

Facteurs de réussite pour des partenariats efficaces- Une étude de cas d'une collaboration entre la communauté et un collège pour favoriser la préparation à l'emploi et l'accès pour les étudiants ayant des déficiences intellectuelles.

Sommaire exécutif

Cette étude de cas examine le partenariat entre un établissement d'enseignement supérieur, le Collège George Brown, et un prestataire de services d'emplois communautaire, Pathway to Possibilities (PTP). Le partenariat décrit dans ce document a été développé pour le programme de formation professionnelle du Collège George Brown, un programme destiné aux étudiants neurodivers ou qui vivent avec une déficience intellectuelle légère.

Ce partenariat, qui a débuté en 2021, a été mis en place pour améliorer les résultats des diplômés en matière d'emploi en comblant les lacunes lors de la transition entre l'obtention du diplôme et l'emploi. Il a été mis en œuvre sans financement externe spécifique, mais dès la deuxième année, il a réussi à obtenir des fonds pour favoriser la réussite du programme et la qualité de service.

Quelques facteurs ont été identifiés comme étant la clé du succès de ce partenariat, notamment un leadership fort, le soutien du personnel, la confiance entre les partenaires et les parties prenantes, une bonne compréhension du mode de fonctionnement de chaque organisation, un processus de documentation approfondi, l'établissement de relations solides avec les utilisateurs, dans ce cas les étudiants du programme collégial et, enfin, un état d'esprit de croissance qui a aidé les partenaires à faire preuve de souplesse et à s'adapter aux changements et aux défis qui se présentaient.

En évaluant le partenariat entre PTP et George Brown, cette étude de cas explore ces facteurs de réussite et la manière dont le partenariat a amélioré les résultats du programme ainsi que l'efficacité organisationnelle et l'efficacité des partenaires.

Introduction

Il ne fait aucun doute que les partenariats exigent souvent beaucoup d'efforts et de temps. La mise en place d'un partenariat peut également sembler compliquée en raison des ressources et des capacités limitées, ainsi que des différents niveaux de gestion qui doivent être tenus informés. Toutefois, un partenariat réussi peut améliorer l'efficacité et l'efficience organisationnelles des deux parties en permettant le partage d'expertise, l'échange de connaissances et en comblant les lacunes dans les services et les programmes. Cette étude de cas met en lumière un partenariat réussi entre un établissement d'enseignement supérieur, le Collège George Brown, et un prestataire de services d'emplois communautaire, Pathway to Possibilities (PTP).

Lancé en 2021, ce partenariat visait à améliorer les résultats du programme de formation professionnelle du Collège George Brown. Un programme d'un an de certificat d'études collégiales de l'Ontario du Centre d'études préparatoires et libérales, pour les étudiants ayant des déficiences intellectuelles, ce programme a comblé une lacune que ces étudiants ont connue lors de la transition entre l'école et le monde du travail. En évaluant cette feuille de route du partenariat, cette étude de cas explore les facteurs de réussite du partenariat et la manière dont le partenariat a amélioré le programme, la réussite des étudiants et le fonctionnement des organisations partenaires.

Pour réaliser cette étude de cas, le Réseau ontarien pour l'emploi des personnes handicapées (ODEN) a interrogé

- Aleksandra Popovic, professeure de communication/évaluatrice de mise à niveau académique au Collège George Brown,
- Bernadette Beaupré, consultante de projet des programmes d'apprentissage et d'emploi pour adultes chez PTP,
- Nick Lorroway, développeur d'emploi chez PTP.

Ces conversations ont été essentielles pour explorer les facteurs d'un partenariat réussi et durable et les résultats positifs produits par un tel partenariat.

Informations sur les partenaires- Programmes d'apprentissage et d'emploi pour adultes de PTP et Collège George Brown

Pathway to Possibilities (PTP) a été lancé sous la forme d'un projet du Metro Toronto Movement for Literacy pendant une période d'adaptation de la main-d'œuvre. Constituée en 1998 en tant qu'organisation communautaire à but non lucratif, l'agence était fondée sur l'offre de programmes

d'alphabétisation et de formation de base. PTP a été reconnu comme un leader dans le domaine de l'alphabétisation de la main-d'œuvre et de l'élaboration de programmes de compétences essentielles. Cette organisation basée à Toronto a une portée nationale, travaillant dans tout le Canada et collaborant avec d'autres organisations d'un bout à l'autre du pays¹. Au cours des 30 dernières années, ils ont aidé plus de 22 000 demandeurs d'emploi à trouver un emploi intéressant². En développant des programmes diversifiés avec des objectifs spécifiques et des approches innovantes, PTP continue à se développer et à servir davantage de personnes issues de communautés diverses.

Le Collège George Brown a été fondé en 1967 par la fusion de la Provincial Institute of Trades et de la Provincial Institute of Trades and Occupations et a démarré ses activités le 1er mars 1968³. George Brown est l'un des meilleurs établissements d'enseignement postsecondaire de Toronto, en Ontario, et il est désormais reconnu pour l'importance qu'il accorde à l'enseignement axé sur la carrière et à l'apprentissage par l'expérience, ainsi que pour son engagement en la matière. Au cours de l'année universitaire 2021-2022, George Brown a proposé plus de 170 programmes à temps plein dans divers domaines et a accueilli plus de 20 000 étudiants à temps plein chaque année⁴.

En outre, Collège George Brown propose le programme de formation professionnelle au Centre d'études préparatoires et libérales, conçu pour « s'attaquer aux obstacles à l'emploi et répondre aux besoins de préparation à l'emploi des étudiants neurodivers ou ayant une déficience intellectuelle légère. »⁵

Le programme de formation professionnelle est un programme de soutien qui aide à combler le fossé pour les étudiants qui ont obtenu leur diplôme de fin d'études secondaires avec la majorité de leurs crédits obtenus sur le lieu de travail ou au collège. Utilisant un modèle de cohorte, le programme aide les étudiants à développer des compétences académiques, pratiques et sociales, et propose une évaluation par le biais d'outils professionnels. Les étudiants participent à la planification de carrière, à la communication et à la formation aux compétences professionnelles.

¹ Collaboration entre les communautés et les établissements d'enseignement supérieur pour soutenir la préparation à l'emploi et la formation professionnelle Besoins en matière d'accès des étudiants ayant des déficiences intellectuelles. Présentation du 14 novembre 2023. Conférence « Repenser le handicap » d'ODEN de novembre 2023.

² Leading Strategy: PTP Strategic Vision (Diriger la stratégie : Vision stratégique de PTP). <https://ptp.ca/wp-content/uploads/2019/05/ptp-strategic-vision-jan-2016.pdf>

³ « 1960 – The Creation of George Brown College ». À propos de nous, Faits marquants, Histoire. Consulté le 13 août 2023 - <https://www.georgebrown.ca/about/history>

⁴ Rapport d'impact. Consulté le 17 août 2023 - <https://www.georgebrown.ca/impact-report/2021-2022/programs-and-partnerships>

⁵ Description du programme. Programme de formation professionnelle. <https://www.georgebrown.ca/programs/college-vocational-program-a101>

Dans le cadre du programme, les étudiants participent à une expérience d'apprentissage intégré au travail⁶.

Améliorer la transition entre l'école et le travail- Le partenariat du programme de formation professionnelle

Le Collège George Brown a mené des recherches pour déterminer les meilleurs programmes postsecondaires qui ont réussi à faire entrer les jeunes en situation de handicap dans le monde du travail. L'étude a révélé de nombreuses lacunes dans la manière dont les programmes préparent les étudiants à la transition entre l'école et le travail ; la plus grande constatation a été le manque de soutien aux étudiants *une fois* qu'ils avaient quitté le système éducatif et qu'ils étaient entrés dans le système des services d'aide à l'emploi. Ces résultats ont conduit les dirigeants de George Brown et de PTP à entamer des discussions pour trouver des moyens de faire mieux et d'accroître le soutien aux étudiants qui quittent le système éducatif.

En raison des restrictions imposées par la pandémie de COVID-19 en 2020, le programme de formation professionnelle a dû être mis en pause. Pour les participants et le personnel éducatif du programme de formation professionnelle, la transition vers l'apprentissage en ligne n'a pas été un succès, et ils ont complètement cessé la prestation. Cela a donné l'occasion au personnel de :

- revoir le programme
- de le recentrer davantage sur la préparation à l'emploi, et
- de repenser le fonctionnement et la prestation

Tous pour mieux servir les étudiants neurodivers ou qui vivent avec une déficience intellectuelle légère.

Selon Susan Toews, doyenne du Centre d'études préparatoires et libérales, dans sa coprésentation à la Conférence « Repenser le handicap » 2023, la pause a également permis de réorganiser le programme d'études pour utiliser la conception universelle de l'apprentissage et les meilleures pratiques en matière d'enseignement aux étudiants neurodivers.

Le programme de formation professionnelle préparait les étudiants à entrer sur le marché du travail en leur fournissant les compétences non techniques nécessaires, grâce à un soutien intensif, mais il était évident que ces soutiens intensifs s'arrêtaient une fois que les étudiants avaient obtenu leur diplôme. Ce manque soudain et brutal de soutien à la transition école-travail était devenu un obstacle pour ces demandeurs d'emploi préparés. Le partenariat PTP a intégré

Conférence « Repenser le handicap » de novembre 2023. Collaboration entre la communauté et l'université pour répondre aux besoins des étudiants ayant des déficiences intellectuelles en matière de préparation et d'accès à l'emploi. Présentation du 14 novembre 2023.

ses services et son expertise en matière d'emploi dans le programme *tout au long* de l'année scolaire et bien avant que les étudiants ne quittent l'école.

Ils ont établi un partenariat avec PTP afin d'améliorer la qualité de :

- la préparation à l'emploi,
- du placement en stage pendant le programme et
- de la recherche d'emploi après l'obtention du diplôme.

L'ajout le plus tangible au programme a été l'introduction de développeurs d'emploi et de conseillers en matière d'emploi de PTP qui rencontrent régulièrement les étudiants au début du programme. Dans cette version actualisée du programme, les étudiants ne se contentaient pas de suivre des cours et de participer à des programmes de stage, mais travaillaient également avec des professionnels des services de l'emploi pour obtenir un soutien supplémentaire. La rencontre régulière avec le personnel de PTP est devenue un élément majeur du programme qui a facilité la préparation à l'emploi et la réussite professionnelle des étudiants. Ce partenariat a permis de mettre en place un continuum de soutien allant des compétences scolaires aux services d'aide à l'emploi, la préparation au travail étant assurée avant que les élèves ne quittent l'école et n'entrent sur le marché du travail.

Chaque année, le programme accueille trente-cinq (35) étudiants. Au cours de l'année académique 2022-2023, comme cela a été présenté lors de la Conférence « Repenser le handicap » d'ODEN,

- le programme comptait onze (11) diplômés poursuivant leurs études,
- neuf (9) ont trouvé un emploi convenable après l'obtention de leur diplôme et
- douze (12) ont continué à chercher un emploi avec le soutien de PTP.

Au cours de la première année du partenariat, PTP disposait d'un développeur d'emploi qui soutenait les étudiants. Au cours de la deuxième année, deux développeurs d'emploi étaient disponibles pour la cohorte d'étudiants. Le programme a reçu une rétroaction positive, 92 % des étudiants ayant répondu qu'ils étaient très satisfaits de l'expérience d'apprentissage globale et qu'ils recommanderaient le programme à d'autres personnes.

Le partenariat a débuté sans financement externe ni soutien financier spécifique. PTP et George Brown se sont tous deux engagés dans le partenariat parce qu'ils avaient une vision claire de la manière dont cette collaboration permettrait d'éliminer les obstacles à l'emploi pour les étudiants neurodivers ou ayant une déficience intellectuelle légère. Cet engagement est à l'origine du succès de leur partenariat et du programme. Au bout d'un an, et avec un cadre opérationnel reproductible, PTP a demandé un financement provincial par le biais du Fonds pour le développement des compétences de l'Ontario ⁽⁷⁾ afin de soutenir et d'étendre le travail. À ce jour,

⁷ « L'Ontario lance une formation professionnelle gratuite pour les personnes handicapées. » Salle de presse de l'Ontario. Consulté en août 2023. <https://news.ontario.ca/en/release/1003114/ontario-launches-free-job-training-for-people-with-disabilities>

le partenariat continue de se développer alors qu'il entre dans sa troisième année, sa deuxième année de financement.

Facteurs de réussite pour des partenariats efficaces

Lorsqu'on a demandé à l'équipe des partenariats de citer les facteurs de réussite d'un partenariat fructueux, sa première réponse a été **l'établissement de relations**. L'établissement de relations nécessite plusieurs facteurs ou « ingrédients » pour être couronné de succès.

Depuis le premier jour, les deux organisations ont consacré des efforts et du temps à l'établissement d'une relation solide afin de s'assurer que toutes les parties prenantes sont prêtes à s'engager dans le travail nécessaire à la mise en place d'un partenariat fructueux. George Brown et PTP ont tous deux fait part de sept facteurs qui ont facilité la collaboration et le processus d'établissement des relations. Ces questions sont examinées en détail dans cette étude de cas. Grâce à ces facteurs, George Brown et PTP ont pu établir une relation de travail efficace et donc un partenariat fructueux. La figure 1 illustre les facteurs qui ont contribué à l'établissement d'une relation de travail solide entre PTP et le Collège George Brown.



1Figure . : Illustration montrant les facteurs qui contribuent à l'établissement d'une relation de travail solide entre PTP et le Collège George Brown.

Leadership fort

Ce partenariat a été initialement proposé par les dirigeants des deux organisations. Les deux dirigeants ont compris comment la collaboration allait améliorer l'efficacité et l'efficience de leur organisation. Pour George Brown, le partenariat permettrait de combler le manque de transition après l'obtention du diplôme en apportant un soutien continu aux étudiants jusqu'à ce qu'ils trouvent un emploi intéressant. Pour PTP, ce partenariat serait l'occasion d'élargir sa clientèle et d'accroître les connaissances de son personnel en travaillant avec des demandeurs d'emploi neurodivers ou ayant une déficience intellectuelle légère. Grâce à un engagement fort et à une vision alignée, PTP et George Brown ont pu prendre des décisions exécutives en collaboration et mobiliser les équipes. Cela a permis de créer une base solide pour le processus d'établissement des relations et le partenariat.

Soutien du personnel

Le soutien du personnel, ou « l'adhésion », est un autre élément essentiel à l'établissement de cette relation et à la réussite de ce partenariat. Il a été noté que les équipes organisationnelles ont apporté leur soutien lorsqu'elles ont appris l'existence du partenariat. Sous une direction forte, le personnel des deux organisations a compris comment la vision de ce partenariat s'alignait sur leur travail respectif. Ces équipes étaient motivées et prêtes à se mettre au travail.

L'adhésion du personnel était également importante pour que les activités puissent démarrer en temps voulu, que les responsabilités soient attribuées et que les tâches soient accomplies dans les délais et dans le cadre du budget existant, étant donné qu'aucun financement externe n'était disponible. Les dirigeants des deux organisations ont activement communiqué l'importance de ce partenariat à leur personnel et ont créé un espace accueillant pour répondre à toutes les préoccupations ou questions des équipes.

Confiance

La confiance a amélioré la communication quotidienne ainsi que le processus de prise de décision de la direction. À la question de savoir s'il y a eu des conflits ou des problèmes de communication, les équipes de partenariat ont répondu sans hésiter : aucun. Ils ont ajouté que les deux partenaires se faisaient mutuellement confiance pour assumer les responsabilités qui leur étaient confiées et prendre des décisions dans l'intérêt de tous. Ils ont établi la confiance dès le premier jour et sont devenus une équipe collaborative au service du partenariat.

Connaissance mutuelle

Un autre élément qui a facilité le partenariat entre George Brown et PTP est leur connaissance détaillée et efficace de chaque organisation. Le personnel impliqué dans la création du partenariat avait été employé dans le passé par l'une ou l'autre des deux organisations et comprenait leur fonctionnement. Ces partenaires ont reconnu que les établissements d'enseignement postsecondaire peuvent être moins agiles que les organisations communautaires, et cette compréhension approfondie des forces, des difficultés de fonctionnement et des différences entre

leurs organisations les a aidés à fixer des attentes raisonnables mais réalisables pour le partenariat.

Pour continuer à faciliter l'échange de connaissances, une personne chargée de la liaison avec le partenariat a été engagée pour faire le lien entre George Brown et PTP. La personne chargée de la liaison avec les partenaires a une connaissance approfondie des deux organisations et entretient des relations avec elles. Ce rôle a été essentiel pour faciliter la communication entre les deux organisations. En outre, pour s'assurer que les problèmes sont traités aussi rapidement que possible, George Brown et PTP organisent des réunions hebdomadaires régulières pour tenir chaque organisation informée du partenariat et des progrès accomplis. Grâce à ces contrôles réguliers, les deux organisations se connaissent mieux et ont rationalisé les processus administratifs et de communication.

Documentation efficace

Un autre facteur de réussite pour George Brown et PTP a été l'utilisation de la documentation pour rationaliser la mise en œuvre des activités de partenariat et accélérer le processus. Ils ont communiqué leurs attentes, établi une répartition claire des tâches et des responsabilités, ainsi qu'une liste d'objectifs de partenariat. Ces tâches, responsabilités et objectifs reflètent leur vision, leur engagement et leur passion pour mesurer la croissance et le succès du partenariat. Le partenariat a créé un processus de communication formel et efficace pour rendre compte de l'exécution des activités. Leur pratique de la « documentation permet d'éliminer toute confusion potentielle et d'assurer la continuité en cas de changement⁸ ».

Lorsque les organisations font un effort délibéré et prennent le temps nécessaire pour construire une relation de travail significative, elles peuvent établir des bases solides pour des partenariats réussis. Le programme de formation professionnelle en est un excellent exemple.

Établissement de relations entre les partenaires et les clients

Comme le mentionne la deuxième partie du guide des partenariats d'ODEN, un « partenariat réussi peut améliorer les résultats du programme et l'efficacité de l'organisation »⁹. Cette amélioration peut avoir un impact direct sur la qualité du service et sur les relations établies entre le personnel de première ligne et les clients (dans ce cas, les étudiants).

Le développeur d'emploi de PTP qui travaille avec les étudiants du programme de formation professionnelle a été invité à donner son avis sur cette étude de cas. Le développeur d'emploi est impliqué dans la prestation d'une gamme de services d'emploi aux étudiants. Il participe à l'enseignement dans le cadre du programme, coordonne les activités de stage, met les étudiants en contact avec des employeurs potentiels et fournit un soutien continu à l'emploi après l'obtention

⁸ Guide des partenariats d'ODEN. L'avantage de documenter les partenariats <https://odenetwork.com/employment-service-providers/resources-for-employment-service-providers-esps/>

⁹ Guide des partenariats d'ODEN. Qu'est-ce qu'un partenariat? <https://odenetwork.com/employment-service-providers/resources-for-employment-service-providers-esps/>

du diplôme. Avec toutes ces tâches et responsabilités, le développeur d'emploi décrit son rôle comme une « passerelle » permettant aux étudiants du programme professionnel collégial d'accéder à l'emploi. En établissant une relation dès le début du semestre, le développeur d'emploi peut mettre les étudiants en contact avec des ressources, leur fournir une assistance technique et les mettre en contact avec des services de santé mentale.

Esprit de croissance- Soutenir les partenariats à long terme

George Brown et PTP ont partagé un dernier conseil en réfléchissant à la réussite de ce partenariat : un état d'esprit de croissance.

L'état d'esprit de croissance est un système de valeurs qui accueille les défis, le développement personnel et l'apprentissage tout au long de la vie. Le fait que ces deux organisations adoptent un mode de pensée axé sur la croissance a été crucial pour le développement de ce partenariat, les parties prenantes acceptant le changement, ce qui a conduit à l'amélioration, à la croissance et à l'expansion de leurs activités.

En fait, il a été prouvé que la culture de l'état d'esprit de croissance est très bénéfique pour faire progresser les collaborations et les partenariats. Les recherches de Carol Dweck, professeure de psychologie à Stanford, publiées dans un article de la Harvard Business Review en 2014, nous apprennent que « les employés d'une entreprise ayant un état d'esprit de croissance sont... :

- 47 % plus enclins à dire que leurs collègues sont dignes de confiance,
- 34 % plus susceptibles de ressentir un fort sentiment d'appartenance et d'engagement envers l'entreprise,
- 65 % plus enclins à dire que l'entreprise encourage la prise de risque, et
- 49 % plus susceptibles de dire que l'entreprise favorise l'innovation. »¹⁰

Un état d'esprit de croissance et une pensée flexible sont essentiels pour les professionnels de la carrière qui travaillent en étroite collaboration avec des demandeurs d'emploi en situation de handicap, car il n'existe pas d'approche ou de feuille de route *unique* pour servir cette population. Le personnel de PTP illustre clairement cet état d'esprit ; il soutient les étudiants en tenant compte de leurs compétences uniques. Ce sont des professionnels de la carrière qui encouragent l'innovation dans les services aux demandeurs d'emploi en situation de handicap et qui les aident à atteindre leurs objectifs professionnels individuels.

¹⁰ « How Companies Can Profit from a “Growth Mindset ». Harvard Business Review, consulté en août 2023. <https://hbr.org/2014/11/how-companies-can-profit-from-a-growth-mindset>

Conclusion

Le programme de formation professionnelle du Collège George Brown a bénéficié d'un partenariat fructueux entre George Brown et PTP. Depuis 2021, les objectifs du programme ont progressé de manière significative grâce à un financement dédié et à un partenariat solide qui a eu un impact sur les résultats du programme.

Le partenariat s'est appuyé sur une solide compréhension et sur l'importance accordée à l'établissement de relations, ce qui a permis à ces organisations de collaborer de manière efficace et opportune.

L'adhésion de la direction et du personnel, qui ont compris l'importance de cette relation de travail, même en l'absence de financement externe, a été cruciale pour le processus d'établissement des relations. La confiance et la connaissance du mode de fonctionnement et des défis de chaque organisation ont favorisé la collaboration et rationalisé les opérations quotidiennes du partenariat.

Ces facteurs ont contribué à l'établissement d'excellentes relations de travail entre ces deux organisations et, par voie de conséquence, entre le personnel de première ligne et les étudiants.

En outre, une documentation a été exigée tout au long du processus d'établissement des relations afin de définir clairement le partenariat et de rationaliser le processus de communication en cours. Cela a permis d'éviter toute confusion au cours du processus d'établissement des relations. Enfin, un état d'esprit de croissance et une pensée flexible se sont avérés essentiels à la durabilité du partenariat, car les défis et les changements se présentent toujours sur la voie du succès.

Nous reconnaissons que la façon dont les partenariats se développent peut être différente de ce qui a été décrit dans cette étude de cas, en fonction des organisations partenaires. Chaque partenariat aura sa propre feuille de route.

Cette étude de cas démontre que l'établissement de relations est fondamental et essentiel à la réussite de tout partenariat. Les organisations gagneraient à adapter et à développer les facteurs décrits dans cette étude de cas lorsqu'elles établissent des partenariats avec des parties prenantes au sein de leurs communautés.