



Vers un deuxième siècle de formation en milieu communautaire au Canada

Étude nationale des ressources humaines



VERS UN DEUXIÈME SIÈCLE DE FORMATION EN MILIEU COMMUNAUTAIRE AU CANADA

VISION ET STRATÉGIES

Notre vision

*...être connus pour l'excellence de nos services de formation et d'emploi
axés sur les besoins de la personne*

**Comité directeur de l'Étude des ressources humaines
De la formation en milieu communautaire**

Mars 1998

MESSAGE DU COMITÉ DIRECTEUR DE L'ÉTUDE DES RESSOURCES HUMAINES

Mars 1998

Chers amis et collègues,

Les organismes communautaires canadiens offrent, depuis plus de 125 ans, des services de qualité au niveau de la formation et de l'emploi, en utilisant une approche axée sur les besoins de la personne. Tout au long de notre histoire, nous avons ainsi aidé de nombreux individus à franchir les obstacles qui les empêchaient de participer activement au marché du travail. Le présent rapport, intitulé *Vers un deuxième siècle de formation en milieu communautaire au Canada*, et les documents qui l'accompagnent résument le travail accompli à ce jour. Le Comité directeur de l'Étude des ressources humaines, dont les membres représentent des organismes communautaires canadiens, a été créé par la Coalition canadienne des organismes communautaires de développement de l'employabilité (CCOCDE). Il pilote ce projet depuis décembre 1996 et ses travaux ont abouti à un énoncé de vision qui pourrait permettre au secteur de la formation en milieu communautaire de traverser le siècle à venir.

Notre secteur se heurte actuellement à de sérieux problèmes. Afin de le positionner pour qu'il soit en mesure de faire face aux exigences d'une économie en profonde mutation, la CCOCDE a demandé le soutien de Développement des ressources humaines Canada (DRHC). Les deux partenaires ont convenu qu'une étude des ressources humaines représentait l'élément principal d'une stratégie permettant de renforcer le système de formation en milieu communautaire. Le Comité directeur de l'Étude des ressources humaines a donc été mis sur pied en décembre 1996 pour superviser la réalisation d'une enquête nationale sur les ressources humaines. William G. Wolfson, Adam Lodzinski et Louise Mantha, consultants, ont collaboré avec le Comité directeur pour la rédaction du résumé de l'Étude des ressources humaines et la version préliminaire de *Vision et Stratégies*. Ces documents se veulent des outils pour structurer un secteur national de formation en milieu communautaire. Nous voulons faire partager au monde entier notre vision de l'excellence des services d'emploi axés sur les besoins de la personne. Le Forum national nous offre l'occasion de jumeler vos efforts aux nôtres dans l'organisation d'un secteur fort et uni. Ensemble, nous pouvons concrétiser cette vision et nous diriger *vers un deuxième siècle de formation en milieu communautaire au Canada* et dans le monde entier.

.../suiv.

Les membres du Comité directeur de l'Étude des ressources humaines désirent remercier Développement des ressources humaines Canada pour son généreux concours. Pour leur expertise et les ressources mises à notre disposition, nous tenons à remercier également l'administration centrale de DRHC, le ministère de l'Éducation et de la Formation de la Colombie-Britannique et l'administration régionale de DRHC de l'Ontario. Nous remercions chaleureusement Danielle Plouffe, présidente du Comité, Sherolyn Dahmé et Nicole Galarneau, Coordonnatrices du projet. Merci à toutes et à tous.

Ont signé,

Les membres du Comité directeur de l'Étude des ressources humaines :

Louise Barrette	ACREQ, Québec
Charlotte Cochran	Nova Scotia Coalition of CBT
Elvin Collins	Alberta Association of CBT
Sandra Dobrowolsky	ONESTeP, Ontario
Louise Gagnon Lessard	RQuODE, Québec
Warren Gander	MACBETP, Manitoba
Charlotte Giberson	CBT of New Brunswick
Michael Herzog	Alberta Association of CBT
David Hutson	Employment Options, C-B
Joanne Kaattari/Lindsay Kennedy	Community Literacy of Ontario
Keith Karasin	SAISIA, Saskatchewan
Karen Lior	ACTEW, Ontario
John Poirier	Provincial Association of CBT, Terre-Neuve
Norma Strachan	ASPECT, Colombie-Britannique
Jacques Veys	APSEQ, Québec

Membres d'office:

DRHC, administration centrale:

Éva Amzallag
Michel Doiron
Carol Evoy
Jamie Robinson
Marie Smith

DRHC, région de l'Ontario :

Bob Howsam
Ron Wilson

Ministère de l'Éducation et de la formation de la C-B :

Jennifer Standeven

©Coalition canadienne des organismes communautaires en développement de l'employabilité

Tous Droits réservés

Imprimé au Canada

TABLE DES MATIÈRES

1. Introduction.....	1
2. Définition de la formation en milieu communautaire.....	2
3. Déroulement du processus.....	3
4. coalition canadienne des organismes communautaires en développement de l'employabilité.....	4
5. Réorganisation des services publics d'emploi.....	5
6. Forces en présence dans la formation en milieu communautaire au Canada.....	6
7. Secteurs stratégiques.....	8
8. Analyse de risques.....	11
9. Prochaines étapes.....	14

*Tableau I : Forces en présence dans la formation en milieu
communautaire au Canada*

Tableau II : Analyse de risques

ANNEXE.....	15
Liste des membres du Comité directeur de l'Étude Des ressources humaines	

1. INTRODUCTION

La Coalition canadienne des organismes communautaires en développement de l'employabilité (CCOCDE) a signé un accord avec Développement des ressources humaines Canada en 1996 afin de mener une enquête nationale sur les ressources humaines (RH) de la formation en milieu communautaire (FMC). Cette étude se voulait un moyen d'aider les organismes à but non lucratif à développer des stratégies pour faire face aux défis que présente l'économie actuelle.

La CCOCDE a invité des organismes canadiens de FMC à faire partie du Comité directeur de l'Étude des ressources humaines. En janvier 1997, ce comité tenait sa première réunion au cours de laquelle le cadre de référence de l'étude a été défini, les services d'un consultant ont été retenus et les groupes de travail ont entrepris la cueillette d'information sur le secteur.

Après un an de recherche fructueuse et de collaboration étroite, les résultats de l'enquête nationale ont débouché sur la publication de deux documents : l'un, préparé par W.G. Wolfson & Associés, intitulé « Vers un deuxième siècle de formation en milieu communautaire au Canada » et l'autre « Vision et Stratégies ». Ces résultats ont été validés par les représentants du secteur de la FMC lors d'un forum national qui s'est tenu à Toronto en janvier 1998.

2. DÉFINITION DE LA FORMATION EN MILIEU COMMUNAUTAIRE

Les organismes de formation en milieu communautaire (FMC) existent depuis plus de 125 ans au Canada. Depuis le début de leur histoire, ils offrent des services d'éducation et de formation en utilisant une approche globale et non-institutionnelle faisant appel à la collaboration. Ces organismes ont aidé de nombreuses personnes à participer activement au marché du travail en leur fournissant les compétences, les connaissances et les habiletés nécessaires pour trouver et conserver un emploi. Leurs programmes répondent aux besoins des participants, de la communauté et à ceux du marché du travail. Les organismes de FMC donnent une formation de qualité qui est basée sur les besoins de la personne et tient compte des différences culturelles. Le rapport coût-efficacité de leurs services et programmes est excellent.

Les organismes de formation en milieu communautaire adhèrent aux principes suivants :

- Respect de l'autonomie des participants
- Approche globale intégrant le counseling et les services d'aide à l'emploi
- Recherche de l'équité sociale et économique
- Obligation de rendre compte à leur clientèle, à leurs conseils d'administration ainsi qu'à leurs bailleurs de fonds

3. DÉROULEMENT DU PROCESSUS

Un questionnaire sur les ressources humaines a été expédié aux organismes-membres de la CCOCDE et à plusieurs organismes non-membres. Des informateurs-clés ont également été interviewés dans les provinces et dans différents ministères des administrations fédérale et provinciales. L'objectif était d'approfondir la connaissance du milieu de la FMC afin de faire des recommandations permettant d'assurer la viabilité à long terme de ce secteur. Cet exercice s'est effectué en plusieurs étapes. Le Comité directeur a d'abord dégagé les forces en présence dans notre champs d'activité. Ensuite, il s'est basé sur les opinions des directeurs généraux et du personnel, interrogés lors de l'étude des ressources humaines, pour identifier sept (7) secteurs stratégiques pour la FMC. Il a de plus élaboré un énoncé de vision et un document d'orientation appelé « Vision et Stratégies ». Enfin, le Comité directeur s'est engagé dans une analyse de risques qui a permis d'identifier les obstacles à franchir pour réaliser notre vision.

Le processus s'est poursuivi par la tenue d'un forum national à Toronto, organisé par le Comité directeur de l'Étude des ressources humaines. En janvier 1998, plus de 60 personnes représentant le secteur de la formation en milieu communautaire au Canada ont participé à ce forum national afin de valider les résultats de l'Étude des ressources humaines. Elles ont également amendé la version préliminaire de « Vision et Stratégies » et proposé un plan de travail pour la poursuite du projet.

L'énoncé de vision a été amendé et entériné par le Forum. Le présent document reflète les modifications apportées aux secteurs stratégiques et au document « Vision et Stratégies ».

4. COALITION CANADIENNE DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRE EN DÉVELOPPEMENT DE L'EMPLOYABILITÉ

La formation en milieu communautaire fait appel à des méthodes éprouvées pour la prestation de services, ce qui a permis à de nombreuses personnes d'y avoir accès. Les organismes de formation en milieu communautaire forment un vaste réseau comptant des centaines d'organismes qui oeuvrent au niveau local, régional ou national. Plusieurs de ces groupes adhèrent à des associations provinciales faisant partie de la Coalition canadienne des organismes communautaires en développement de l'employabilité.

La formation en milieu communautaire est l'une des cinq composantes du secteur de l'éducation et de la formation au Canada. Les collèges communautaires, les écoles privées, les écoles publiques et les universités représentent les autres éléments de ce secteur. La Coalition canadienne des organismes communautaires en développement de l'employabilité a été mise sur pied en juin 1992 pour représenter au niveau national le secteur de la formation en milieu communautaire et en être l'unique porte-parole. Elle forme ainsi le pendant d'organisations nationales qui représentent les autres membres du secteur de l'éducation et de la formation.

La CCOCDE a collaboré avec les politiciens, les fonctionnaires et les décideurs dans plusieurs domaines d'intérêt public. Sous l'instigation de DRHC, la Coalition a organisé une consultation sur la réforme de la sécurité sociale du gouvernement fédéral; elle a participé avec DRHC à la publication du Guide des meilleures pratiques intitulé « La formation, au travail! »; elle a présenté un mémoire sur la Loi C-12 (Réforme de l'assurance-chômage) au Comité sénatorial permanent des affaires sociales, des sciences et de la technologie; et elle a fait de nombreuses allocutions au Comité permanent de développement des ressources humaines. Le transfert des services d'emploi aux provinces et ses conséquences prévisibles pour les clientèles et les organismes ont été à l'origine de l'entente signée entre la CCOCDE et DRHC pour la réalisation de l'étude des ressources humaines. Les deux partenaires ont convenu que les résultats de l'étude devaient informer et orienter le secteur quant au type de formation nécessaire pour répondre aux nouveaux besoins d'un marché du travail en profonde mutation.

5. RÉORGANISATION DES SERVICES PUBLICS D'EMPLOI

La réorganisation des services publics d'emploi et de formation a donné lieu à quatre changements importants ayant un impact considérable sur les organismes de formation en milieu communautaire : on passe désormais

- 1) de l'évaluation du processus à la mesure des résultats
- 2) du Trésor au compte de l'Assurance-emploi
- 3) du financement des organismes au financement des participants
- 4) de la responsabilité sur les fonds discrétionnaires du compte de l'Assurance-emploi à celle des provinces et des territoires

Le gouvernement fédéral se retire complètement des services publics de formation et d'emploi et en transfère la responsabilité aux provinces. La négociation avec les provinces et la mise en application des ententes relatives au marché du travail vienne faciliter ce transfert de responsabilités. Toutes les ententes permettent des particularités régionales mais déterminent en général une enveloppe budgétaire précise, les responsabilités provinciales et l'obligation de rendre compte, le transfert des ressources humaines et matérielles ainsi que la durée de l'entente.

La combinaison de ces quatre éléments fait en sorte que la prestation de services de formation en milieu communautaire n'est plus financée par le gouvernement fédéral. Notre secteur devra donc faire preuve d'imagination et de créativité pour assurer sa survie. Afin de faire face à ces nouvelles réalités, le Comité directeur de l'Étude des ressources humaines souhaite mettre en place un processus pour consolider le secteur de la formation en milieu communautaire.

6. FORCES EN PRÉSENCE DANS LA FORMATION EN MILIEU COMMUNAUTAIRE AU CANADA

Remettant en question l'ensemble du contexte social, politique et économique dans lequel évoluent les apprenants qui se préparent à entrer sur le marché du travail, et partant du principe que nous partageons une compréhension commune du secteur de la formation en milieu communautaire, le Comité directeur de l'Étude des ressources humaines a soulevé des hypothèses à propos de :

- **la composition de la clientèle** et de ses besoins;
- **la concurrence dans** l'après-nouveau système d'assurance-emploi et dans l'après-transfert de la formation. La compétition entre les formateurs du milieu communautaire et ceux du secteur privé, des commissions scolaires, des collèges et des universités : une course à l'argent qui jouera en défaveur de la clientèle. Le Comité directeur dresse un tableau des forces et faiblesses de chaque groupe d'intervenants et décrit comment notre secteur peut tirer son épingle du jeu, en contournant les obstacles et en saisissant les chances qui s'offrent à lui;
- **la situation socio-économique**

Le tableau 1 donne un aperçu de cette réflexion.

TABLEAU 1
FORCES EN PRÉSENCE DANS LA FORMATION
EN MILIEU COMMUNAUTAIRE AU Canada

Forces en présence	Défis pour l'avenir (conséquences)
1. RÔLES DU FÉDÉRAL ET DES PROVINCES DANS LE TRANSFERT DES SERVICES D'EMPLOI	<ul style="list-style-type: none"> • Transfert du fédéral aux provinces déjà en cours : situation différente pour chaque province • Maintien d'une certaine présence du fédéral et nouveaux programmes • Maintien des services aux groupes prioritaires : jeunes, autochtones et personnes handicapées • Décisions des provinces basées sur l'ordre du jour politique
2. TECHNOLOGIE	<ul style="list-style-type: none"> • Abolition des frontières en communication • Financement adéquat pour jouer le jeu (développement professionnel (formation continue)) • Vitesse de la désuétude • Technologie et besoin d'interaction humaine peuvent se concilier • Coût humain du changement • Besoin continu d'actualisation
3. PARTENARIATS	<ul style="list-style-type: none"> • Différents besoins, différents collaborateurs
4. ENVIRONNEMENT POLITIQUE	<ul style="list-style-type: none"> • Taux de roulement élevé des gens ayant de l'influence, aux niveaux fédéral, provincial et municipal
5. ÉTAT DE L'ÉCONOMIE	<ul style="list-style-type: none"> • Marginalisation des clientèles exclues, que l'économie soit faible ou forte • Disparités régionales • Clientèles davantage marginalisées à cause de la nécessité d'avoir un niveau élevé de compétence et les aptitudes requises pour les développer • Tendance vers les emplois atypiques (non conventionnels)
6. PRIORITÉS POLITIQUES CONCERNANT LES DÉPENSES	<ul style="list-style-type: none"> • Plus d'argent accordé en sous-traitance • Plus de concurrence de la part des « privés », c.-à-d. des ex-employés du gouvernement
7. CONTRÔLE DU CLIENT / CHOIX DU CLIENT	<ul style="list-style-type: none"> • Subventions et bourses de compétence, contribution financière du consommateur, sensibilisation du consommateur qui devient beaucoup plus importante, défi aux valeurs
8. LE SECTEUR PRIVÉ EST PRÊT (OU N'EST PAS PRÊT) À INVESTIR DANS LA FORMATION	<ul style="list-style-type: none"> • Secteur privé, principale alternative du gouvernement pour réorienter un financement réduit à presque rien
9. SYSTÈME DE VALEURS DE LA FORMATION EN MILIEU COMMUNAUTAIRE	<ul style="list-style-type: none"> • Devoir encore se battre pour faire reconnaître notre système de valeurs
10. LIBRE ÉCHANGE / COMMERCE INTERNATIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Pour rendre les services plus accessibles et moins coûteux

7. SECTEURS STRATÉGIQUES

Le Comité directeur et les participants du Forum national ont identifié des priorités dans sept (7) secteurs stratégiques. Voici la description de ces secteurs, les objectifs et les actions recommandées pour chacun d'entre eux.

1. VALEURS

Objectif : Inciter les organismes de formation en milieu communautaire à identifier et à promouvoir les valeurs caractérisant notre secteur telles que le fonctionnement démocratique, l'implication des apprenants et l'enracinement dans la communauté.

Recommandations :

- Élaborer un énoncé des valeurs de la FMC
- Élaborer, adopter et faire connaître le Code d'éthique
- Promouvoir une approche globale et intégrée
- Préconiser la philosophie d'une formation donnant d'excellents résultats grâce à un processus élaboré de la base pour ensuite monter aux autres échelons de l'organisation

2. DÉVELOPPEMENT DURABLE

Objectif : consolider et étendre le secteur de la FMC.

Recommandations :

- Créer une entité nationale permanente
- Élaborer des critères d'adhésion de manière à assurer une représentativité pancanadienne
- Établir des alliances stratégiques pour mieux répondre aux besoins au niveau local, régional et national
- Tirer parti de notre expertise et consolider l'expertise existante dans le secteur
- Recueillir et communiquer l'information
- Soutenir et promouvoir la créativité et l'innovation au niveau national par la collecte de données et la circulation d'informations
- Documenter, diffuser et reproduire les pratiques exemplaires
- Encourager le perfectionnement professionnel
- Augmenter la capacité organisationnelle des organismes de FMC à l'égard du perfectionnement professionnel des employés, des infrastructures et de la prestation de services

3. POSITIONNEMENT

Objectif : Veiller à ce que le secteur de la formation en milieu communautaire soit fort et uni.

Recommandations :

- Établir des alliances stratégiques avec les principaux acteurs à tous les niveaux
- Cultiver nos relations d'affaires
- Créer un réseau national qui fonctionne bien
- Définir un créneau de la FMC différent de celui des autres types de formation
- Fonctionner en réseau de façon constante
- Lobby au niveau national
- Faire le pont entre le milieu des affaires et celui des organismes communautaires

4. PLANIFICATION

Objectif : Identifier les stratégies pour actualiser la vision de la FMC dans une Perspective d'inclusion et de participation.

Recommandations :

- Élaborer un mécanisme de participation permettant d'effectuer une planification stratégique nationale
- Rédiger et mettre en application un plan d'affaires pour le secteur de la FMC
- Recueillir et diffuser l'information (bulletins d'information)
- Instaurer les mécanismes appropriés pour faire connaître la vision de la FMC

5. QUALITÉ

Objectif : Maintenir l'excellence de nos services de formation et d'aide à l'emploi.

Recommandations :

- Déterminer et établir des normes nationales basées sur nos valeurs pour la prestation de services
- Identifier nos principes directeurs
- Mettre en application un mécanisme d'évaluation de nos produits et services
- Continuer à être réceptif aux commentaires de la clientèle et des intervenants
- S'assurer de notre capacité de rendre des comptes

6. RESSOURCES HUMAINES

Objectif : Soutenir et développer les ressources humaines de la FMC.

Recommandations :

- Faire reconnaître que la FMC est un choix de carrière
- En persuadant les éducateurs que la FMC est un choix offrant de nombreuses possibilités (C'est une destination et non pas un accident de parcours)
- Faciliter les échanges par l'information et la formation
- Élaborer des programmes nationaux de formation pour le personnel
- Promouvoir l'établissement de mécanismes de certification et d'accréditation
- Favoriser et surveiller l'établissement de mécanismes de certification et d'accréditation comme moyen d'exporter notre savoir
- Promouvoir le perfectionnement professionnel du personnel
- Élaborer, valider et diffuser notre Code d'éthique
- Examiner la question de l'équité salariale et de la représentativité dans l'élaboration de programmes
- Reconnaître les réussites et l'excellence du secteur
- Encourager la planification de carrière et les démarches d'apprentissage
- Inciter les organismes à prioriser leurs ressources et à encourager le perfectionnement professionnel (2% du budget de fonctionnement)

7. MARKETING

Objectif : Consolider la formation et multiplier les occasions de la partager tant au niveau national qu'international.

Recommandations :

- Élaborer une stratégie marketing pour mettre en valeur nos produits et services
- Démontrer la valeur de nos services par rapport à l'argent investi
- Soutenir les initiatives régionales et locales de marketing
- Définir une marque de commerce, élaborer un logo et un message
- Améliorer le profil et la visibilité du secteur
- S'assurer que les stratégies provinciales et nationales mises de l'avant par le secteur s'alignent sur les mêmes objectifs