

Compte rendu d'une démarche d'évaluation d'un programme de formation québécois axé sur l'argumentation de l'employabilité de personnes immigrantes scolarisées

Gilberto Lacerda Santos

Resumo: Este artigo descreve o processo de avaliação de um programa de formação baseado na experimentação de uma estratégia de integração ao mercado de trabalho da cidade de Quebec, de pessoas imigrantes escolarizadas. A estratégia que nos propusemos para avaliar o projeto piloto centrou-se primeiramente na pertinência do projeto tendo em vista as exigências do mercado de trabalho quebequense. Em segundo lugar na pertinência individual do projeto, aspecto relacionado ao desenvolvimento de competências julgadas importantes pelo público-alvo, referentes à sua própria inserção no mercado de trabalho e à sua auto-realização enquanto detentores de conhecimentos profissionais. Em terceiro lugar, baseamo-nos na pertinência pedagógica das intervenções e, finalmente, na pertinência estratégica do projeto, aspecto relacionado com a inserção profissional efetiva de seus participantes no mercado de trabalho da cidade de Quebec e com as possibilidades de transferência do modelo de formação a outros grupos de imigrantes.

Résumé: Cet article décrit le processus d'évaluation d'un programme de formation axé sur l'expérimentation d'une démarche d'intégration au marché du travail de la ville de Québec, de personnes immigrantes scolarisées. La démarche que nous avons proposé pour évaluer le projet pilote s'est centrée premièrement sur la pertinence du projet vis-à-vis des exigences du marché du travail québécois. Deuxièmement, elle s'est basée sur la pertinence individuelle du projet, aspect lié au développement des compétences jugées importantes par la clientèle cible concernant sa propre insertion dans le marché du travail et son épanouissement en tant que détentrice de connaissances professionnelles. Troisièmement, elle s'est penchée sur la pertinence pédagogique des interventions et enfin sur la pertinence stratégique du projet, aspect lié à l'insertion professionnelle effective des participants au marché du travail de la région de Québec et la transférabilité du modèle de formation à d'autres clientèles immigrantes.

Présentation de la problématique et de la stratégie d'évaluation retenue

La Société québécoise de développement de la main-d'oeuvre des régions de Québec, Chaudière-Appalaches et Nord-du-Québec a mis sur pied, conjointement avec le Ministère des Affaires Internationales, de l'immigration et des Communautés Culturelles (MAICC) ainsi que la Commission scolaire des Découvreurs, un projet pilote axé sur l'expérimentation d'une démarche d'intégration au marché du travail pour personnes immigrantes scolarisées. Ce projet pilote a eu comme objectif d'améliorer l'employabilité de sa clientèle cible par le renforcement et le développement de certaines habiletés et stratégies susceptibles de favoriser son insertion au marché du travail québécois. Cet objectif s'est concrétisé par le développement d'un programme de formation offert au Centre d'éducation des adultes "Le Normand" depuis l'année 1993. Trois groupes ont été constitués, totalisant 39 participantes et participants ayant en moyenne 16 années de scolarité.

S'inscrivant dans une perspective de support à la régionalisation de l'immigration dans une optique de développement régional, ce projet pilote s'est basé sur l'identification d'une démarche d'appui à la première insertion socio-économique de personnes immigrantes scolarisées et à leur intégration effective au marché du travail de la ville de Québec et de ses environs immédiats. Aussi, il importe de souligner que ce projet pilote a été mis sur pied par le biais d'une démarche de recherche-action qui a pris forme autour de quatre phases:

- (1) l'évaluation des compétences génériques d'emploi;
- (2) leur utilisation dans la mise au point d'un modèle de formation pour faciliter l'intégration au marché du travail;
- (3) le stage en milieu professionnel, et
- (4) l'évaluation des interventions et de la transférabilité du modèle de formation auprès de d'autres clientèles immigrantes.

La démarche que nous avons proposé pour évaluer le projet pilote s'est centrée premièrement sur sa pertinence vis-à-vis des exigences du marché du travail, aspect étroitement lié au développement des compétences génériques visées par la formation. Deuxièmement, sur la pertinence individuelle du projet, aspect lié au développement des compétences jugées importantes par la clientèle cible concernant sa propre insertion sur le marché du travail et son épanouissement en tant que détentrice de connaissances professionnelles. Troisièmement, sur la pertinence pédagogique des interventions, aspect lié (1) aux mécanismes mis au service de l'atteinte des objectifs d'apprentissage, (2) au déroulement des séances de formation, (3) au stage en milieu de travail, (4) à la clarté et à la précision des objectifs de formation, (5) à la congruence entre ces derniers et les évaluations des apprentissages, et (6) à l'intégration et à l'organisation cohérente du programme. Et, quatrièmement, sur la pertinence stratégique du projet: aspect lié à ses objectifs globaux, c'est-à-dire l'insertion professionnelle des participants au marché du travail de la région de Québec et la transférabilité du modèle de formation à d'autres clientèles immigrantes.

Afin de porter un jugement sur le projet pilote à partir de l'emploi de cette démarche, nous avons cherché à répondre à quelques questions d'évaluation:

Le programme de formation est-il pertinent? Répond-il aux besoins de formation de sa clientèle cible de même qu'à ceux anticipés ou manifestés par le marché du travail?

Le programme de formation est-il efficace? Quel est le degré de réalisation des objectifs poursuivis dans le programme en ce qui a trait aux connaissances à acquérir, aux habiletés et aux aptitudes à développer? Les objectifs de formation sont-ils clairs et précis? Est-ce que le rapport entre les ressources utilisées, les résultats obtenus et les moyens mis en oeuvre est adéquat?

Le modèle de formation est-il transférable? Sa pertinence sociale, individuelle, pédagogique et stratégique justifie-t-elle son application auprès de d'autres clientèles?

Pour collecter des données permettant d'identifier des éléments de réponse à ces questions, nous avons adopté cinq stratégies distinctes mais complémentaires:

1. Analyse du programme de formation;
2. Rencontre avec l'équipe de formateurs;
3. Entrevues des participants au programme de formation;
4. Technique du groupe nominal;
5. Consultation auprès des conseillers en formation.

Les données collectées par le biais de ces stratégies ont été analysées à partir d'une grille dont la caractéristique la plus importante est la perception du programme de formation comme un jeu interactif d'un ensemble de dimensions: dimension liée à la formation, dimension liée au programme de formation et dimension stratégique.

La dimension liée à la formation est délimitée par les variables "contenu", "méthodes" et "stage". La variable "contenu" est définie comme l'ensemble des connaissances identifiées sous une matière d'enseignement, laquelle peut être identifiée par les thèmes devant être couverts lors de la formation. Dans notre cadre de travail, cette variable correspond principalement à un aspect-clé intrinsèquement lié à la qualité du programme de formation: la convenance des compétences visées. La variable "méthodes" se rapporte aux stratégies pédagogiques mises en place pour faciliter les apprentissages. Cette variable concerne aussi la qualité des interactions entre les participantes et participants et les formatrices et formateurs. Enfin, la variable "stage" est délimitée par la pertinence de cette activité et par la qualité de son déroulement.

La dimension liée au programme de formation inclut les variables "organisation", "participants" et "formateurs". La variable "organisation" se rapporte à la dynamique de la formation et à sa durée. La variable "participants" est liée au niveau d'homogénéité du groupe de personnes à former. Enfin, la variable "formateurs" a trait à l'engagement des formatrices et formateurs dans le déroulement du programme de formation et dans la considération des besoins de formation de chaque participante et participant considéré en particulier.

La dimension stratégique décrit les variables reliées au cadre général du projet: la pertinence et la transférabilité. La pertinence est définie comme l'apport concret du programme de formation autant au niveau des attentes des participantes et participants, que de celles du marché du travail et des organismes promoteurs du projet. Cette variable correspond, de façon générale, aux critères d'évaluation décrits auparavant: pertinence du projet vis-à-vis des exigences du marché du travail, pertinence individuelle et pertinence pédagogique. La transférabilité, variable qui se rapporte à la pertinence stratégique du projet, correspond aux possibilités réelles d'adoption du modèle de formation proposé auprès d'autres clientèles immigrantes.

Pour développer une plus grande connaissance du projet et de ses aspects sous-jacents, il a été question d'entreprendre une démarche d'analyse du contenu du programme de formation et de la structure générale du cours, de rencontrer l'ensemble des formatrices et formateurs impliqués dans le programme de formation et de consulter la conseillère pédagogique impliquée dans sa conception. Ces trois étapes sont décrites dans les sections qui suivent.

La collecte des données

Analyse du contenu et de la structure du programme de formation

La structure du programme de formation vise à situer les participantes et participants par rapport à trois champs de développement: professionnel, politico-économique, personnel et social. Les interventions pédagogiques sont orientées selon quatre principes de base: la responsabilisation, le support, l'utilisation des ressources personnelles et des ressources du milieu. Le programme de formation a son déroulement axé sur la réalisation de différents modules, agencés en fonction de quatre phases: l'accueil, l'exploration, la cristallisation et la

spécialisation ou la réalisation. La phase de l'accueil sert de lieu pour les rencontres d'information, les entrevues de sélection, la présentation des modules et la clarification des attentes et objectifs. La phase de l'exploration est divisée en plusieurs modules centres sur l'apprentissage des techniques de recherche d'emploi, sur le développement vocationnel, sur le travail au Québec, sur l'arrimage culturel, sur la préparation du stage et sur le suivi individuel et de groupe. La phase de la cristallisation vise à approfondir les connaissances sur les techniques de recherche d'emploi, le développement vocationnel et le travail au Québec, à préparer les participants pour le stage en milieu de travail et à travailler l'arrimage culturel. Enfin, la phase de la spécialisation ou de la réalisation permet aux participants d'expérimenter des techniques de recherche d'emploi, de réaliser le stage en milieu de travail et d'approfondir le développement vocationnel et l'arrimage culturel.

Rencontre avec l'équipe de formatrices et formateurs impliqués dans le projet

Lors de la rencontre avec les formatrices et formateurs impliqués dans le déroulement du programme de formation il a été question de préciser davantage le contenu des différents modules du cours, ainsi que le rôle de chaque formatrice ou formateur dans l'accomplissement des objectifs d'apprentissage. À cette occasion, l'objectif principal du projet, c'est-à-dire l'augmentation de l'employabilité des personnes immigrantes scolarisées, a été précisé en termes de situer ces dernières en démarche de recherche d'emploi, objectif qui prend forme autour de trois volets:

1. savoir ce qu'on est, c'est-à-dire mettre en valeur les compétences des participantes et participants;
2. évaluer la portée de ses compétences vis-à-vis des besoins du marché du travail québécois, c'est-à-dire évaluer le besoin de se procurer de la formation complémentaire;
3. s'engager dans un processus de réorientation professionnelle, lorsque les compétences détenues ne sont

pas reconnues au Québec.

Concernant notre rencontre avec la conseillère pédagogique responsable du développement du programme de formation, trois aspects principaux ont été abordés. Premièrement, nous avons surtout cherché à mettre en perspective les spécificités de la formation par rapport à d'autres cours de même type. À ce propos, nous avons constaté que les aspects les plus importants de la formule sont l'arrimage culturel, la mise en valeur et la communication des compétences génériques d'emploi et la durée du stage en milieu de travail. Aussi, la caractéristique principale de la clientèle cible, à savoir son niveau élevé de scolarisation, constitue une importante spécificité du cours en question.

Entrevues des participants au programme de formation

Tel que prévu dans la proposition d'évaluation, il a été question de collecter des données auprès des personnes ayant participé à la première séance de formation, offerte aux mois de janvier-février-mars-avril 1993, et à la dernière séance de formation, offerte aux mois de mars-avril-mai-juin 1994. Pour ce faire, nous avons élaboré un questionnaire d'évaluation touchant aux aspects suivants:

1. La dynamique des interventions.
2. L'adéquation des approches pédagogiques.
3. La pertinence des compétences visées.
4. La pertinence du stage en milieu de travail.
5. Le déroulement du stage en milieu de travail.

Dix personnes ont été visées par les entrevues, parmi les 23 participants au programme de formation. Ces personnes avaient les profils suivants:

- A. Français, secondaire général, en recherche d'emploi.
- B. Ivoirien, administrateur (MBA), en recherche d'emploi.
- C. Polonais, enseignant, informaticien, en recherche d'emploi.

- D. Polonais, technicien de bureau, en emploi.
- E. Roumain, ingénieur électrique, en recherche d'emploi.
- E Français, prévoit entreprendre des études en génie mécanique.
- G. Canadien anglais, prévoit entreprendre études en publicité, en emploi.
- H. Algérien, secondaire général, en recherche d'emploi.
- 1. Roumain, ingénieur métallurgiste, poursuit des études de maîtrise en génie industrielle.
- J. Français, informaticien, en emploi.

Technique du groupe nominal

La portée de l'évaluation proposée suppose le développement d'une vue d'ensemble de la problématique de l'intégration des personnes immigrantes scolarisées sur le marché du travail québécois, afin d'en situer, en tant que moyen faisant face à cette problématique, le projet pilote dont il est question dans cette évaluation. Dans cet ordre d'idées, il a été jugé opportun de consulter des personnes concernées par une telle problématique (responsables de la formation, personnes immigrantes, intervenantes et intervenants, conseillères et conseillers en formation) afin d'identifier une liste de compétences susceptibles d'améliorer l'employabilité d'une personne immigrante scolarisée.

Pour bâtir cette liste de compétences, la technique du groupe nominal (TGN) a été choisie comme stratégie de collecte de données. Cette technique, proposée par Delbecq, Vau de Ven et Gustafson (1975), permet à un petit groupe de personnes de se prononcer sur un sujet donné en formulant des propositions en réponse à une question, dite nominale. Face à cette question, chaque participante ou participant doit générer autant d'énoncés que possible, ceux-ci ayant la forme de compétences. Ensuite, la banque d'énoncés est soumise aux participantes et participants qui doivent les valider et les distribuer par ordre de priorité. Cette banque sera alors utilisée comme paramètre pour que l'on puisse porter un jugement sur le contenu du programme de

formation et sur les compétences effectivement abordées par ce dernier.

Dans le cas de cette démarche d'évaluation, la question nominale a pris la formulation suivante:

Supposons que nous sommes les responsables de l'élaboration d'un programme de formation de courte durée visant l'amélioration de l'employabilité de personnes immigrantes scolarisées ayant, en moyenne, 13 années d'études.

Après avoir complété cette activité, quelles seraient, d'après votre expérience et votre connaissance de la dynamique de l'intégration de personnes immigrantes sur le marché du travail québécois, les compétences que devrait détenir une personne ayant suivi la formation envisagée?

Ou encore,

Selon vous, quelles sont les compétences (connaissances, habiletés, attitudes) que devrait développer, maîtriser, actualiser une personne immigrante scolarisée pour voir son employabilité augmentée vis-à-vis du marché du travail québécois?

La technique du groupe nominal a été appliquée à deux reprises. La première séance s'est centrée sur la participation d'intervenantes et intervenants s'intéressant à la question de l'intégration économique de personnes immigrantes. La deuxième séance a privilégié la participation de personnes immigrantes scolarisées.

La première séance de la technique du groupe nominal a compté sur la participation de dix personnes, représentantes des organismes suivants:

Centre d'emploi du Canada.

Institut de recherches et de formation interculturelles du Québec.

Groupe Intégration-Travail.

École Tadacona.

Services d'intégration pour les immigrants du Québec.

Commission scolaire des découvreurs.

Société québécoise de développement de la main-d'oeuvre.

De plus, on a pu compter sur la participation de la conseillère pédagogique responsable de la mise sur pied du cours, d'une personne immigrante d'origine française et d'une chercheure en matière d'intégration multiculturelle.

La deuxième rencontre a compté sur la participation de six personnes immigrantes.

Chacune de ces personnes a été invitée à se prononcer sur la question nominale mentionnée auparavant et a contribué à bâtir une liste de compétences qu'une personne immigrante scolarisée devrait détenir, développer, maîtriser ou actualiser afin d'améliorer son employabilité. Les propositions formulées en réponse à la question nominale ont permis la délimitation de la liste de compétences suivante:

1. Développer des stratégies de recherche d'emploi (techniques d'entrevue, rédaction de C.V, contacts téléphoniques).
2. Reconnaître le besoin d'améliorer ses compétences orales.
3. Connaître les mécanismes généraux de fonctionnement de la société.
4. Connaître le marché du travail québécois.
5. Établir un réseau de contacts liés à son domaine de formation et à son expérience professionnelle.
6. Connaître les mécanismes de fonctionnement de l'entreprise québécoise.
7. Percevoir et interpréter ses compétences en fonction du marché du travail québécois.
8. Développer le sens de l'initiative.
9. Savoir s'adapter aux «pertes» dues au changement de contexte social et professionnel.
10. Développer des attitudes personnelles liées à la persévérance.
11. Développer de la souplesse liée à l'adaptation aux changements.

12. Développer des habiletés techniques générales nécessaires à l'exercice d'un emploi (ordinateur, techniques de rédaction).
13. Multiplier les contacts avec des québécoises et québécois.
14. Développer des habiletés de résolution de problèmes.
15. Développer l'esprit de l'entrepreneurship.
16. Développer des habiletés de travail en groupe.
17. Développer des habiletés de prise de décision.
18. Rester actif vis-à-vis de son domaine (revues spécialisées, colloques, etc.).
19. Connaître la "psychologie" de l'employeur québécois (typologie).
20. Être imbu des valeurs fondamentales de la société québécoise et canadienne, notamment celles liées à l'égalité des sexes.
21. Savoir discerner l'échec en recherche d'emploi de la discrimination.
22. Apprendre à apprendre.
23. Savoir gérer son temps.

L'analyse des données

Pour analyser les données collectées, nous avons entrepris une démarche en deux étapes. Premièrement, en nous appuyant sur la grille d'analyse des données d'évaluation, nous avons situé le programme de formation par rapport aux trois dimensions privilégiées (la dimension liée à la formation, la dimension liée au programme de formation et la dimension stratégique). Deuxièmement, nous aborderons les questions d'évaluation citées auparavant afin d'y répondre et de pouvoir formuler, en guise de conclusion, quelques considérations finales.

Dimension liée à la formation

Cette dimension met en jeu trois variables: "contenu", "méthodes" et "stage". La variable "contenu" a été analysée à la

lumière des données issues de la technique du groupe nominal (TGN), de la consultation auprès des conseillères et conseillers en formation, de la structure du programme de formation, et des réponses donnés aux entrevues concernant la dynamique des interventions et la pertinence des compétences visées.

Si l'on compare la structure du programme de formation avec la liste de compétences issue de la technique du groupe nominal, on peut observer que le cours répond amplement aux besoins de formation mis en perspective par cette liste. La plupart des 23 compétences formulées par les participantes et participants à la TGN peut être située dans les différentes phases et modules du programme de formation. Que ce soit sur le plan de l'apprentissage des techniques de recherche d'emploi, du développement vocationnel ou de l'arrimage culturel, le contenu du cours peut ainsi être considéré pertinent tant vis-à-vis des attentes du marché du travail que vis-à-vis des attentes individuelles de la clientèle cible du projet pilote.

De manière presque unanime, les répondantes et répondants au questionnaire d'évaluation de la formation jugent que les compétences visées sont pertinentes et contribuent à l'amélioration de l'employabilité d'une personne immigrante scolarisée.

Toutefois, presque toutes les personnes interviewées ont suggéré des améliorations à apporter au contenu du programme de formation. Entre autres, elles ont indiqué que le module "Arrimage culturel" est trop long, notamment lorsqu'il s'agit de personnes qui se trouvent au Québec depuis plusieurs années.

La variable "méthode" se réfère aux stratégies pédagogiques utilisées par les formatrices et formateurs pour atteindre les objectifs de formation. L'évaluation de cette variable est basée sur les réponses données aux questions du groupe B, relatives à l'adéquation des approches pédagogiques. A ce propos, les considérations des personnes interviewées sont très partagées, notamment à cause de l'hétérogénéité du groupe.

La variable "stage" a été analysée à partir des réponses données au questionnaire d'évaluation de la formation questions des groupes D et E, concernant la pertinence et le déroulement du stage eu milieu de travail). Sur le plan de la pertinence du

stage en milieu de travail, la plupart des personnes interviewées considèrent cette activité comme la plus importante et la plus attrayante du programme de formation. Parmi les aspects positifs relatifs à l'expérience du stage en milieu de travail, il importe de souligner celui relatif au renforcement du module "Développement vocationnel". De fait, le stage favorise l'évaluation de la portée des compétences des personnes vis-à-vis des besoins du marché du travail, c'est-à-dire l'évaluation du besoin de se procurer de la formation complémentaire. Aussi, l'activité du stage en milieu de travail a permis aux participantes et participants de se construire une représentation plus concrète du marché du travail québécois.

Concernant le déroulement du stage eu milieu de travail, la plupart des répondantes et répondants sont satisfaits et renforcent l'idée que cette activité favorise le développement d'autres habiletés, non prévues dans la formation.

Enfin, il importe de souligner que deux répondants (G et J) ont été embauchés suite aux activités du stage en milieu de travail.

Dimension liée au programme de formation

Trois variables sont mises en jeu par cette dimension: "organisation", "participants" et "formateurs". La variable "organisation" se rapporte à la dynamique de la formation et à sa durée. Pour pouvoir évaluer le programme de formation quant à son organisation, nous avons utilisé les données issues des réponses données au questionnaire d'évaluation de la formation (groupe A, concernant la dynamique de la formation), de la structure du programme de formation et des rencontres avec les formatrices et formateurs impliqués dans le projet. Ainsi, nous remarquons que l'organisation du programme de formation suit un rythme logique qui situe les participantes et participants dans une dynamique d'exploration des différents aspects visés (techniques de recherche d'emploi, développement vocationnel, fonctionnement du marché du travail, arrimage culturel et préparation au stage), de cristallisation de ces aspects sous la forme de connaissances acquises et de leur spécialisation ou

réalisation sous la forme de compétences effectivement développées. Une telle dynamique d'organisation est cohérente vis-à-vis des trois objectifs indiqués par les responsables de la formation: savoir ce qu'on est, c'est-à-dire mettre en valeur les compétences des participantes et participants; évaluer la portée de ses compétences vis-à-vis des besoins du marché du travail québécois, c'est-à-dire, évaluer le besoin de se procurer de la formation complémentaire; s'engager dans un processus de réorientation professionnelle lorsque les compétences détenues ne sont pas reconnues au Québec. Quant à la durée du cours, l'enjeu principal à considérer c'est le temps à accorder à l'identification du lieu du stage.

La variable "participants" se rapporte au niveau d'homogénéité du groupe concerné par la formation. À cet égard, les participantes et participants sont presque unanimes à souligner que le problème le plus important du cours se situait justement au niveau de l'hétérogénéité du groupe, ce qui se reflétait sur le déroulement des activités et sur le niveau d'approfondissement des discussions.

La variable "formateurs" a trait à l'engagement des formateurs dans le déroulement du programme de formation et dans la prise en compte de besoins de formation de chaque participante ou participant considéré en particulier.

En ce qui a trait aux formatrices et aux formateurs eux-mêmes, la conseillère pédagogique consultée souligne qu'ils étaient très à l'aise vis-à-vis de leurs tâches et que les rapports établis entre eux et les participantes et participants étaient adéquats. Mais, les considérations des personnes formées à propos des formateurs nous ramènent encore une fois à la question de l'hétérogénéité du groupe, notamment quant aux buts visés et quant à la représentation que les participantes et participants se faisaient de la formation à recevoir (leurs attentes). Pour la majorité des personnes consultées, les formatrices et formateurs ont très bien joué leur rôle. Par contre, certaines personnes se sont montrés réticentes, voire déçues, quant aux formateurs:

“De façon générale, les formateurs étaient bons,

sauf ceux qui étaient des immigrants comme nous. Il s'agissait de gens qui minimisaient les problèmes auxquels on aurait à faire face en tant qu'immigrants. Les participants qui avaient en général une scolarité beaucoup plus poussée que celle des formateurs, n'étaient pas là pour recevoir des conseils, mais pour être renseignés, en tant que personnes scolarisées, de leurs possibilités de se trouver du travail au Québec, de leurs potentialités et compétences à améliorer”.

“Les formateurs n'ont pas essayé de comprendre les besoins de chaque participant”.

“Quant aux formateurs, ils n'ont pas été préparés pour s'adapter à une clientèle si hétérogène”.

Dimension stratégique du projet

Cette dimension considère les variables reliées au cadre général du projet: “pertinence” et “transférabilité”. La variable “pertinence” se rapporte à l'attente des objectifs visés par la clientèle cible du programme de formation, par le marché du travail et par les organismes promoteurs du projet pilote. Ce sont notamment les données issues de la technique du groupe nominal qui nous ont servi d'appui pour analyser cette variable. En effet, la liste de compétences qu'une personne immigrante scolarisée devrait détenir, développer, maîtriser pour voir son employabilité augmentée vis-à-vis du marché du travail québécois, nous fournit d'importants indices quant à la pertinence d'une activité de formation s'inscrivant dans une telle perspective.

Il est possible de classer les compétences identifiées selon cinq catégories:

1. Les compétences axées sur l'apprentissage de stratégies de recherche d'emploi:
développer des stratégies de recherche d'emploi (techniques d'entrevue, rédaction de C.V, contacts téléphoniques);

- reconnaître le besoin d'améliorer ses compétences orales.
2. Les compétences axées sur la connaissance de soi et l'environnement:
 - connaître les mécanismes généraux de fonctionnement de la société;
 - connaître le marché du travail québécois;
 - établir un réseau de contacts liés à son domaine de formation et à son expérience professionnelle;
 - multiplier les contacts avec des québécoises et québécois;
 - rester actif vis-à-vis de son domaine (revues spécialisées, colloques, etc.).
 3. Les compétences axées sur la connaissance du marché du travail:
 - connaître les mécanismes de fonctionnement de l'entreprise québécoise;
 - percevoir et interpréter ses compétences en fonction du marché du travail québécois.
 4. Les compétences axées sur l'intégration sociale et culturelle:
 - savoir s'adapter aux "pertes" dues au changement de contexte social et professionnel;
 - être embu des valeurs fondamentales de la société québécoise et canadienne, notamment celles relatives à l'égalité des sexes;
 - savoir discerner l'échec en recherche d'emploi de la discrimination.
 5. Les compétences axées sur l'intégration effective à un milieu de travail:
 - Apprendre à apprendre. Savoir gérer son temps.
 - Développer des habiletés de travail en groupe.
 - Développer des habiletés de prise de décision.
 - Développer le sens de l'initiative.
 - Développer des attitudes personnelles liées à la persévérance.
 - Développer des habiletés techniques générales nécessaires à l'exercice d'un emploi (ordinateur,

techniques de rédaction).
 Développer des habiletés de résolution de problèmes.
 Développer l'esprit de l'entrepreneurship.
 Connaître la "psychologie" de l'employeur québécois.

Or, cette banque de compétences a été formulée par des individus directement concernés par la problématique de l'insertion professionnelle de personnes immigrantes. Par conséquent, on peut supposer qu'elle met en perspective des aspects essentiels à considérer lorsqu'il s'agit, entre autres, d'offrir à des personnes immigrantes une formation axée sur le développement des compétences énumérées. Nous pouvons donc conclure que ces compétences sont individuellement et collectivement pertinentes vis-à-vis de la problématique en question.

Nous estimons que les activités de formation mises au service de l'amélioration de l'employabilité des personnes immigrantes scolarisées poussent plus loin le développement des compétences citées, car le stage et les activités qui le concernent (contacts téléphoniques, entrevues, etc.) servent, comme on l'a déjà mentionné, d'éléments intégrateurs des connaissances théoriques et pratiques abordées dans le cours. Le programme de formation répond de ce fait aux objectifs de formation manifestés par la majorité des personnes consultées, pouvant donc être considéré comme pertinent.

Quant à la variable "transférabilité", elle se rapporte aux possibilités réelles d'adoption du modèle de formation auprès de d'autres clientèles immigrantes. Il importe de préciser que l'étude de cette variable est délimitée, d'après la description du projet pilote, par un processus qui prévoit l'évaluation de la transférabilité du modèle d'intervention et la détermination des modalités pour la transférabilité de ce modèle à d'autres clientèles immigrantes. Concernant l'évaluation de cette variable, nous concluons, à la lumière des considérations issues des entretiens avec les personnes immigrantes, que la formation axée sur les compétences génériques d'emploi pourrait faciliter l'orientation et l'insertion professionnelle de personnes immigrantes détenant une formation en particulier. Ainsi, autour

d'une même catégorie professionnelle et toujours dans la perspective de la régionalisation de la main-d'oeuvre immigrante, des compétences génériques d'emploi pourraient être identifiées, intégrées à un processus de formation et véhiculées en tant qu'outils de réévaluation des compétences individuelles, des possibilités réelles d'intégration au marché du travail, des besoins de se procurer de la formation supplémentaire.

Étant centrée sur une clientèle immigrante plus homogène, ce modèle de formation pourrait comporter des volets liés à l'acquisition du langage technique utilisé au Québec, au développement d'un réseau de contacts autour de la profession considérée, à la réorientation professionnelle à partir de repères plus précis. Aussi, le stage professionnel en milieu de travail permettrait non seulement aux personnes immigrantes de se situer par rapport à l'exercice de leur profession au Québec, mais aussi faciliterait l'ouverture du marché du travail québécois à la présence de professionnelles et professionnels immigrants.

Quant à la détermination des modalités du transfert du modèle de formation à une telle clientèle immigrante, ayant en commun une même formation ou spécialisation, cela requerrait, entre autres, l'identification précise d'une population cible, la délimitation des besoins de formation spécifiques à cette dernière, la saisie des difficultés rencontrées lors de l'insertion professionnelle et l'identification des lieux de stage susceptibles de permettre aux personnes visées de dépasser la simple connaissance des milieux pour développer une vision plus globale de l'exercice de leur profession au Québec. De toute évidence, l'étude de ces possibilités de transfert, qui dépasse le cadre de cette évaluation du modèle de formation, présente des perspectives intéressantes et prometteuses quant à l'identification de mécanismes d'appui à la première insertion socio-économique de personnes immigrantes scolarisées.

Conclusion

Suite à la démarche d'évaluation adoptée, nous apportons maintenant, en guise de conclusion, des éléments de réponse aux questions d'évaluation qui ont guidé l'application de la démarche. Concernant la pertinence du programme de formation, les données collectées par le biais de la technique du groupe nominal et des entrevues auprès des personnes formées nous permettent de conclure qu'il est socialement et individuellement pertinent. En ce qui concerne l'aspect social, le programme de formation répond aux exigences du marché du travail, car il s'inscrit dans la perspective du développement des compétences génériques d'emploi exigées pour l'exercice d'une profession au Québec. En égard à l'aspect individuel, le programme de formation répond aux attentes des personnes immigrantes, car il privilégie des compétences qu'elles jugent pertinentes concernant leur propre insertion sur le marché du travail québécois. En se rapportant à la pertinence stratégique, nous constatons que le programme de formation permet l'atteinte de l'objectif global visé par le projet pilote, à savoir l'amélioration de l'employabilité de la clientèle cible par le renforcement et le développement de certaines habiletés et stratégies susceptibles de favoriser son insertion au marché du travail québécois. Cette constatation est davantage appuyée lorsqu'on se réfère aux vrais objectifs de la formation: savoir ce qu'on est; évaluer la portée de nos compétences relativement aux besoins du marché du travail québécois; s'engager dans un processus de réorientation professionnelle, lorsque les compétences détenues ne sont pas reconnues au Québec. Concernant l'efficacité pédagogique du projet, les personnes consultées confirment que, de manière générale, le programme de formation favorise l'accomplissement des objectifs d'apprentissage visés, que les séances de formation se déroulent de manière convenable et que les rapports entre les responsables de la formation et les personnes à former sont adéquats, tant au niveau du suivi collectif que du suivi individuel. Enfin, sur le plan de sa transférabilité, nous estimons que la pertinence sociale et individuelle du programme de formation, ainsi que son efficacité pédagogique, justifient son utilisation auprès d'autres clientèles immigrantes, comme nous avons évoqué dans la section précédente.

Bibliographie

DELBECQ, A. L.; VAN DE VEN, A. H. *Group techniques for program planning: a guide to Nominal and Delphi process*. New York: Foresman and Co., 1975.