publiques
- ☒☒ Participe aux activités de relations publiques
  - Fait des présentations aux bailleurs de fonds, aux employeurs, aux groupes dans la communauté

### **Le personnel**

#### *Spécialiste en développement de carrière & placement / Chargé de dossiers / Conseiller en emploi*

- ☒☒ Évalue les besoins de la clientèle
- ☒☒ Fournit l'orientation professionnelle (en individuel et en groupe)
- ☒☒ Donne la formation (p. ex., compétences en dynamique de vie, compétences en recherche d'emploi)
- ☒☒ Réfère les clients à l'interne ou à l'externe
- ☒☒ Aide les clients dans leur recherche d'emploi (p. ex., rédaction du curriculum vitae)
- ☒☒ Met en relation toutes les personnes qui peuvent aider le client à planifier une recherche d'emploi efficace
- ☒☒ Identifie l'aide nécessaire (p. ex., transport, vêtement spécial, argent pour le lunch, formation spécialisée)
- ☒☒ Assigne les responsabilités pour répondre aux demandes d'aide
- ☒☒ Assure un suivi régulier avec le client
- ☒☒ Tient à jour le dossier / la documentation concernant le client
- ☒☒ Développe des contacts avec les employeurs
- ☒☒ Défend les intérêts du client devant l'employeur

#### *Agent de liaison avec les employeurs / Agent de liaison / Agent de placement / Prospecteur d'emplois*

- ☒☒ Développe des relations de travail avec les employeurs; établit le premier contact
- ☒☒ Aide les employeurs à déterminer leurs besoins
- ☒☒ Sensibilise les employeurs aux besoins du groupe client
- ☒☒ Fait la promotion de l'organisme et du client
- ☒☒ Convainc les employeurs des avantages à embaucher la clientèle
- ☒☒ S'assure que des clients compétents sont placés chez l'employeur
- ☒☒ S'assure que les clients reçoivent la formation spécifique nécessaire au travail

- ☒☒ Organise les entrevues
- ☒☒ Présente le client et le stagiaire à l'employeur
- ☒☒ Recherche les causes des problèmes avec l'employeur et/ou le chargé de dossiers et le prospecteur d'emplois
- ☒☒ Recueille les données de suivi
- ☒☒ NOTE : pour les prospecteurs d'emploi seulement s'ajoute une autre fonction – aider les employeurs à créer des postes de travail .

*Animateur / Instructeur / Formateur / Moniteur de cours de préparation à la vie*

- ☒☒ Prépare la présentation des sessions
- ☒☒ Prépare le matériel nécessaire
- ☒☒ Élabore les évaluations des résultats d'apprentissage
- ☒☒ Anime les sessions de groupe
- ☒☒ Assiste les individus
- ☒☒ Raffine / révisé les programmes existants pour en améliorer l'impact
- ☒☒ Détermine les bonnes « prochaines étapes » pour le client
- ☒☒ Fournit une aide individuelle au besoin
- ☒☒ Réfère pour une aide plus poussée au besoin
- ☒☒ Évalue les progrès individuels
- ☒☒ Documente les progrès
- ☒☒ Informe régulièrement le coordonnateur/gestionnaire des progrès du client
- ☒☒ Défend la clientèle au besoin
- ☒☒ Demande la rétroaction des clients et des employeurs, des suggestions pour effectuer des changements / rétablir l'équilibre
- ☒☒ Informe les gestionnaires des besoins détectés
- ☒☒ Se réseauté avec d'autre personnel de première ligne
- ☒☒ Élabore de nouveaux outils / techniques au besoin

*Formateur au poste de travail*

- ☒☒ Aide le client à développer les compétences qui répondent aux besoins / attentes des employeurs
- ☒☒ Surveille le rendement du client au travail
- ☒☒ Est conscient / fait des recommandations concernant d'autres facteurs, extérieurs au travail, qui affectent le rendement au travail
- ☒☒ Donne une formation individuelle au client
- ☒☒ Comprend les responsabilités inhérentes au poste occupé par le client
- ☒☒ Enseigne au client comment assumer les responsabilités inhérentes à son poste
- ☒☒ Établit des relations de travail entre le client / les autres membres du personnel / les employés
- ☒☒ S'assure que le client se présente de façon positive / lui enseigne comment se présenter de façon positive
- ☒☒ S'assure que le client peut / sait comment se rendre chez l'employeur, en lui indiquant l'itinéraire en autobus au besoin
- ☒☒ S'assure que le client connaît le milieu de travail / a été présenté à ses collègues
- ☒☒ Conserve la documentation concernant la croissance / performance du client
- ☒☒ Détermine le processus d'interruption

- ☒☒ Surveille le rendement
- ☒☒ S'assure que l'interaction physique et sociale est adéquate
- ☒☒ Conseille/éduque le client et l'employeur au besoin
- ☒☒ Recherche la cause de tout problème qui surgit
- ☒☒ S'assure que la qualité est acceptable, que la production et le rythme de travail est conforme à la demande avant d'interrompre la formation au poste de travail
- ☒☒ S'assure de la réussite du placement après avoir terminé la formation au poste de travail
- ☒☒ Défend les intérêts de la clientèle

### *Travailleur social*

- ☒☒ Collabore avec le chargé de dossiers et l'animateur pour obtenir les renseignements pertinents
- ☒☒ Assure soutien et suivi au niveau émotionnel, physique, mental, social et spirituel (p. ex., santé mentale, dépendances, aide juridique, intervention en situation de crise)
- ☒☒ Aide les clients à améliorer / renforcer leurs compétences en résolution de problèmes et en communication en transposant les expériences vécues en counseling/classe à des situations réelles de la vie
- ☒☒ Encourage les expériences d'apprentissage afin d'améliorer la formation et la réussite dans la recherche d'emploi
- ☒☒ Aide à développer les compétences de confiance, estime de soi et motivation
- ☒☒ Évalue et révisé le plan d'action avec le client
- ☒☒ Établit des réseaux dans la communauté pour offrir aux clients des services de liaison et de jumelage
- ☒☒ Participe à des conférences de cas avec les chargés de dossiers afin de mettre à jour le plan d'action et les progrès du client
- ☒☒ Fournit régulièrement des données aux chargés de dossiers

## La FMC et les autres fournisseurs – Similitudes et Différences

Selon toute vraisemblance, le travail d'analyse des rôles et des fonctions ne peut délimiter avec précision les différences entre fournisseurs de services en milieu communautaire et autres fournisseurs. C'est pourquoi lors des groupes de discussion, on a demandé aux participants d'exprimer comment ils percevaient leur secteur. Ils devaient mettre principalement l'accent sur les différences qui existent entre les fournisseurs de la FMC, les organismes du secteur privé et les institutions (surtout les institutions post-secondaires) en tenant compte des affirmations suivantes :

- ☞ Comme les critères de financement ont changé partout au pays, les distinctions entre les fournisseurs de FMC et les autres fournisseurs tendent à se réduire rapidement. Comme le financement est de plus en plus octroyé sur la base des résultats, tous les fournisseurs ont été obligés d'utiliser davantage que par les années antérieures les mêmes modes de planification et de gestion.
- ☞ Plusieurs participants travaillent depuis longtemps dans le secteur de la FMC et ne connaissent pas précisément le travail et les motivations des autres fournisseurs de services. Les fournisseurs du secteur privé et les institutions ne peuvent « défendre leurs propres intérêts » dans cette étude; les résultats ne reflètent que le point de vue des travailleurs du secteur de la FMC.

*NOTE : Cette section présente les différences telles que perçues par des personnes qui travaillent dans le secteur de la FMC. À part les animateurs des groupes de discussion, qui demeurent relativement neutres, aucun fournisseur du secteur privé ou des institutions n'a donné son point de vue lors de la consultation. Par conséquent, ce qui suit ne représente qu'un seul côté de la médaille, valable certes mais incomplet. C'est probablement aussi une vision du secteur légèrement idéalisée représentant les meilleures pratiques de la FMC. Cette idéalisation ne pose aucun problème dans cette étude – préciser le rôle du secteur de la FMC exige l'examen de ce qui peut être à son meilleur.*

### Thèmes

Les participants ont émis un grand nombre d'idées concernant les similitudes et les différences entre le secteur de la FMC et les autres fournisseurs. Vous trouverez la liste à l'annexe A et un résumé ci-dessous :

#### **Quel type de clientèle desservent-ils ?**

*Une clientèle marginalisée* – Selon les participants, les organismes de FMC sont plus susceptibles que les fournisseurs du secteur privé ou que les institutions de mettre l'accent sur les clientèles marginalisées. Le passage du financement axé sur les services au financement centré sur les résultats a eu comme conséquence que les organismes sont payés selon les succès obtenus plutôt que sur le nombre de services offerts. Ainsi, les participants rapportent que les fournisseurs qui ne sont pas du secteur de la FMC ont une plus grande tendance à choisir des clients susceptibles de réussir et à référer à d'autres organismes ceux qui risquent de ne pas réussir. Les fournisseurs de FMC ont plus l'impression d'accepter des clients selon les besoins plutôt que selon la probabilité de réussite.

*Une communauté* – Les organismes de FMC desservent la communauté et les familles aussi bien que les clients individuels, adoptant ainsi une approche-terrain. Les fournisseurs privés et les institutions tendent à desservir les individus. Les participants pensent que la plupart des fournisseurs de la FMC sont motivés par les besoins locaux, les besoins collectifs, besoins déterminés par l'information fournie par la communauté elle-même. Ils perçoivent les fournisseurs privés comme étant plus axés sur l'individuel que le communautaire parce que le financement de leurs services est lié au succès individuel. Autrement dit, les fournisseurs privés ne retirent aucun revenu supplémentaire en répondant aux besoins de la communauté et ils sont donc peu motivés à répondre à ces besoins. Les institutions peuvent être davantage intéressés à desservir la communauté, mais leur infrastructure et leurs systèmes sont conçus pour desservir des « étudiants » (dans ce cas, des clients individuels), non des communautés. Elles tendent elles aussi à mettre l'accent sur les services aux individus.

En ce qui concerne l'information fournie par la communauté, les deux, organismes privés et institutions, ont davantage tendance à répondre aux requêtes de services (c.-à-d., appels d'offre ou termes de référence) plutôt que d'aller chercher les besoins de la communauté. Un autre organisme (presque toujours un service gouvernemental) peut ou non demander l'avis de la communauté avant de faire appel à des services externes, mais les fournisseurs privés et les institutions partent du principe que ces besoins ont déjà été définis adéquatement.

### **Comment desservent-ils leur clientèle ?**

*Dans une perspective holistique* – Les organismes de FMC ont tendance à « desservir les clients » alors que les fournisseurs du secteur privé et institutionnel ont tendance à « fournir des services » que les clients en aient besoin ou qu'ils aient besoin plus que simplement un service. Les fournisseurs de la FMC pensent qu'ils ont beaucoup de latitude pour déterminer le besoin du client et y répondre, sans égard à la manière dont le besoin s'ajuste au « programme » offert. Ils croient que les fournisseurs du secteur privé et institutionnel mettent davantage l'accent sur la prestation de services et qu'ils fournissent ces services sans égard aux besoins exprimés par le client. Par conséquent, ils pensent qu'ils ont davantage de contrôle sur leur travail que les autres fournisseurs.

*Avec souplesse* – Selon les participants, les organisme de FMC sont plus en mesure que les institutions ou que les fournisseurs du secteur privé de répondre rapidement aux changements de besoins dans la communauté. Parce qu'ils mettent davantage l'accent sur les besoins de la communauté et de la clientèle plutôt que simplement sur la fourniture d'un ensemble de services, ils prévoient davantage les changements de besoins et sont plus en mesure de transformer leurs services pour répondre à ces besoins que les autres fournisseurs.

*En mettant l'accent sur la prévention* - Les fournisseurs de la FMC s'intéressent davantage à la prévention des problématiques parce qu'ils aident la clientèle à les résoudre. De l'avis des participants, les institutions et les fournisseurs du secteur privé invoquent les problématiques pour demeurer en opération. Les organismes de FMC participent davantage à la défense des intérêts de l'ensemble de la communauté en mettant l'accent sur la prévention des problématiques.

*En fournissant des services rentables* – Les fournisseurs de FMC pensent qu'ils allouent davantage de fonds à la prestation de services et moins aux frais généraux (marketing, équipement, administration) que les fournisseurs du secteur privé et institutionnel. Les participants affirment qu'environ 90 % de leur financement sont consacrés aux services directs. Par contre, ils ne savent pas quel pourcentage est consacré aux services directs par les autres fournisseurs, mais la norme dans l'industrie se situe entre 50 % et 70 %.

### **Pendant combien de temps desservent-ils leur clientèle ?**

*À long terme* – Les fournisseurs de FMC ont tendance à desservir les clients à long terme et pour une longue durée, sans égard aux dates de début et de fin de programme. Par conséquent, le personnel se sent plus à l'aise car le service ne dépend pas seulement de la durée du projet. Les participants considèrent que les fournisseurs du secteur privé et institutionnel ont tendance à interrompre le service dès que le programme est terminé et que les résultats à court terme ont été atteints.

### **Pourquoi desservent-ils leur clientèle ?**

*Pour assurer le bien-être du client et de la communauté* – La motivation principale des organismes de FMC est le bien-être des clients et des communautés. En fait, leur objectif est de devenir inutiles. Selon les participants, les institutions et les fournisseurs du secteur privé ont plutôt tendance à considérer le profit ou le « retour sur investissement » comme motif et sont moins intéressés à devenir inutiles.

### **Où desservent-ils la clientèle ?**

*Là où se trouvent les clients* – Les organismes de FMC ont tendance à se situer eux-mêmes aussi près que possible des clients. Les institutions et les fournisseurs du secteur privé ont tendance à se situer dans un endroit qui leur convient (en général, au centre-ville). De cette façon, les fournisseurs qui ne sont pas de la FMC peuvent facilement changer de clientèle si le financement est disponible pour un groupe client en particulier. Les fournisseurs de la FMC, d'un autre côté, existent pour desservir le groupe client.

*Dans un réseau communautaire* – Les organismes de FMC fonctionnent dans un réseau communautaire cohérent. Ils impliquent des clients, d'autres fournisseurs de services, le gouvernement et des groupes communautaires dans leur planification et leur gestion. Les participants considèrent que les fournisseurs du secteur privé et institutionnel fonctionnent de façon plus isolée.

NOTE : Le Groupe devait évaluer le niveau d'adhésion des participants au projet. Tous les animateurs des groupes de discussion affirment que le niveau d'adhésion est très élevé parmi les participants. – les travailleurs du secteur de la FMC semblent vraiment intéressés à préciser la nature de leur secteur. En général, ils sont très fiers de leur travail et désirent fortement être en mesure de continuer à faire ce travail de façon efficace.

## Partie IV : Discussion

Cette étude a produit des résultats étonnants, des résultats qui n'ont pas donné ce que l'on attendait vraiment. À cause, en particulier, du peu de résultats obtenus dans la recherche documentaire, le Groupe n'a pas été en mesure :

- ✍✍ d'analyser les approches d'autres pays pour délimiter le secteur de la FMC
- ✍✍ de fournir des approches alternatives pour délimiter le secteur de la FMC
- ✍✍ d'identifier les rôles et les fonctions qui sont exercés dans d'autres pays, mais qui ne le sont pas habituellement au Canada

Autrement dit, l'étude a eu dès le départ un handicap à surmonter : le peu de données permettant de différencier le secteur. Les autres pays n'accordent pas d'importance, ou bien peu, à la différenciation du secteur de la FMC par rapport aux autres fournisseurs. De plus, les systèmes du marché du travail comme la Classification nationale des professions ou le Dictionary of Occupational Titles des États-Unis ne donnent que des définitions brutes qui sont peu d'utilité dans une étude comme la nôtre (p. ex., tous les types de « formateurs » sont classés sous un seul terme et plusieurs autres « assistants » sont regroupés sous des étiquettes comme « conseillers », « psychologues » ou « travailleurs sociaux »). Les travaux qui se rapprochent le plus de notre secteur sont :

- ✍✍ Une matrice informelle du secteur en développement de carrière élaborée par le Collège Concordia à la fin des années 1980 mais non publiée.
- ✍✍ L'étude qui a été mentionnée sur les cheminements de carrière pour les débutants qui travaillent avec une clientèle ayant des retards de développement.

La présente étude est unique en son genre puisqu'elle semble être la première à :

- ✍✍ délimiter les fonctions et les niveaux de compétence du secteur de la FMC
- ✍✍ décrire les rôles dans ce secteur
- ✍✍ donner une description détaillée des principales tâches exercées dans chaque rôle

Elle semble également être la première à établir un cadre pour identifier les relations entre les rôles dans un secteur de l'employabilité qui s'adresse aux adultes, et ce, sans égard au fournisseur, communautaire, privé ou institutionnel.

Vous trouverez à la section suivante les recommandations concernant les travaux livrables dans ce projet.

### Analyse documentaire

Comme nous l'avons mentionné, il existe peu de travaux concernant la classification des rôles dans le secteur de la FMC. Le travail réalisé dans d'autres secteurs est en effet beaucoup trop général pour être utile aux fournisseurs de la FMC.



*Recommandation 1 :*  
Continuer à raffiner la Matrice qui est présentée dans l'étude. Faire valider le modèle par l'ensemble du secteur de la FMC.

## **Matrice du secteur**

La Matrice du secteur doit être validée par le secteur de la FMC (dans le sens de la recommandation 1) pour s'assurer qu'elle représente bien ce que le secteur souhaite. On pourrait utiliser le questionnaire qui se trouve à l'Annexe B pour valider la Matrice.

## **Profils sommaires des rôles clés dans le secteur de la FMC**

Cette étude devait produire un profil sommaire des tâches et compétences exercées dans les rôles clés de la FMC. Étant donné le chevauchement de plusieurs rôles et les différents titres utilisés dans les régions au Canada, il ne vaut sans doute pas la peine d'élaborer des descriptions complètes de ces rôles. Il serait sans doute plus avantageux de réviser les fonctions (p. ex., défense des intérêts, gestion de cas/counseling) accomplies dans le secteur de la FMC et d'en élaborer les profils de compétence. Il y a plusieurs raisons à cette façon de faire :

- ☞ Un accent sur les fonctions règle les problèmes de nomenclature entre les organismes et les régions.
- ☞ Une analyse fonctionnelle s'adapte davantage au changement qu'une approche basée sur l'analyse du travail.
- ☞ Dans une analyse fonctionnelle, il serait plus facile « d'emprunter » les descriptions de compétence provenant d'autres secteurs (particulièrement celui du développement de carrière).
- ☞ Le Projet de lignes directrices et normes nationales en développement de carrière a décrit de façon très précise une méthodologie concernant l'analyse fonctionnelle.
- ☞ Il y a plusieurs points communs entre le Projet de lignes directrices et normes nationales en développement de carrière et celui du secteur de la FMC; les futurs travaux concernant le secteur de la FMC devraient mettre l'accent sur les éléments qui ne font pas partie du Guide des compétences en développement de carrière (qui ne tient pas compte des fonctions « indirectes » (p. ex., marketing, gestion des bénévoles), fonctions qui sont privilégiées dans le secteur de la FMC.

Selon le Projet de lignes directrices et normes nationales en développement de carrière, cette approche fonctionnelle «... rend compte des activités que les professionnels réalisent et est donc facilement comprise par les intervenants et les clients..., reconnaît que l'expertise s'acquiert de différentes façons et qu'il est plus important de se baser sur ce que les gens font plutôt que sur la manière dont ils apprennent à le faire..., elle se prête bien à l'évaluation et à la reconnaissance des acquis...»<sup>2</sup>

Notre recherche documentaire ne visait pas à trouver un grand nombre d'approches en matière d'analyse des compétences. Nous sommes quand même en mesure de faire certaines recommandations. Les approches ayant fonctionné avec d'autres secteurs (p. ex., analyse de rôle, dont le meilleur exemple est la description des rôles dans l'industrie du tourisme en Alberta - Alberta Tourism Education Council's role descriptions of the tourism industry - pourrait ne pas fonctionner aussi bien dans le secteur de la FMC où :

- ☞ La description des rôles est largement tributaire de la taille de l'organisme (p. ex., les personnes qui exercent la fonction « pure » de directrice ou directeur exécutif ne se trouvent que dans les grandes organisations).
- ☞ On attend du personnel qu'il réponde aux besoins de la clientèle même si cela signifie parfois de ne pas s'en tenir à la stricte définition de la tâche.
- ☞ L'originalité du secteur tient, en partie, à certaines de ses fonctions (voir la section suivante : Les caractéristiques n'appartenant qu'au secteur de la FMC et celles qui sont communes à d'autres secteurs).

*Recommandation 2 :*

Utiliser une approche fonctionnelle plutôt qu'une analyse spécifique des professions pour tracer le profil des tâches et des compétences. Les Projet de lignes directrices et normes nationales en développement de carrière serait utile au niveau du processus et de certains contenus. Le secteur de la FMC pourrait également apporter sa contribution au projet en faisant l'analyse des services « indirects » (voir recommandation 3).

---

<sup>2</sup> ATEC (1999), *Lignes directrices et normes nationales en développement de carrière*, Version 1. Ottawa : Comité directeur national, Lignes directrices et normes nationales en développement de carrière, p. vi.

## Caractéristiques propres au secteur de la FMC et celles qui sont communes à d'autres secteurs

Un des buts de l'étude visait à déterminer les caractéristiques propres au secteur de la FMC et celles qui étaient communes à des secteurs semblables. Une revue rapide de la Matrice du secteur montre que la majorité des fonctions sont partagées par d'autres intervenants en employabilité, fournisseurs de services en développement de carrière, formateurs en alphabétisation et autres travailleurs en éducation/counseling. Ce qui fait l'originalité du secteur de la FMC, au moins en ce qui concerne la préparation à l'emploi/travail, c'est :

- ☞ La sous-fonction « défense des intérêts et sensibilisation »
- ☞ La sous-fonction « gestion des bénévoles »
- ☞ La sous-fonction « autofinancement »
- ☞ L'utilisation d'un niveau de compétence « conseil d'administration »

Voici la description de chacune de ces sous-fonctions :

**Défense des intérêts & Sensibilisation (Enjeux / Groupe client) :** Agir au nom d'un groupe client ou du droit à l'éducation pour tous (p. ex., employeurs), influencer les autres (p. ex., les décideurs de politiques et les personnes chargées de la mise en application des politiques) et réseauter les fournisseurs de services.

**Gestion des bénévoles :** Recruter, sélectionner et utiliser efficacement les bénévoles.

**Autofinancement (Collecte de fonds) :** Élaborer et mettre en place des stratégies pour générer des fonds et des ressources.

**Le conseil d'administration :** Administrateurs bénévoles de l'organisme.

Les fournisseurs du secteur privé n'utilisent généralement pas ces fonctions. Les institutions les utilisent davantage mais d'une manière fort différente. Par exemple, une institution post-secondaire est dirigée par un conseil d'administration, mais celui-ci n'a pratiquement rien à voir avec la gestion des programmes de préparation à l'emploi. L'institution aura une fonction autofinancement, mais cette dernière servira à l'ensemble de l'institution et non seulement au secteur qui s'occupe de la préparation à l'emploi. On peut également faire appel à des bénévoles, mais pas autant que dans le secteur de la FMC. Dans une institution post-secondaire, on peut défendre les intérêts d'un groupe client mais généralement pas autant qu'on le fait dans un organisme de FMC.

*Recommandation 3 :*

Mettre l'accent sur l'implication et les compétences du conseil d'administration. Les conseils d'administration efficaces peuvent être un atout important. Cependant, les membres sont souvent mal choisis ou n'ont pas les compétences requises pour être efficaces.

*Recommandation 4 :*

Mettre l'accent sur l'autofinancement et les compétences qui y sont associées. Les organismes de FMC seront en situation financière et morale délicate s'ils essaient de gérer leurs programmes avec des fonds accessibles à d'autres fournisseurs (informations supplémentaires plus loin).

*Recommandation 5 :*

Mettre l'accent sur la gestion des volontaires et les compétences qui y sont associées. Les bénévoles sont un atout que possèdent rarement les autres fournisseurs.

*Recommandation 6 :*

Mettre l'accent sur la défense des intérêts et la sensibilisation et les compétences qui y sont associées. Cela pourrait être la caractéristique la plus marquante du secteur de la FMC.

Veillez noter que les quatre dernières fonctions s'adressent toutes principalement aux services indirects : elles n'impliquent pas la prestation de services de première ligne offerts directement aux bénéficiaires de ces fonctions. Ce sont ces fonctions indirectes qui font l'originalité du secteur de la FMC, et elles s'exercent surtout aux niveaux de la direction et de la gestion. C'est ce type de fonctions qui donne la couleur d'un organisme, et la couleur d'un organisme détermine la manière dont les fournisseurs de services de première ligne agissent avec leur clientèle.

## Prochaines étapes

Deux volets d'activités peuvent être menés pour donner suite à cette étude. L'un consiste à poursuivre l'étude par une validation et une description détaillée des rôles ou fonctions. L'autre peut, de façon pro-active, guider le secteur de la FMC dans la direction où il veut aller. Voici les étapes à suivre pour réaliser ces deux volets.

### *Volet Un : Délimiter le secteur de la FMC*

1. *Valider la Matrice.* Utiliser un questionnaire semblable à celui qui se trouve à l'Annexe B. Valider la Matrice de la présente étude avec le plus de fournisseurs possible de la FMC (voir Recommandation 1) afin de : (a) s'assurer que la Matrice est adéquate (b) déterminer le niveau d'intérêt ou d'adhésion au processus et (c) augmenter le niveau d'adhésion au processus. Le document ainsi validé démontrera la fonctionnalité du secteur et les relations entre les rôles dans le secteur.
2. *Choisir les fonctions sur lesquelles on veut mettre l'accent.* Si les recommandations ci-dessus sont adoptées, la prochaine étape consiste à choisir les fonctions qui méritent d'être décrites en détail. Le CDN peut prendre cette décision sur la base (a) d'autres travaux déjà complétés (p. ex., par le Projet de lignes directrices et normes nationales en développement de carrière) et (b) de ce qui est fondamental pour la FMC (voir Recommandations 3-6).
3. *Détailler les fonctions selon leurs tâches et compétences.* Les fonctions qui ont été choisies sont ensuite détaillées en les fractionnant en tâches et en identifiant les compétences requises pour les exercer. Le Projet de lignes directrices et normes nationales en développement de carrière a élaboré un processus complet en ce sens, processus qui pourrait être utilisé dans le secteur de la FMC.
4. *Élaborer les normes et les possibilités de formation/apprentissage.* Établir des critères de rendement, des mesures de la performance et des possibilités de formation/apprentissage (y compris l'évaluation des acquis) pour chacune des fonctions. Comme cette étape se réalisera dans plusieurs années, il n'est pas nécessaire de la décrire davantage ici.

### *Volet Deux : Guider le secteur de la FMC dans la direction où il veut aller*

Nous supposons au départ que le secteur se définissait de façon précise, qu'il était unique en son genre et que nous pouvions en identifier clairement les rôles ou fonctions. Les groupes de discussion ont révélé qu'à cause de tous les changements survenus ces dernières années, le secteur de la FMC, à l'instar d'autres secteurs, en est venu à douter de son originalité et à craindre l'avenir. C'est pourquoi nous croyons qu'un volet d'activités devrait être consacré à une « vision plus large » du secteur et non seulement au raffinement des fonctions/compétences du Volet Un. Pour avoir cette « vision plus large », il faudrait (a) déterminer ce que le secteur veut être dans l'avenir, (b) identifier les scénarios possibles et (c) fixer des buts, liés particulièrement aux ressources humaines (p. ex., formation, perfectionnement, analyse de compétences). Les étapes suggérées sont :

1. *Identifier ce que le secteur de la FMC veut être dans l'avenir.* Les participants aux groupes de discussion ont décrit leur secteur et analysé leurs rôles en fonction du passé plutôt qu'en fonction de l'avenir. Ce n'est pas un problème en soi, mais en période de changement, cela risque de l'amener à réagir au changement plutôt qu'à le prévoir ou à se préparer à y faire face. Il serait sans doute préférable que le secteur analyse où il veut aller et ce qu'il veut être dans l'avenir. Il pourrait ensuite aborder le changement avec une idée précise en tête. On pourrait commencer le processus en répondant aux questions suivantes.

☞ Dans le meilleur des mondes, quelles activités votre secteur exercera-t-il dans les 20 ou 30 prochaines années?

☞ Dans le meilleur des mondes, quel sera votre clientèle dans les 20 ou 30 prochaines années?

☞ Dans le meilleur des mondes, comment votre secteur sera-t-il géré dans les 20 ou 30 prochaines années?

☞ Quelles sont les valeurs qui vous guident maintenant et qui devraient vous guider dans l'avenir?

Le CDN a déjà discuté de ces questions dans le passé. Nous croyons cependant que les réponses à ces questions doivent être formalisées et validées si nous voulons mettre l'accent sur les ressources humaines.

2. Identifier les scénarios qui peuvent avoir un impact positif ou négatif sur l'avenir du secteur de la FMC. Le secteur de la FMC fera face à d'autres changements. Bien qu'il ne puisse les prévoir, il peut s'y préparer en identifiant les scénarios qui seraient positifs, négatifs ou qui ne changeraient rien. D'où la nécessité de faire une analyse des tendances (p. ex., au niveau économique, social, éducatif, technologique et organisationnel) et de créer des scénarios qui reflètent ces tendances. Voici quelques exemples :

*Scénario 1 : Les gouvernements continuent dans la même direction – soit contracter des services axés sur les résultats.*

☞ Le secteur de la FMC devient de plus en plus semblable aux autres fournisseurs à moins de trouver d'autres sources de financement ou de démontrer clairement une valeur ajoutée.

☞ Le secteur est en mesure de générer des revenus supplémentaires (retour sur l'investissement) à partir de projets consacrés à des activités pro-actives.

*Scénario 2 : Les gouvernements ne contractent plus des services de première ligne et s'attendent à ce que les consommateurs et/ou les municipalités paient pour les services reliés à la carrière.*

☞ Les obligations morales du secteur face à la clientèle augmentent considérablement; il est essentiel d'obtenir d'autres sources de financement.

☞ Le secteur joue un plus grand rôle dans la définition des besoins du client et de la communauté.

*Scénario 3 : Les gouvernements trouvent que le financement axé sur les résultats ne fonctionne pas et souhaitent une approche plus holistique.*

Le secteur de la FMC est en bonne position mais seulement si des mesures d'imputabilité se mettent en place (p. ex., indice composé d'autosuffisance).

Ces scénarios sont fournis à titre d'exemples seulement. Le CDN et l'ensemble de la communauté doivent envisager tous les scénarios possibles afin d'être en mesure de contrôler la destinée de leur secteur, quelle que soit la nature des changements qui se produisent. La réponse que le secteur donnera aux préoccupations de ses ressources humaines sera des plus importantes.

3. Fixer des buts. En partant de ce qu'il veut être dans l'avenir, le secteur établit des buts à moyen terme (5-10 ans), puis des buts à court terme pour chaque scénario. Les buts à court terme sont choisis parmi l'ensemble des buts possibles et le secteur poursuit ces buts sans plus de référence à ceux à moyen terme (c.-à-d., une fois que l'on connaît les buts à court terme, on laisse tomber les buts à moyen terme – qui ne servent qu'à établir les buts à court terme).  
*NOTE : Ces buts peuvent concerner les fonctions et les compétences du secteur. Autrement dit, le premier volet peut devenir inutile si le deuxième fonctionne. Toutefois, certains buts, sinon la plupart, doivent porter sur les ressources humaines, car à la limite, ce sont les ressources humaines qui vont déterminer la nature du secteur.*

Les activités du deuxième volet permettront au secteur de mieux prévoir les changements et d'aller dans la direction qu'il souhaite. Elles permettront également de préciser davantage le premier volet qui vise à identifier les fonctions clés et à déterminer les fonctions sur lesquelles le secteur veut s'appuyer.

<p><i>Recommandation 7 :</i> Élaborer / raffiner une vision de l'avenir pour la FMC et aller dans ce sens, en mettant particulièrement l'accent sur les ressources humaines.</p>
--

## **Annexe A**

### **Différences/Similitudes perçues entre le secteur de la FMC et les autres fournisseurs : Données brutes**

#### **Edmonton**

On a peu discuté des similitudes et des différences lors de la première session à Edmonton . Les principales caractéristiques attribuées au secteur se résument ainsi :

- ☞ Approche holistique.
- ☞ Services d'apparence homogène.
- ☞ Fonds dédiés à la prestation de services de première ligne plutôt qu'aux frais de fonctionnement.

#### **Victoria**

##### *L'organisme*

Petits organismes assez flexibles pour répondre aux besoins des bailleurs de fonds.  
L'environnement de travail est chaleureux, amical et intime.  
Accessible (ayant pignon sur rue –facilement accessible en utilisant le transport en commun)

##### *Le personnel*

Peu de personnel.  
La plupart non syndiqué.  
La structure organisationnelle est plus souple.  
Le personnel pense avoir plus de liberté ou de contrôle dans son travail.  
Le personnel a davantage de pouvoir dans l'organisme.

##### *Les programmes*

Les groupes cibles sont différents – ils prennent les gens là où ils sont rendus et les aident à aller plus loin.  
Les services sont gratuits.  
Se spécialisent dans les clientèles qui rencontrent des obstacles à l'emploi (langue, dépendances, attitudes, comportements). Aident ceux qui ont quitté les autres systèmes, ceux qui ne « font » pas dans les autres programmes ou ceux qui ne veulent pas travailler avec. Le point le plus important c'est qu'ils desservent une clientèle qui ne répond pas aux normes. Des programmes à court terme qui sont holistiques (qui tient compte de la personne comme un tout).

##### *Le pouvoir*

Peu de pouvoir au niveau politique.  
Ils ont davantage d'habileté à amener les clients à prendre eux-mêmes le contrôle.  
Le personnel a davantage de pouvoir dans l'organisme.



### La philosophie

Communautaire, répond aux besoins locaux parce qu'ils sont des organismes locaux.  
Travaille en partenariat avec d'autres fournisseurs de services communautaires.  
Ce sont des organismes qui ont été mis sur pied pour répondre à un besoin local.  
Modèle de développement communautaire plutôt que modèle de développement économique.

En général, ces organismes se décrivent eux-mêmes comme étant créatifs, sensibilisés, adaptés et réactifs.

### Calgary

Les participants ont eu de la difficulté à répondre à cette question. Ils n'avaient pas de réponse précise. La discussion a porté sur les points suivants :

- ☞ Il n'y a pas de distinction claire entre à but lucratif et à but non lucratif. Cela semble être une affaire de degré ou d'emphase. L'écart entre les deux est très faible : les organismes à but non lucratif deviennent de plus en plus autosuffisants alors que les organismes à but lucratif deviennent de plus en plus orientés vers la communauté.
- ☞ Les différences se situent au niveau des énoncés de vision/mission et sur la manière de travailler.
- ☞ Les organismes à but non lucratif ont tendance à mettre plus d'accent sur l'ensemble de la communauté et sur l'amélioration de la société. Ils auront plus tendance à travailler en partenariat avec la communauté.
- ☞ Les organismes à but lucratif ont sans doute plus tendance à mettre l'accent sur leur marge de profit. Cela ne veut toutefois pas dire qu'ils manquent d'éthique ou qu'ils ne donnent pas de bons services. Cela veut dire que l'élément profit compte davantage dans la prise de décision et la pratique plutôt que la prestation de services ou la manière dont les services sont offerts.
- ☞ Dans les organismes à but non lucratif, le consommateur vient à l'organisme pour avoir accès aux services. Dans les organismes à but lucratif, l'organisme considère le consommateur comme son marché. Une discussion ultérieure a indiqué que ce peut être une question d'identification de créneau, autant pour les organismes à but lucratif que non lucratif.
- ☞ Par rapport à ce dernier point, les organismes à but non lucratif ont moins tendance à entrer en compétition avec d'autres pour le travail. Encore, c'est encore une question de degré, les participants considèrent les organismes à but lucratif comme plus agressifs dans l'identification de créneau ou dans la prestation de services.
- ☞ La discussion entre OBNL et OBL dépend de la manière dont on définit la formation en milieu communautaire. Si l'accent est mis sur la préparation à l'emploi, le secteur est

semblable à celui du développement de carrière. Il y a moins de différence entre les OBNL et les OBL qu'entre les OBL et les grandes entreprises comme les sociétés pétrolières.

## **Moncton**

Nous ne facturons pas les employeurs – comme les organismes à but lucratif.

Très au courant de la réalité et des besoins de notre clientèle – ce n'est peut-être pas le cas des services publics.

Notre capacité à donner des services individualisés afin de répondre aux besoins spécifiques des clients s'oppose à la nécessité de rejoindre un large auditoire dans le cas des institutions.

Notre habileté à assurer un suivi à long terme.

Notre programmation est élaborée pour s'ajuster aux besoins des clients et non l'inverse (clients devant s'ajuster au programme de l'institution).

Notre approche tend à être plus holistique ou globale (implication de la communauté et de la famille).

Notre habileté à assurer le suivi du client même longtemps après qu'il ait reçu un service direct (ex. : à des fins de probation).

Rôle de défense des intérêts.

Conscience sociale – nous prenons des décisions qui sont à l'avantage du client et de la communauté – pas pour augmenter le profit.

Nous ne mettons pas l'accent sur le profit.

La confiance accordée aux bénévoles et la contribution des bénévoles.

Nous sommes plus crédibles aux yeux du client.

Souvent nous devons fournir de meilleurs services que les OBL et les institutions pour justifier la poursuite du financement.

Attitude profondément ancrée au niveau de l'administration : atteindre le seuil de rentabilité et non le profit.

Imputabilité – nos buts à court et moyen terme sont révisés par nous, les clients et les bailleurs de fonds.

Les organismes de FMC sont ancrés dans la communauté et capables de naviguer/avoir accès aux services communautaires plus rapidement (faisant partie du réseau communautaire).

Font partie d'un vaste réseau communautaire.

Approche holistique.

Nous travaillons avec les familles, les employeurs et la communauté qui entourent le client.

Nous faisons des efforts supplémentaires pour répondre aux besoins spécifiques ou spéciaux des clients.

Nos organismes ne mettent pas l'accent sur « nos » services mais sur les besoins des clients et les buts qu'ils veulent atteindre.

La notion de long terme est plus longue pour nos organismes (les clients reviennent souvent après plusieurs années).

Nous avons des conseils d'administration typique – qualité du service surveillée sur une base régulière.

Aussi...en liens étroits avec la communauté.

Nous comptons sur des bénévoles quand le financement vient à manquer.

## Montréal

Notre habileté à fournir le suivi sur une plus longue période.

Parce que notre financement est annuel, nos services ne sont disponibles que sur une base annuelle.

Le profit n'est pas le but ultime.

Nous sommes soumis à des paramètres : % de types de clientèle.

Perçus par les bailleurs de fonds comme des fournisseurs ou des extension de leurs services et non comme une « entreprise »; par conséquent, difficile de faire reconnaître nos besoins comme entrepreneurs.

Notre souplesse et notre autonomie au moment de répondre aux besoins de la clientèle (développement et prestation de services).

Nous sommes toujours présents (si le financement n'est pas interrompu).

Nous utilisons une approche axée sur le counseling plutôt que l'éducation, ce qui répond mieux aux besoins de la clientèle.

Nos organismes sont centrés sur le client et non sur la prestation de services.

Nous tenons compte des besoins de ceux qui n'ont pas de place dans le système ou ont été marginalisés par le système et ses institutions – nous sommes les experts au niveau des « exclus ».

Nous avons moins de liberté en ce qui concerne l'administration et la gestion interne. Souvent pénalisés par la nécessité de remplir les formulaires gouvernementaux – parce que nos bailleurs de fonds sont pour la plupart des services gouvernementaux et tendent à nous considérer comme une extension de leurs services. Parce que nous devons répondre de nos actes devant les bailleurs de fonds, nous sommes limités dans la façon de gérer nos organismes.

Les institutions ont tendance à avoir une approche éducative, axée sur la prestation de services, sont une extension de la fonction gouvernementale et basent leur efficacité sur le court terme, les résultats quantifiables. Les organismes de FMC, d'un autre côté, ont une approche counseling, sont axés sur les besoins du client à long terme.

Les résultats des institutions : un titre professionnel ou un diplôme.

Nos résultats : autosuffisance, autonomie, mieux-être et une communauté plus productive et en meilleure santé.

Toutefois, nous reconnaissons que la question du mieux-être devient aussi une priorité des institutions.

Nos organismes doivent souvent critiquer les programmes et politiques gouvernementales et institutionnelles au nom de leur clientèle et au nom des communautés. Nous offrons aussi « ce qui fonctionne » ou les « meilleures pratiques » en ce qui concerne nos clients.

## Ottawa

Question : Qu'est-ce qui fait l'originalité du secteur de la FMC ? La formation en milieu communautaire...

- Répond aux besoins de la communauté.
- Est souple.
- A l'habileté d'élaborer des programmes qui répondent aux besoins de l'employeur/employé.
- Offre un environnement sécurisant pour les adultes qui entreprennent un processus d'apprentissage tard dans leur vie.
- A une ambiance différente.

Nos organismes sont plus en mesure de s'ajuster aux besoins de la clientèle.

Plus de rapidité, de souplesse et s'ajustent plus rapidement.

Moins de réticences à référer.

Concernés davantage par le client, passent plus de temps dans la collecte de fonds.

Plus inclusif et plus facilement accessible aux populations qui ont des handicaps à l'emploi.

Des services moins limités dans le temps.

Une plus grande conscience communautaire, éducation du public.

La défense des intérêts vient avec l'éducation du public.

Travaillent plus fort à desservir les clients.

Imputables mais n'ont pas à faire du profit pour quelqu'un.

Philosophie différente quant à l'approche avec le client.

Traitent les clients comme des personnes considérant d'autres secteurs qui les traitent comme un secteur de marché.

N'excluent personne.

Essaie de s'ajuster aux besoins de la clientèle, même si ce n'est pas dans leur mandat.

Vont plus loin que juste le travail pour aider le client; on ne trouve pas cela dans l'entreprise;

malgré les contraintes, les pressions, axés sur le client, à cause du contexte de travail et de notre philosophie.

Le profit ne fait pas partie de nos valeurs.

Nous rendons des comptes au public et davantage à nos clients.

Établissons des partenariats avec d'autres organismes si c'est nécessaire pour le client.

Gestion communautaire.

La manière dont nous utilisons les conseils d'administration et les bénévoles.

Nous ne considérons pas les clients seulement comme des consommateurs.

Système de placement étudiant, la formation et le bénévolat pour acquérir l'expérience.

La manière dont nous traitons nos employés – très bien – plus de sécurité d'emploi, davantage que dans le secteur privé où les employés ne sont pas toujours bien payés et les premiers à faire les frais des coupures.

Importance des évaluations et de l'imputabilité.

Importance des consultations avec la communauté, impliquant la communauté dans tout ce que nous faisons, p. ex., l'élaboration de programme.

Aide individuelle au client – approche holistique

Le travail en réseau/avec la communauté.

On prend soin de la personne du début à la fin.

Services complémentaires.

Le secteur privé investit beaucoup de temps dans la promotion/publicité; ils excellent dans ce domaine. Bon équipement, leur matériel/programme de cours bien présentés.

Plusieurs d'entre nous avons des budgets restreints; un directeur exécutif qui fait le travail de bureau.

Nous ne mettons pas d'argent dans les frais de fonctionnement – nous investissons plutôt dans le client.

90 % du budget va au personnel qui travaille avec le client; nous devons faire preuve de beaucoup de créativité avec le 10 % qui reste.

Encore, la philosophie : l'engagement du personnel et des volontaires va au-delà de la tâche.

Cela est dû en partie à la manière dont ils ont été engagés et traités.

Engagement- intéressés à travailler pour nous parce qu'ils sont engagés envers la cause de l'organisme.

Financement différent – les services parfois financés de façon intermittente, à la merci des gouvernements nouvellement élus, des bailleurs de fonds, des changements de structure.

Les organismes à but lucratif font plus d'argent, ils vont là où l'argent se trouve.

Nous ne répondons pas à des besoins de haute technologie, p. ex., nous ouvrons une friterie mobile.

Nos types de programmes assujettis aux priorités gouvernementales, p. ex., les (coupures) de Mike Harris - « on est obligé de se contenter de la friterie mobile ».

Nous ne pouvons acheter 20 Pentium III, on a encore des 286 et des 386 dans les programmes d'alphabétisation.

Il y a 8 ou 10 ans, c'était différent, maintenant nous devons entrer en compétition pour les mêmes sources de financement.

Nous devons être plus entrepreneurial maintenant; vous devez obtenir x réussites pour tant d'argent cette année.

**Dans les organismes à but lucratif, « c'est combien d'étudiants » (pour faire un parallèle).**

Beaucoup d'entre nous travaillons en équipes multidisciplinaires, avec un système à guichet unique. Nous travaillons sur des interventions, plutôt que d'arriver en dernier quand la personne est au chômage. Nous travaillons sur la prévention aussi. Comment éviter. Prévention. Défense des intérêts pas seulement « intervention ».

*Question 2 : Si vous deviez exercer votre rôle dans le secteur privé, est-ce que ce serait différent ?*

Je me sentirais moins proche de la communauté à desservir – une bonne partie de mon travail consiste présentement à être en contact avec la communauté, à travailler avec elle. Je travaillerais moins avec elle.

S'il n'y a plus d'argent, le projet serait interrompu. On ne peut pas être en retard avec l'argent. Les clients peuvent attendre faute d'argent.

J'aimerais penser que je serais la même personne.

Le profit n'est pas toujours mauvais.

L'argent en premier, le client ensuite, nous c'est l'inverse.

Mes heures de travail seraient plus stables. Je ne travaillerais pas moins mais j'aurais un meilleur horaire. Cela aurait des conséquences pour ma vie familiale, mes passe-temps, etc.

Le niveau de profit modifierait la souplesse.

C'est l'argent qui mènerait. Pas autant de souplesse pour répondre aux besoins des clients.

Pourrait payer un loyer plus cher pour avoir une meilleure image.

On pourrait être dans un endroit ordinaire (à but non lucratif) mais la qualité du service serait la même.

Je m'habillerais probablement mieux.

Apparence. Image extérieure.

Je verrais seulement le public en général, j'oublierais les autres personnes; je ne saurais pas ce qui se passe.

La satisfaction de l'employeur est basée sur le nombre de clients plutôt que sur la qualité des services offerts.

Je choisirais la clientèle. On vous paye pour le diplôme que vous avez.

Je verrais les organismes à but non lucratif comme des « pauvres désespérés ». « Qu'est-ce que je fais ici ? » Crédibilité. Les gens ont l'image que les services ne seront pas aussi bons.

Voient les gens comme des assistés sociaux. Perception : la formation ne serait pas de bonne qualité. On ferait davantage d'argent. De meilleurs profits. Même les clients nous disent qu'on ferait plus d'argent ailleurs. Après plusieurs années, un client pourrait nous dire « Je suis surpris de vous retrouver encore ici ».

Engagement – vous restez là; notre récompense est de voir des gens obtenir de l'emploi, avancer dans la vie; nous avons des récompenses personnelles.

## Annexe B

### Exemple de questionnaire pour valider la Matrice du secteur de la FMC

Le Comité directeur national de l'Étude sur les ressources humaines de la Coalition canadienne des organismes en développement de l'employabilité a organisé récemment des groupes de discussion régionaux afin de définir le secteur de la FMC. Vous trouverez ci-joint une « Matrice du secteur » qui décrit les fonctions exercées dans notre secteur (p. ex., Gestion de cas/Counseling, Défense des intérêts), les niveaux de compétence (p. ex., la direction, le personnel) et les rôles à l'intérieur de ces fonctions/niveaux de compétence. Cette Matrice doit être validée et/ou révisée par les intervenants de la FMC avant d'aller plus loin. Le Comité directeur national vous demande donc de réviser la Matrice en répondant aux questions suivantes.

1. Quel est votre position actuelle dans la Matrice ?

Conseil d'administration      Direction      Gestion      Personnel

2. En général, est-ce que la Matrice semble couvrir l'ensemble du travail qui se fait dans le secteur de la FMC ? Oui                      Non

3. Est-ce que la Matrice vous paraît cohérente ? (c.-à-d. est-elle précise ?)

Oui                      Non

4. Veuillez réviser les fonctions et les sous-fonctions de la Matrice. Est-ce qu'il en manque ?

Si oui, lesquelles ajouteriez-vous et pourquoi :

---



---



---

5. Est-ce qu'il y a des fonctions ou des sous-fonctions qui ne devraient pas être là ?

Si oui, lesquelles enlèveriez-vous et pourquoi :

---



---



---

6. Est-ce que les définitions de certaines fonctions ou sous-fonctions devraient être modifiées ?

Si oui, dites lesquelles et donnez-en une définition.

---



---



---

7. Veuillez réviser les niveaux de compétence dans la Matrice. Est-ce qu'il en manque ?

Si oui, lesquelles ajouteriez-vous et pourquoi :

---



---



---

8. Est-ce qu'il y a des niveaux de compétence qui sont inutiles ?

Si oui, lesquels enlèveriez-vous et pourquoi :

---

---

---

9. Veuillez réviser la liste des rôles qui se trouvent dans les cellules de la Matrice. Est-ce qu'il en manque ?

Si oui, lesquels ajouteriez-vous et où les mettriez-vous (veuillez indiquer la sous-fonction/le niveau de compétence) ?

---

---

---

10. Est-ce qu'il y a des rôles qui ne devraient pas être là ?

Si oui, lesquels enlèveriez-vous (veuillez indiquer la sous-fonction et le niveau de compétence) ?

---

---

---

11. Avez-vous des commentaires à ajouter au sujet de la Matrice ?

---

---

---

---

---

---