

*un nouveau mode d'intervention éducative  
auprès des adultes au niveau collégial*

# la formation sur mesure

par Jeanne Le Roux et Daniel Campeau

---

*Dans le présent article, les auteurs reprennent les grandes lignes de leur rapport de recherche sur la formation sur mesure publié en avril dernier. Cette recherche, due à l'initiative de la Fédération des cégeps, de la Commission des coordonnateurs de l'éducation des adultes et du cégep de Valleyfield, et subventionnée par la D.G.E.C. et la D.G.E.A., avait pour but de dresser un bilan-évaluation des expériences de formation sur mesure pour l'année scolaire 1973-1974. Six équipes de recherche-action travaillent cette année, dans le prolongement de cette recherche, au développement de la formation sur mesure.*

---

La formation sur mesure : expression qui a de quoi faire rêver ! Elle est audacieuse comme le mouvement qui, autour de 1970, poussa les coordonnateurs des services d'éducation des adultes des cégeps à se libérer de certaines contraintes pédagogiques et administratives d'un système conçu et orienté pour une clientèle de jeunes, à sortir des sentiers battus, c'est-à-dire de la brique des programmes de la D.G.E.C., à mettre sur pied de nouveaux contenus ajustés aux besoins des adultes, à tailler sur mesure !

## Au point de départ : stimuli...

Dans les textes de la commission des coordonnateurs de l'éducation des adultes qui, dès ce moment, tentent de la définir, la formation sur mesure paraît naître de la nécessité de trouver de nouvelles clientèles au moment de la disparition progressive de la formation des maîtres au collégial. La définition du cégep accordant une importance accrue à la vocation des collèves en formation professionnelle, c'est de ce côté que les nouvelles clientèles seront cherchées. La formation sur mesure correspond aussi à une prise de conscience des caractères spécifiques des clientèles d'adultes, suffisamment marqués pour différencier ces

clientèles de celles des jeunes et exiger certaines adaptations ou certaines inventions. Les débuts de la formation sur mesure sont enfin reliés à un courant qui conçoit l'éducation d'abord comme un soutien à l'apprentissage et qui, par la participation, situe l'adulte ou le groupe d'adultes au cœur du processus d'intervention éducative.

Reliée aux exigences d'une économie de recrutement et à la recherche d'une adaptation pédagogique, la formation sur mesure se définit en un premier temps par deux notions qui commanderont dans la pratique éducative deux opérations. Apparaissent d'abord les notions de besoin et de programmation adaptée ou nouvelle en fonction des besoins découverts. Il est à remarquer qu'on parlera davantage de l'opération recherche des besoins et de l'opération programmation conséquente à cette recherche, que de la notion même de besoin, de son sens ou de l'orientation à lui donner dans la pratique. La notion de besoin apparaît prioritaire et manifeste le rapprochement plus ou moins désintéressé des services d'éducation des adultes de clientèles à découvrir et à satisfaire. Elle consacre aussi l'immédiateté économique, sociale ou culturelle de la formation des adultes. La formation doit devenir immédiatement efficace et rentable même si on ne précise pas de quelle efficacité et rentabilité il s'agit, au profit de qui elle doit l'être et en quel sens.

La notion de participation des adultes et des groupes d'adultes aux phases d'un processus d'intervention intégré et unifié apparaît en second lieu, comme une greffe que l'organisme premier reçoit plus ou moins. De fait, entre le souci de satisfaire une clientèle pour la mieux conserver et le souci de situer l'adulte ou le groupe d'adultes au cœur du processus d'intervention, il y a place pour une simple adaptation pédagogique, pour une nouvelle théorie de

l'apprentissage ou pour une conception globale d'une éducation renouvelée. Il semble qu'en formation sur mesure, la participation se soit située autant à un pôle qu'à l'autre dans une variété d'orientations et d'applications.

### ... et résistances

Recherche des besoins, programmation nouvelle, participation, cet ensemble de « nouveautés » souhaitées s'inscrit toutefois dans un système complexe d'éducation déjà établi qui constitue davantage une limite qu'un support au développement de la formation sur mesure. Les principales résistances emprunteront la logique de l'auto-financement et de la qualité à assurer dans la formation à donner. Au nom des contraintes financières, on refusera le personnel de chercheurs et d'animateurs qu'exige la formation sur mesure. Pour sauvegarder la qualité de la formation, on résistera au changement de programmation, à l'introduction d'une participation trop poussée, aux transformations des temps, de la durée, des formats.

Issue d'un problème de développement à forte consonance financière et d'une nécessité d'adapter ou d'inventer des programmations et de mettre en œuvre une pédagogie plus adéquate, la formation sur mesure se heurte à deux objections majeures qui ont une parenté évidente avec les problèmes qui l'ont fait naître. Née de l'autofinancement, on lui reproche de coûter trop cher et de n'être pas rentable. Née d'un souci d'adaptation ou de renouvellement pédagogique pour une formation plus efficace, on lui reproche l'immédiateté de son approche fondée sur la mesure des besoins et la trop grande importance qu'elle accorde au vécu et à l'expérience des adultes qui compromettraient l'administration de standards éprouvés, garanties d'une formation sérieuse et à long terme.

Stimulée par l'expérience accumulée en formation des adultes, contrôlée par un système organisé en fonction d'une clientèle autre, orientée par l'inspiration du moment, en somme par les projets rendus possibles à cause d'un financement disponible, la formation sur mesure cherche sa voie à travers plusieurs chemins. Les textes qui soutiennent les premières élaborations de la formation sur mesure comme concept et comme expérience, la présentent comme une adaptation ou un renouvellement diversifié des pratiques éducatives que limitent les résistances intégrationnistes du système établi et l'absence d'une clarification des objectifs et des orientations.

C'est dans ce contexte qu'apparaît le projet d'une recherche sur la formation sur mesure.

## La recherche sur la formation sur mesure

Au début de 1974, une recherche sur la formation sur mesure est entreprise à l'initiative de la Fédération des cégeps, de la commission des coordonnateurs de l'éducation des adultes et du collège de Valleyfield et grâce aux subventions de la D.G.E.A. et de la D.G.E.C. Le rapport en a été publié au printemps 1975 à la Fédération des cégeps.

L'objectif premier de la recherche était de cerner le champ de la formation sur mesure, de faire ressortir les caractéristiques du processus de formation mis en œuvre et d'étudier les implications de la formation sur mesure sur le régime administratif et le régime de formation actuels. Il apparut rapidement que le questionnaire était l'instrument qui permettait le mieux de tenir compte de toutes les interventions de formation sur mesure. Le questionnaire construit, basé sur les opérations des interventions de formation sur mesure, leurs objectifs et leurs caractéristiques organisationnelles, devait répondre aux questions « qu'est-ce qui se fait en formation sur mesure ? » et « comment ça se fait ? ». Plus largement, à partir de ces données, il s'agissait aussi de se demander « pourquoi ça se fait de telle façon ? », « à quoi ça sert ? » et « à qui ça profite ? ». C'est-à-dire, intégrer au premier schéma descriptif une dimension d'évaluation des expériences et de la formation sur mesure dans son ensemble.

### Objet et méthode

Dans les textes antérieurs à la recherche, il apparaissait clairement que l'ensemble des coordonnateurs des services de l'éducation des adultes retenaient trois critères pour désigner la formation sur mesure, soit une définition des besoins, l'élaboration d'un programme en fonction de ces besoins et la participation des étudiants au processus d'intervention. Dans la recherche, on s'est basé sur ces critères pour circonscrire le champ des interventions à analyser. Pour qu'une intervention soit reconnue de « formation sur mesure » et qu'elle soit retenue pour les fins de la recherche, elle devait présenter au moins deux de ces trois critères, c'est-à-dire :

- avoir donné lieu à une recherche des besoins ;
- avoir donné lieu à une adaptation des programmes existants ou à l'élaboration d'un nouveau programme ;
- avoir permis la participation des étudiants à au moins deux des cinq phases suivantes du processus d'intervention : expression des besoins, définition des objectifs de formation, élaboration du programme, réalisation des activités éducatives, évaluation.

Un sondage téléphonique suivi d'une série de sept rencontres régionales ont permis de dénombrer cent quatre-vingts (180) expériences de formation sur mesure. Cent soixante-quatre (164) questionnaires ont été retournés dûment complétés. Le matériel analysé dans la recherche décrit donc, sous ses aspects opérationnels et organisationnels, l'univers des interventions de formation sur mesure au cours de l'année 1973-1974.

La recherche a permis d'inventorier, de décrire et de dégager les types d'opérations que supposent les expériences de formation sur mesure. Par une étude des objectifs visés et par la relation établie entre opérations et objectifs, on a pu dégager des types de formation sur mesure et rechercher, en particulier du côté de l'organisation, les facteurs explicatifs de cette réalité nouvelle dans les cégeps.

## Quelques résultats

Les limites de cet article ne nous permettent pas de rendre compte de tous les résultats de la recherche. C'est pourquoi, après avoir noté brièvement les coordonnées générales des interventions de formation sur mesure, nous porterons notre attention sur les typologies élaborées à partir des opérations et des objectifs de la formation sur mesure, typologies qui permettent une meilleure vue d'ensemble de ces interventions. Nous nous attarderons enfin sur les significations sociales qu'il est possible de dégager de la description de ces types.

La clientèle de la formation sur mesure représente 16.7% des personnes inscrites dans les services d'éducation des adultes des cégeps et 14.2% des inscriptions. Ces proportions globales sont sujettes à des variations selon les cégeps mais on peut dire que la formation sur mesure est présente dans toutes les régions du Québec.

La formation sur mesure est largement professionnelle (80%). Ses interventions se répartissent également entre les techniques humaines, les techniques administratives et les techniques physiques, chimiques et biologiques. On rencontre autant de cours rattachés à des programmes que de cours isolés. Les premiers ont davantage tendance à être certifiés par une attestation d'études collégiales (A.E.C.), alors que l'attestation locale seulement est plus fréquente parmi les seconds.

La clientèle touchée par ces interventions est surtout homogène par le caractère de l'occupation commune; pour la moitié elle forme déjà un groupe avant l'entrée en formation. Sur l'échelle socio-occupationnelle de Blishen, cette clientèle occupe un niveau moyen. En effet, elle se compose, en majorité,

## Regroupement de la clientèle par catégories professionnelles :

1	Agriculteur, pêcheur, auxiliaire, gardien, ouvrier de métier, ouvrier spécialisé, pompier, policier (indice 30 à 35) .....	28.0%
2	Vendeur, employé de bureau, cadre intermédiaire, contremaître, gérant de petits commerces (indice 41 à 48) .....	24.3%
3	Technicien spécialisé, enseignant, cadre supérieur, profession libérale (indice 52 à 70) .....	20.1%
	Non-réponse (il s'agit de personnes inscrites à des cours généraux de culture populaire ou de groupes dont l'occupation des étudiants était hétérogène) .....	27.4%
		100%

de travailleurs actuellement à l'emploi de sociétés suffisamment imposantes pour être préoccupées de formation du personnel et pour offrir des salaires convenables (voir Tableau).

## Les typologies

La formation sur mesure étant d'abord et avant tout une libre expérimentation, moins soumise à des normes générales contraignantes (régime pédagogique et administratif) qu'aux besoins et ressources du milieu local, on pouvait s'attendre à une grande variété d'expériences. L'analyse des diverses dimensions des opérations et des objectifs a conduit à la construction empirique de typologies permettant de dégager, à partir de la variété des opérations, des objectifs et ultérieurement des interventions elles-mêmes, des schémas d'ensemble cohérents et différenciés.

*1<sup>re</sup> typologie, celle des opérations :* quatre types opérationnels ont été construits à partir des axes de fonctionnalité <sup>1</sup> dégagés de l'analyse des opérations et des hypothèses formulées au moment où la problématique de la recherche a été définie.

*2<sup>e</sup> typologie, celle des objectifs :* l'analyse de l'orientation des besoins décelés auxquels veulent répondre ces interventions ainsi que celle de l'orientation de la participation des individus et des groupes à leur processus d'apprentissage a permis de dégager trois types d'objectifs dans les interventions de formation sur mesure.

Or, une intervention concrète est la conjonction de certaines opérations en vue de réaliser certains objectifs. C'est cette unité que la recherche a permis de recomposer en mettant en relation les types d'opérations et les types d'objectifs pour définir des types d'expériences de formation sur mesure. Le schéma que nous présentons aidera à visualiser le regroupement des types d'expériences de formation sur mesure à partir des deux typologies déjà décrites.



LE TABLEAU QUI SUIT VOUS PRESENTE DE FAÇON COMPARATIVE LES TROIS TYPES DE FORMATION SUR MESURE PAR RAPPORT A LEURS ORIENTATIONS GENERALES, LEURS OBJECTIFS PSYCHO-PEDAGOGIQUES, LEURS CARACTERISTIQUES GENERALES, LEURS OPERATIONS ET LEUR ORGANISATION.

	Type I	Type II	Type III
<b>ORIENTATIONS GENERALES</b>	Productivité de l'industrie → adaptation mécanique des travailleurs au changement technologique Auto-financement du S.E.A. → renouvellement du marketing et des programmations → maintien du mode pédagogique autoritaire.	Adaptation de l'institution éducative aux exigences du changement technologique et maintien de sa tradition personnaliste → souci des besoins de l'entreprise et du travailleur → renouvellement du marketing et des programmations lié à une adaptation pédagogique caractérisée par une participation instrumentale des étudiants.	Adaptation et participation du travailleur au changement technologique → socialisation critique par un processus d'intervention centré sur le processus d'apprentissage d'adultes en situation en vue d'une compréhension ou d'une maîtrise du changement.
<b>OBJECTIFS PSYCHO-PEDAGOGIQUES</b>	Transmettre des connaissances et des habiletés qui produiront mécaniquement une adaptation des travailleurs.	Connaître la situation du travailleur et de l'entreprise, développer des habiletés et changer des attitudes en faisant appel à l'expérience du travailleur et à sa participation en vue de son adaptation.	Favoriser l'auto-détermination et l'esprit critique en relation directe avec la situation vécue et les intérêts du travailleur par une participation étendue et décisionnelle.
<b>CARACTERISTIQUES GENERALES</b>	S'adresse à une clientèle autant hétérogène qu'homogène, non regroupée, venant de l'industrie, dans des grands centres urbains. Cours-maison non crédités en techniques physiques, chimiques, biologiques surtout, financés par les gouvernements et par les étudiants.	S'adresse à une clientèle homogène regroupée par l'industrie dans les régions extérieures aux grands centres. Cours-maison ou programmes, crédités ou non en techniques physiques et humaines, financés par les gouvernements.	S'adresse à une clientèle homogène regroupée par les services publics et parapublics dans les régions extérieures aux grands centres. Surtout des programmes crédités en techniques humaines et administratives, financés par les commanditaires.
<b>OPERATIONS ET ORGANISATION :</b>			
Initiative de l'expérience	Par les industries.	Par le S.E.A.	Par les services publics ou para-publics.
Recherche des besoins	Absente ou informelle par les industries.	Egalement informelle et formelle par le S.E.A. en collaboration.	Formelle par les services.
Information et recrutement	Par publicité.	Par rencontre d'information.	Par rencontre d'expression des besoins.
Expression des besoins	Absente ou informelle par le personnel administratif du S.E.A. et par le commanditaire.	Surtout informelle par le commanditaire et le S.E.A.	Formelle par des animateurs.
Définition des objectifs	Par l'industrie.	Par l'industrie et quelques étudiants.	Par tous les étudiants.
Programmation	Pas de priorité aux besoins exprimés. Par des spécialistes ou par l'industrie.	Priorité aux besoins exprimés. Indifférent.	Priorité aux besoins exprimés. Par tous les étudiants.
Décision sur la pédagogie	Par le S.E.A. et les professeurs.	Par les professeurs surtout.	Par les professeurs et étudiants associés.
Information sur la pédagogie	Par annuaire et échange en début de cours.	Par échange en début de cours.	Par rencontres où les étudiants décident.
Techniques pédagogiques	Cours magistral.	Diversifiées.	Animation.
Evaluation	Examen par professeurs.	Examen par professeurs, discussion par professeurs et étudiants associés.	Discussion par professeurs et étudiants associés.
Participation des étudiants	Absente et très faible.	Moyenne.	Etendue.

La formation sur mesure qui s'est définie comme un effort d'adaptation et de renouvellement des pratiques en éducation des adultes en se fondant sur le diagnostic des besoins de sa clientèle, sur le respect de ces besoins dans la définition de ses objectifs et de ses programmes et parfois sur la participation des individus et des groupes qu'elle implique à l'ensemble de ses opérations, se situe au centre d'une dynamique des rapports sociaux.

On peut émettre l'hypothèse que la formation sur mesure et les nouveaux modes d'intervention éducative auxquels elle donne lieu sont caractérisés majoritairement par des visées d'adaptation des clientèles au changement technologique. Définies en fonction du perfectionnement professionnel, centrées sur la connaissance des besoins de formation et sur le renouvellement des pratiques éducatives, les expériences de formation sur mesure se caractérisent par une recherche et une expérimentation de nouveaux moyens éducatifs en vue d'une meilleure adaptation, donc d'une plus grande efficacité, des acteurs sociaux impliqués dans l'exercice des nouveaux rôles que le changement leur impose. Cette adaptation, par l'ampleur accordée à la participation — surtout si on la définit comme une fin à poursuivre et non seulement comme un instrument pédagogique — pourra conduire à une nouvelle définition des situations auxquelles on voulait d'abord s'adapter, et commander, par la socialisation critique, des transformations autant du côté de la situation que du côté des acteurs sociaux.

## **L'impact social des caractères différenciés**

Les types de formation sur mesure sont la résultante de la combinaison des caractères communs et des caractères différenciés de cent soixante-quatre (164) interventions éducatives.

*Le type I* de formation sur mesure est le produit de la rencontre de trois groupes (industrie, service d'éducation des adultes, professeurs) et de leur conception de la formation. Il est fondé sur un diagnostic de la situation et sur une définition des objectifs de formation formulés par les industries (et non par les services publics ou para-publics) selon leur perception des besoins. Cet ensemble de données, rapidement recueillies, constitue l'essentiel de la commande que pourra recueillir le service d'éducation des adultes grâce à une politique efficace de relations publiques. Le S.E.A. consultera quelques volumes et spécialistes pour adapter une programmation existante ou pour en inventer une au besoin. Le tout sera transmis à la clientèle par mode publicitaire et réalisé, dans un format de cours-maison non crédités, par le

corps professoral dans le respect intégral du modèle pédagogique traditionnel. Chacun des trois groupes cherchera au-delà de ses objectifs respectifs de transformation technologique, d'autofinancement et de transmission de connaissances ou d'habiletés, à adapter mécaniquement des travailleurs à des changements de situation qu'ils n'ont pas à définir. Dans le même sens, on n'associera pas ces derniers à la définition du perfectionnement qu'on attend d'eux.

Ce type reproduit sur le plan social les rapports que détermine la structure économique. Centrée sur la productivité dont les conditions sont définies par les dirigeants de l'industrie et dont le développement est recherché par les gouvernements, la formation de ce type I est assumée mécaniquement par les institutions éducatives. Ces institutions se sont libérées des normes administratives pédagogiques pour mieux se soumettre aux demandes de l'industrie et à l'autofinancement. La formation de ce type est alors diffusée par un corps professoral fidèle au mode pédagogique traditionnel de transmission des connaissances, même s'il s'agit de programmations nouvelles ou adaptées.

Les interventions du type I rassemblent une clientèle hétérogène ou regroupée par l'industrie dans des secteurs d'activités techniques qui font appel aux sciences chimiques, physiques, biologiques et administratives. Cette clientèle se situe surtout au plus bas niveau de l'échelle socio-professionnelle de notre population.

Il est à noter qu'on retrouve dans ce type la majorité des interventions en éducation populaire et en formation générale.

En définitive, si ce type remplit une fonction d'adaptation au changement technologique, il le fait d'une façon mécanique et autoritaire qui respecte le modèle économique des rapports sociaux d'une société orientée par la productivité.

*Le type II* de formation sur mesure appartient à l'institution éducative tout autant soucieuse des besoins des individus et des groupes que de ceux de l'entreprise. Les interventions que regroupe ce type rendent compte de la difficile position de l'institution éducative qui veut être présente au pluralisme social et culturel de groupes dont les rapports sont souvent tendus sinon conflictuels. La formation sur mesure, qui maintient ici son indifférence face aux normes du régime pédagogique et son respect de l'action du corps professoral, impose nettement une préoccupation pédagogique centrée sur le processus d'apprentissage de la personne. Dès le point de départ, l'initiative de l'intervention appartient au service d'éducation des

adultes et elle est réalisée en collaboration, tantôt avec l'entreprise (industries, services), tantôt avec les étudiants, si ce n'est avec les deux. Si l'industrie définit toujours ses besoins, elle le fera souvent avec le support du collègue et en consultant quelques étudiants. L'univers pédagogique de ces interventions manifeste nettement l'influence de l'institution éducative par l'introduction d'une participation moyenne des étudiants aux phases du processus d'intervention.

Si la clientèle est de même niveau socio-professionnel que celle du type I, elle est plus homogène et plus souvent regroupée. Elle appartient à des secteurs du travail qui feront appel autant aux techniques humaines qu'aux techniques physiques, chimiques et biologiques.

Dans l'ensemble de ce type II, l'institution éducative demeure toujours orientée vers l'adaptation de ses clientèles au changement technologique. Si elle apporte la préoccupation de la personne et des dimensions psychologiques de son apprentissage par l'introduction de la participation des étudiants et l'utilisation du potentiel de groupes homogènes, cette participation demeure instrumentale et ne constitue qu'un moyen de mieux répondre aux finalités de l'entreprise et de satisfaire les individus qui recherchent, par un perfectionnement professionnel, une promotion ou une meilleure satisfaction au travail. En dernière analyse, ce type correspond sans doute aux attentes et au modèle de promotion individuelle de la classe moyenne dont la clef appartient aux dirigeants d'entreprise tant dans les industries que dans les services. Ce modèle entretient sans doute plusieurs liens avec les visées éducatives d'institutions qui ont dépassé une approche élitiste de la culture en se préoccupant toujours de valoriser la personne et de remplir leur fonction de socialisation transformée par les exigences du changement.

*Le type III* de formation sur mesure réunit une clientèle homogène et regroupée, provenant surtout des services qui en ont l'initiative et qui le financent. Les interventions de ce type réfèrent au champ des techniques humaines et un peu à celui des techniques administratives par rapport à des problèmes de gestion du personnel. Elles font intervenir un personnel spécialisé en animation, qui agit dans un processus continu, tant au niveau des phases axées sur la définition des besoins et des objectifs, qu'à celui des phases traditionnellement pédagogiques.

Le type III, qui demeure orienté vers l'adaptation au changement technologique, se distingue des deux premiers par le rejet d'une vision mécanique de l'apprentissage, du travail et de la société, et par l'intégration de la participation à l'univers des objec-

tifs à atteindre. Si le changement impose des transformations, ces transformations peuvent être définies, du moins en partie, par les groupes en formation. La situation même du changement devient l'objet de l'apprentissage étroitement lié à l'action des groupes au travail. Tout n'est pas prédéterminé. Il y a place pour la créativité, pour l'exercice d'un esprit critique et pour l'autodétermination, et ce tant dans l'action qu'à chacune des phases du processus d'intervention.

Il est à noter qu'une telle conception se réalise surtout dans le champ des sciences humaines, dans les services et dans la catégorie moyenne de l'échelle socio-professionnelle. C'est dans ce type également que se trouve le faible pourcentage d'aveu de conflits. Et ces conflits s'expriment autant avec l'institution éducative et le groupe en formation qu'avec le commanditaire.

La participation, telle qu'entendue dans ce type, oriente l'intervention vers une fonction de socialisation critique qui repose sur l'acceptation du pluralisme social et culturel, de l'existence de rapports sociaux conflictuels et sur la dynamisation possible des ressources humaines en présence. Toutefois, cette participation n'est pas sans conserver une certaine ambiguïté à travers les interventions du type III. Si elle déclare un objectif de transformation des situations qui font l'objet du processus d'apprentissage, elle annonce tout autant un objectif de satisfaction des intérêts personnels qui, à la limite, pourrait la ramener au niveau instrumental qu'elle détenait dans le type II.

## **Le sens de quelques caractères communs**

En dépit des différenciations marquées dont nous venons de rendre compte, la formation sur mesure est déterminée, tant dans ses orientations que dans ses opérations, par quelques caractéristiques fondamentales dont elle est tributaire même à travers la diversité de ces types qu'on peut situer sur le plan d'un continuum.

La formation sur mesure regroupe une clientèle que l'échelle socio-professionnelle de Blishen permet d'identifier nettement comme étant de classe moyenne. Cette clientèle est habituellement d'une homogénéité définie par l'occupation commune. Elle est souvent regroupée avant l'entrée en formation par la structure même de l'organisation de travail. Elle s'inscrit dans une démarche de perfectionnement professionnel en cours d'emploi. Les premières phases du processus d'intervention qui opérationnalisent la notion de besoin sont d'ailleurs largement déterminées par l'entreprise.

Et la définition des besoins réfère constamment à la situation de travail. La formation sur mesure se développe dans un régime d'autofinancement qui l'oblige à la diversification des sources de financement et à la recherche d'activités et de commanditaires qui ont un financement disponible. Elle se situe dans des institutions éducatives dont elle ne semble pas subir les normes de l'administration pédagogique. Elle subit toutefois l'impact de l'action pédagogique du corps professoral et de l'encadrement traditionnel des disciplines. Ses programmations sont entièrement adaptées ou nouvelles en fonction d'une perception des besoins qui, elle, variera considérablement.

Ces quelques caractéristiques communes à l'ensemble des interventions éducatives définissent déjà le cadre général des fonctions sociales de la formation sur mesure.

#### *a) L'adaptation au changement technologique*

La formation sur mesure ne s'adresse pas à une clientèle défavorisée même si la diversité des conditions de cette clientèle existe. Si les études de la classe moyenne sont justes, la formation sur mesure devrait subir l'impact du modèle de formation individuelle propre à cette classe. Elle ne touche de plus qu'une dimension propre à l'ensemble des activités humaines de sa clientèle, celle du travail. Et il s'agit d'un travail qu'on exerce déjà, qui est soumis aux exigences multiples du changement technologique, qui commande un perfectionnement professionnel dont la fonction sera beaucoup plus de maintenir une position acquise dans la mouvance de la structure des emplois que d'assurer une ascension ou une promotion dans l'échelle que représente cette structure. La formation sur mesure, dans ses tentatives de rejoindre la conscience collective des groupes au travail, devrait rencontrer la résistance des travailleurs eux-mêmes dans leur quête de sécurité et de promotion individuelle, commandée par la structure même de l'emploi et de son changement. Ce modèle de comportement, largement respecté dans la classe moyenne, est d'ailleurs renforcé par l'initiative des entreprises dans la définition des interventions et par les exigences de l'autofinancement. La définition du changement n'appartient pas aux travailleurs mais aux propriétaires d'entreprises, qui déterminent les besoins de formation et qui financent les projets de formation en fonction du changement technologique qu'ils maîtrisent. La politique des gouvernements va d'ailleurs dans le même sens. Il suffit d'une lecture des ententes fédérales-provinciales pour la formation professionnelle des adultes et des ententes entre les ministères provinciaux de l'Éducation et du Travail pour s'en convaincre.

Commandé par le changement technologique que subissent largement les travailleurs de la classe moyenne, que définissent les entreprises et que soutiennent les gouvernements, le perfectionnement professionnel sur mesure est fortement orienté vers la satisfaction des besoins d'adaptation de la main-d'œuvre aux exigences du changement structurel des emplois. Cette orientation majeure semble toutefois être nuancée, sans être transformée profondément, par deux autres caractères généraux de la formation sur mesure.

#### *b) Vers une socialisation critique*

L'homogénéité occupationnelle et le regroupement de la clientèle autour des fonctions de travail, liés à la libération de l'administration pédagogique du système éducatif et au respect de l'action pédagogique du corps professoral sont autant de facteurs susceptibles de modifier l'orientation fondamentale de la formation sur mesure.

L'homogénéité et le regroupement de la clientèle, associés au recours constant à la situation de travail pour la définition des besoins de formation, représentent deux caractéristiques nouvelles en éducation des adultes au collégial. Ces facteurs connexes pourront, quand d'autres circonstances le favoriseront, faire surgir une conscience collective des groupes liés à des conditions communes de travail. Tout en continuant de poursuivre une fonction d'adaptation, la formation sur mesure pourra favoriser, harmonieusement ou conflictuellement selon le contexte, une socialisation critique. Cette nouvelle orientation se manifeste, entre autres, dans les interventions par une participation des personnes et des groupes à la définition de la situation, au diagnostic des besoins de formation et ultimement à la transformation totale ou partielle de la situation.

En se libérant ou en s'accommodant des normes du régime de l'administration pédagogique (standardisation, certification, admission, etc.), la formation sur mesure a pu s'assurer des conditions qui lui permettent de se dégager des conceptions traditionnelles des institutions éducatives, particulièrement élitistes, et de se rapprocher du milieu et de ses clientèles en se centrant sur leurs besoins définis en fonction de situations vécues dans l'immédiateté du quotidien. En agissant ainsi, elle peut orienter ses interventions dans le sens d'une socialisation critique.

Toutefois, cette libération et ce rapprochement peuvent tout autant l'assujettir aux conceptions et aux orientations, tout aussi exclusives que la conception élitiste, de groupes dominants extérieurs aux institutions éducatives. Elle risque de fait — et on le confirmera plus loin — de s'enfermer dans une con-

ception mécaniciste, répandue en milieu d'entreprises économiques, qui définit le travailleur comme un facteur de production parmi d'autres qu'il faut perfectionner au même rythme qu'on transforme les machines.

En respectant l'action pédagogique du corps professoral et son cadre de référence aux disciplines « académiques », la formation sur mesure respecte la distance et l'autonomie traditionnelles des institutions éducatives par rapport au milieu ambiant immédiat. Cette distance et cette autonomie ont toujours défendu une conception plus ou moins personnaliste de l'éducation malgré des positions autoritaristes. L'univers de la pensée et de l'action pédagogique a toujours été orienté par la valorisation de l'individu, même si cet univers répondait à des modèles unitaires dans une société qui ne connaissait ou qui n'admettait pas encore le pluralisme social et culturel.

Le respect de l'action pédagogique du corps professoral, tout autant que la libération des normes de l'administration pédagogique, revêt un caractère d'ambiguïté quant à la signification sociale des interventions de formation sur mesure. Ce respect pourra dans certaines circonstances préserver l'intervention éducative des seuls intérêts d'un groupe dominant qui pourrait se l'approprier. Il pourra même maximiser l'orientation personnaliste qui sous-tend l'action traditionnelle des institutions éducatives en l'associant à une approche collectiviste qui implique la dynamisation des ressources de tous les acteurs en présence, au risque d'un éclatement conflictuel. À l'opposé, par le cloisonnement de son approche disciplinaire, par le recours exclusif à certaines méthodes et techniques pédagogiques et par le refus de mêler la pureté du savoir aux problèmes de la pratique quotidienne, le recours à l'action pédagogique du corps professoral pourra neutraliser les efforts d'adaptation de la formation sur mesure ou, assez curieusement, favoriser un type d'intervention qui pourrait, à long terme, ne satisfaire les intérêts d'aucun des groupes impliqués.

La formation sur mesure, par les caractéristiques communes de ses interventions éducatives, est globalement orientée vers la satisfaction des besoins de perfectionnement professionnel de travailleurs de la classe moyenne. Ces besoins sont commandés par le changement technologique que définissent les entreprises en fonction de leur productivité. Cette orientation majeure peut être modifiée par le recours à la conscience collective de groupes homogènes centrés sur la situation du travail, par le rapprochement de l'institution éducative des intérêts de ces groupes ou par l'action pédagogique différenciée du corps professoral. La combinaison et l'orientation des facteurs précédents pourront transformer les finalités, les opérations et l'organisation des interventions de formation sur

mesure dans le sens d'une socialisation critique ou, à l'opposé, d'une adaptation mécanique des travailleurs.

## **La formation sur mesure et le rapport Nadeau**

En s'inspirant de la formation sur mesure dans sa définition du programme, le rapport Nadeau lui accorde une publicité inattendue, susceptible d'en populariser du moins le mot, sinon la réalité. Notre propos n'est pas de faire ici, en fin d'article, une critique exhaustive du rapport Nadeau ; plus simplement, à l'heure où le concept de formation sur mesure est de plus en plus répandu, recouvrant parfois des contenus fort différents, il nous apparaît important de souligner la réduction que le rapport Nadeau fait de ce concept tel qu'il se pratique dans les services d'éducation des adultes des collèges du Québec. Il nous apparaît également utile de pointer les difficultés que suscite, à notre sens, le fait d'étendre à la clientèle des 15-19 ans une pratique conçue et expérimentée auprès des adultes.

La formation sur mesure apparaît comme un processus systémique par lequel les institutions éducatives interviennent dans le processus d'apprentissage d'individus au sein de groupes homogènes, qui ont en commun l'expérience et le vécu d'une même situation, en y intégrant les préoccupations des différents agents des organisations qui regroupent ces individus et qui interviennent dans la définition, la transformation et l'orientation de cette situation. La formation sur mesure ne se définit nullement par l'originalité ou la spécificité de son univers pédagogique et ne saurait se réduire au moment pédagogique.

L'apport original de la formation sur mesure, en privilégiant la mesure locale du besoin et la situation vécue, est de permettre l'expression, en partenaires relativement égaux, de l'étudiant, du commanditaire et de l'institution éducative dans la définition d'un besoin de formation et dans la recherche des éléments pertinents à mettre en œuvre dans le processus d'intervention. Il est évident que cette relative égalité des partenaires qui est visée par la participation de l'étudiant à toutes les étapes du processus d'intervention est limitée au type III et ne se réalise pas dans chacune de ses expériences. Dans la situation du module tel que décrit par le rapport Nadeau, il est permis de douter que la participation de l'étudiant lui assurerait une voix comparable à celles du milieu socio-économique et de l'institution éducative dans l'élaboration du programme.

Le rapport Nadeau ne voit au collège que des adultes. Ce que l'adulte, en formation sur mesure,

apporte à la définition de son besoin professionnel est fortement coloré par l'expérience concrète de sa situation de travail. Il est certes des situations dont le jeune adulte a une expérience aussi concrète et à partir desquelles il peut formuler des besoins. Cependant, compte tenu de la représentation du milieu socio-économique à l'intérieur du module, compte tenu aussi des résultats que nous révèle la recherche ASOPE sur la perception qu'ont les étudiants de leur avenir et de leur vie professionnelle, il est permis de douter que ces derniers puissent apporter dans la définition de leurs besoins professionnels des éléments qui puissent avoir un poids déterminant dans la constitution du programme.

L'expérimentation de la formation sur mesure déjà réalisée chez les adultes a permis d'identifier les points charnière de la réussite desquels dépend celle de tout le processus. Ainsi en est-il du lien à faire entre recherche des besoins et expression des besoins à l'intérieur de la définition des objectifs de l'intervention, qui est en fait la confrontation des points de vue du travailleur et de l'employeur, de l'étudiant et du milieu économique sur un même besoin de forma-

tion. Ainsi en est-il de la traduction de la situation vécue à l'intérieur du programme. La formation sur mesure chez les adultes, dans une de ses variantes du moins, répond à ce dernier problème en faisant éclater le moment pédagogique qui commence alors avec l'expression des besoins. En plus d'une participation aux activités éducatives, l'étudiant est aussi associé à la définition des objectifs et à l'élaboration du programme, phases jalousement gardées par l'institution éducative à l'intérieur d'un système traditionnel au nom de la logique et des impératifs des disciplines et auxquelles le rapport Nadeau associe plus facilement les représentants du « milieu socio-économique » que les étudiants eux-mêmes, au nom de la logique et des impératifs du marché du travail.

1. Le terme fonctionnalité désigne ici l'ensemble des relations fonctionnelles entre les opérations. Il s'agit d'établir s'il y a cohérence entre les diverses opérations.

**Jeanne Le Roux est agent de recherche à la Fédération des cégeps.**

**Daniel Campeau est agent de recherche à la direction générale de l'enseignement collégial (D.G.E.C.).**

## CYCLE COMPTABLE

### Application pratique

*O. Crêteau et L.-P. Ouellette*

**Cet ouvrage, présenté en pièces détachées, place l'étudiant dans une situation de travail fidèle et réaliste**

L'ensemble permet d'effectuer le travail de synthèse des opérations comptables que représente la tenue de livres d'une entreprise.

Il comprend : un livret descriptif, un grand livre général, un grand livre auxiliaire des comptes à recevoir et des comptes à payer, un livre de journaux (recettes, ventes, déboursés, achats et salaires) et un jeu de documents commerciaux.

L'ensemble

**\$6.50**



**Centre Educatif et Culturel Inc.**

8101 EST. BOUL. METROPOLITAIN MONTREAL, Q.U.E. H1J 1J9 TEL. (514) 351-6010

## NOUVEAUTÉS

### LES MILITANTS DU R.I.N.

par RÉJEAN PELLETIER

15 x 23 cm, 96 pages

Prix : **\$2.75**

### LE DROIT PRIVÉ AU CANADA

Tome I : Introduction générale

par J.A. CLARENCE-SMITH et JEAN KERBY  
(ouvrage bilingue)

15 x 23 cm, XXVIII, 460 pages

Prix : **\$12.00**

### RÉPERTOIRE DE DÉCISIONS EN APPLICATION DU CODE DU TRAVAIL

Tome II : Mesures disciplinaires

par GASTON DESCÔTEAUX

17 x 25 cm, XVIII, 78\* et 268 pages

Prix : **\$15.00**

### MIRACLES DE NOTRE-DAME DE CHARTRES

de JEAN LE MARCHANT

Introduction et notes par PIERRE KUNSTMANN

26 x 24,5 cm, 292 pages

Prix : **\$9.00**

En vente chez votre libraire et aux

**ÉDITIONS DE L'UNIVERSITÉ D'OTTAWA**

**65, avenue Hastey, Ottawa, Ontario**

**K1N 6N5**