

Projet Perfectionnement en milieu de travail

RAPPORT DE RECHERCHE-ACTION : Expérience de guichet unique pour la formation en entreprises à Hawkesbury

Centre d'apprentissage et de perfectionnement (CAP)
Hawkesbury, Ontario
Mars 2000

Ont participé à la création de ce document

Encadrement du projet : Diane Dugas, directrice générale du Centre d'apprentissage et de perfectionnement (CAP)

Soutien à l'expérimentation : Jean Dubois, responsable des interventions en entreprises
Diane Dugas, Carole Dupuy, Donald Lurette, Bertrand Rochon

Coordination à la production : Diane Dugas et Donald Lurette

Recherche et rédaction préliminaire : Bertrand Rochon

Lecture préliminaire : Jean Dubois, Diane Dugas, Donald Lurette, Line Thériault

Conception, recherche, analyse des données et rédaction finale : Donald Lurette

Lecture finale : Diane Dugas et Line Thériault

Saisie des textes et mise en page : Line Thériault

Conception graphique de la page couverture : Pierre Lachance

Impression : Imprimerie des Éditions Vaudreuil (page couverture)
Bureau en gros (services de reprographie)

É

Ce document a été rendu possible grâce à l'appui du ministère de l'Éducation et de la Formation de l'Ontario, ainsi qu'à l'aide financière du Secrétariat national à l'alphabétisation.

Tous les droits de traduction, de reproduction et d'adaptation réservés pour tous les pays.

Les opinions exprimées dans ce document sont celles des auteurs et ne représentent pas nécessairement la position officielle du/des bailleurs de fonds.

L'usage de la forme masculine, dans le texte, a été fait uniquement dans le but d'en alléger la lecture.

Dépôt légal - mars 2000
Bibliothèque nationale du Canada
ISBN 0-9686839-0-8

Pour commander des exemplaires du document, s'adresser au :

CAP : Centre d'apprentissage et de perfectionnement
511, rue Principale Est, Hawkesbury, Ontario K6A 1B3
Téléphone : (613) 632-9664
Télécopieur : (613) 632-9667
Courriel : cap@hawk.igs.net

Une production du :

©CAP : Centre d'apprentissage et de perfectionnement inc.



Remerciements

Nous aimerions tout d'abord remercier Jean Dubois, responsable de l'intervention en entreprises, qui a su, par son dynamisme et entregent, convaincre les principaux acteurs de s'engager à fond dans ce projet.

Ce projet de partenariat n'aurait pas été possible sans la participation et la coopération de certaines personnes clés, oeuvrant dans le milieu du travail ou dans les organismes de formation. Nous aimerions les remercier pour leur contribution au projet.

Pour les milieux de travail visités, nos remerciements vont aux personnes suivantes :

Ivaco Rolling Mills

Pierre LeBlanc (Responsable de la formation)
Malcolm McKiddie (Métallurgistes Unis d'Amérique)
Marc Lecuyer (Métallurgistes Unis d'Amérique)

Montebello Packaging

Bob Haines (Responsable des ressources humaines)
Sylvain Brunet (Métallurgistes Unis d'Amérique)

IKO Industries

Normand Laurin (Directeur de l'usine)
Diane Berniquez (Métallurgistes Unis d'Amérique)
Pierre Lauzon (Métallurgistes Unis d'Amérique)

PPG Canada

Gordon Nugent (Responsable des ressources humaines)
Michel Lecompte (Travailleurs canadiens de l'automobile)
Gerry Séguin (Travailleurs canadiens de l'automobile)

Résidence Prescott-Russell

Carmen Hoffman (Directrice générale)

Pour les organismes de formation participants, nos remerciements vont aux personnes suivantes :

Section d'éducation aux adultes du Conseil des écoles séparées catholiques de langue française de Prescott-Russell (CESCLFPR)

Gilles Quenneville

Section d'éducation aux adultes du Conseil d'éducation de Prescott-Russell (CEPR)

Jean-Louis Diamond
Chantal Bertrand
Shirley Vedan

Prescott-Russell Reading Program

Diane Coombs

Centre informatique

Christiane Corbeil

Table des matières

Avant-propos	1
Introduction	3
Section 1 : Brève description du contexte du projet et de la recherche	5
Section 2 : Hypothèses de recherche du projet	9
2.1- Hypothèse de base : le but principal du projet	11
2.2- Hypothèses de recherche	12
2.3- Les objectifs de la recherche	15
Section 3 : Revue de littérature	17
3.1- Au-delà des données connues sur la question des compétences de base des travailleurs	19
3.2- Les perceptions de l’alphabétisme et des compétences de base en milieu de travail : les travailleurs et les employeurs	20
3.3- Les nouvelles perceptions de l’alphabétisme et des compétences de base en milieu de travail	24
3.4- Des éléments supplémentaires qui ont inspiré le modèle d’intervention préconisé	27
Section 4 : Méthodologie	29
4.1- L’intervention en entreprises : volet action	31
4.2- Méthodologie pour la saisie de l’information : volet réflexion	35
Section 5 : Présentation sommaire des résultats	39
5.1- Résultats de nature quantitative	41
5.2- Résultats de nature qualitative : résultats pour chacun des partenaires du projet	42
Section 6 : Analyse et interprétation des données	47
6.1- Première hypothèse de recherche	49
6.2- Deuxième hypothèse de recherche	52
6.3- Troisième hypothèse de recherche	55
6.4- Quatrième hypothèse de recherche	56
6.5- Quelques constats supplémentaires	58
Conclusion	61
Références bibliographiques	63
Annexes	

Avant-propos

Le Centre d'alphabétisation de Prescott, le CAP, maintenant devenu le Centre d'apprentissage et de perfectionnement, vous présente son dernier-né : le rapport de recherche-action portant sur le projet «*Perfectionnement en milieu de travail*».

Tout comme notre nouveau nom, il reflète un désir de notre organisation d'élargir son horizon.

Ce document se veut l'expression d'une forme d'intervention à plus large spectre que celle que nous avons préconisée dans le passé, en ce qui a trait à l'intervention en milieu de travail.

En effet, ce projet, grâce à l'approche guichet unique, nous a permis de rejoindre une clientèle au sein des entreprises qui ne nous était pas accessible avec une approche plus traditionnelle.

Les ramifications de ce projet sont nombreuses et lumineuses. Elles ont encore aujourd'hui des répercussions bénéfiques pour l'ensemble des partenaires qui ont accepté de participer à ce projet-pilote.

Vous verrez tout au long de ces pages comment cette expérience nous a permis d'avoir un rayonnement bien au-delà de ce que nous avons anticipé au départ.

Je vous invite donc à prendre connaissance des différentes composantes qui ont fait de ce projet une réussite, en espérant que notre expérience pourra être utile aux différents milieux qui voudront bien s'en inspirer.

Le CAP, pour sa part, est encore sous l'effet d'onde et utilise encore cette belle énergie pour alimenter et mobiliser son milieu. Cela se traduit par un partenariat véritable et engagé, et le goût de poursuivre sur cette lancée.

Diane Dugas
Directrice générale

Introduction

Le dossier traitant des compétences de la main-d'oeuvre suscite de plus en plus d'intérêt dans le contexte de la nouvelle économie. En effet, le niveau de compétences de la main-d'oeuvre devient une donnée déterminante pour assurer le développement économique et social de toute région et secteur d'activités. Or, l'amélioration des compétences de la main-d'oeuvre dans la plupart des secteurs d'activités reste un défi de taille. En effet, dans la plupart des cas, les besoins en formation de la main-d'oeuvre ne sont pas entièrement adressés par les ressources disponibles en formation des adultes desservant un territoire donné. Les interventions de formation auprès de la main-d'oeuvre sont souvent ponctuelles, se limitant habituellement à un programme ou à une activité de formation, et ce, avec des visées à court terme.

Dans le contexte actuel, il est à notre avis important de développer des approches novatrices et réalistes permettant de tisser des liens "organiques" entre les programmes de formation pour adultes en place et les travailleurs en entreprises. La formation générale de la main-d'oeuvre canadienne ne peut être négligée, car les compétences qu'elle vise à faire acquérir sous-tendent tout le développement moderne des ressources humaines en entreprises. C'est dans cette optique que le Centre d'apprentissage et de perfectionnement s'est engagé dans ce projet tout en documentant, par le biais d'une recherche-action, les différents constats de ses réflexions et interventions.

De par sa nature, la recherche-action permet non seulement d'amasser des données sur les problématiques à l'étude, mais d'agir sur elles en expérimentant et documentant des pratiques novatrices, prêtes à être généralisées dans divers milieux. Ceci dit, notre projet de recherche-action s'inscrit donc dans la suite logique des réflexions du CAP sur l'intervention en entreprises et répond à un besoin évident d'implanter une approche de guichet unique dans ce milieu.

Conséquemment, ce rapport de recherche-action que nous vous présentons aujourd'hui est le fruit de plusieurs années de réflexion et d'expérimentation. Après avoir tenté diverses façons de rejoindre la clientèle particulière des travailleurs apprenants en entreprises, notamment par des ateliers d'alphabétisation offerts directement sur les lieux de travail, nous vous livrons aujourd'hui la dernière expérimentation d'intervention en entreprises. Ce projet a permis aux travailleurs de la région de Hawkesbury d'avoir accès à un mécanisme d'aiguillage pour l'ensemble des programmes de formation des adultes afin de faciliter leur entrée et leur maintien dans une démarche de formation, et plus particulièrement en alphabétisation. Cette dernière initiative a été possible grâce à plusieurs efforts de concertation, de négociation et de délibérations.

S E C T I O N 1

Brève description du contexte du
projet et de la recherche

Section 1 : Brève description du contexte du projet et de la recherche

À Hawkesbury, petite ville industrielle située en milieu rural, le bassin de personnes peu alphabétisées travaillant en entreprises est important. Du moins, le CAP¹ a identifié depuis longtemps les travailleurs en entreprises comme étant un bassin important d'apprenants. De plus, une partie importante de ces personnes sont des Franco-Ontariens, majoritaires dans la région mais fortement minoritaires dans la province, qui, comme le souligne Comeau², présentent des particularités d'analphabétisme de minorité qui expliquent leur nombre plus élevé qu'ailleurs.

Ce rapport final se veut un résumé de toute une réflexion entourant un projet d'intervention en entreprises, consistant essentiellement à expérimenter un modèle de guichet unique pour la formation des adultes à l'intérieur de quelques milieux de travail de la région de Hawkesbury. Ce projet, mené par le CAP, cherchait à rejoindre de façon plus efficace la clientèle des travailleurs apprenants de ces entreprises. Ce rapport présentera plus particulièrement toutes les démarches, moyens, contacts et efforts qui ont été déployés pour la mise en oeuvre du projet, de septembre 1997 à mai 1999. On y trouvera le détail des résultats tant qualitatifs que quantitatifs, à court et moyen terme, tant du point de vue des centres de formation (particulièrement le CAP) que du point de vue des employeurs et des syndicats, mais aussi d'autres intervenants, comme les municipalités, **sans oublier bien sûr les résultats du point de vue des apprenants eux-mêmes.**

Suite à la présentation de ces résultats, des analyses complètent ce rapport. Celles-ci pourront aider quiconque voudrait mettre sur pied un projet semblable dans une autre région. Certaines pistes d'action découlant de ces analyses auront déjà été mises de l'avant dans Prescott-Russell, puisque le projet *Perfectionnement en milieu de travail* y aura été le catalyseur des énergies qui aura donné naissance à un projet élargi d'évaluation et d'aiguillage des adultes désirant retourner en formation, et qui met à contribution une multitude de services en place.³

¹ CAP signifiait le *Centre d'alphabétisation de Prescott* devenu depuis le *Centre d'apprentissage et de perfectionnement*.

² Comeau, p. 12 et pp. 59 à 68.

³ Le projet *Perfectionnement en milieu de travail/Upgrading in the Workplace Project* a inspiré le projet pilote du CAP qui a pour nom le *Centre d'aiguillage pour la formation de adultes/Referral Centre for Adult Training (CAFA/RCAT)*, un projet qui offre à la population adulte en général de Prescott-Russell un service d'évaluation et d'aiguillage vers les programmes de formation aux adultes de la région. Le projet *Perfectionnement en milieu de travail/Upgrading in the Workplace Project* est maintenant intégré au *CAFA/RCAT*; il constitue un des nombreux services offerts par cet organisme, qui fonctionne essentiellement sur la base de partenariats entre les centres de formation pour adultes de la région et des agences référentes telles que Développement des ressources humaines du Canada et Ontario au travail. Les industries qui ont participé au projet *Perfectionnement...*, de même que celles qui y participeront à l'avenir, sont intégrées au sein des partenariats du *CAFA/RCAT*.

S E C T I O N 2

Hypothèse de recherche du projet

Section 2 : Hypothèses de recherche du projet

2.1 Hypothèse de base : le but principal du projet

Une grande partie de la clientèle naturelle du CAP n'a été que très partiellement rejointe par les tentatives antérieures de recrutement en milieu de travail. Après un retour sur ces initiatives, on constate que les stratégies utilisées ont difficilement contourné les barrières à la formation auxquelles font face les travailleurs apprenants de ces milieux⁴.

En effet, en examinant les expériences passées de recrutement d'apprenants dans leur milieu de travail, dont certaines réalisées par le CAP, il a été possible d'identifier certains problèmes récurrents qui sont autant d'empêchements à un retour en formation pour ce type d'apprenants.

Ainsi, l'hypothèse de base qui a motivé la mise sur pied du projet, est donc une suite logique de la réflexion que les intervenants du CAP ont effectuée sur la question, à la lumière de leurs expériences et de celles des autres, c'est-à-dire **qu'une approche particulière d'intervention (guichet unique) devait être mise de l'avant et expérimentée auprès de travailleurs en entreprises, afin de permettre à ceux-ci d'avoir un accès équitable à la formation des adultes afin de faciliter le recrutement et l'insertion de ces travailleurs dans les programmes de formation pour adultes. Cette approche permettrait, entre autres, d'augmenter le niveau d'alphabétisme de la main-d'oeuvre de la région.**

De toute évidence, l'augmentation de niveau d'alphabétisme des travailleurs est essentielle dans une dynamique de réorganisation du travail nécessaire pour s'adapter à la nouvelle économie. Avec cette nouvelle organisation du travail qui touche toutes les entreprises canadiennes⁵, il est important de préparer la main-d'oeuvre des entreprises aux années qui viennent.⁶ Cette adaptation ne peut s'effectuer sans d'abord s'assurer que les travailleurs détiennent de solides compétences de base. De plus, dans l'éventualité de mises à pied, une amélioration des compétences de base transposables ou "*portable skills*" est également essentielle, puisque les travailleurs sont d'autant plus confrontés à la nouvelle organisation du travail qu'ils devront aussi possiblement se confronter à une nouvelle organisation de l'économie et des emplois qui se complexifient.

2.2 Hypothèses de recherche

⁴ D'autres études démontrent par ailleurs, et pour les mêmes raisons, que les expériences de recrutement et d'alphabétisation en milieu de travail qui ont été effectuées ailleurs ont également eu un succès relatif.

⁵ Cette réorganisation du travail implique entre autres des changements au travail d'équipe, une spécialisation des tâches, etc., impliquant également des restructurations et des rationalisations d'opérations qui vont habituellement de pair avec des mises à pied et/ou de la formation pour intégrer soit de la nouvelle machinerie, soit des nouvelles façons d'effectuer les tâches ...

⁶ Comeau, 1996, p. 79 à 82, Citant Drouin, 1990: 8-11, 16, 40; Hollenbeck, 1993: 3; Taylor et Lewe, 1990: 1, 2, 4; Le Secrétariat national à l'alphabétisation, 1990: 1,2; Bélanger-Lévesque, 1991-92; Bell, 1989: 1; Rivière et Filion, 1990: 36; Séguin, 1993: 24.

Le comté de Prescott, et plus particulièrement la région immédiate de la ville de Hawkesbury, est un territoire où le niveau d'alphabétisme de la population adulte est à un niveau plus faible que la moyenne canadienne⁷. On pourrait penser qu'un centre de formation des adultes tel le Centre d'apprentissage et de perfectionnement (CAP) trouverait là un bassin important d'apprenants à desservir, et ce n'est pas faux. Pourtant, dans cette région comme ailleurs, le recrutement des apprenants en alphabétisation reste très difficile : il faut constamment innover.

Les barrières situationnelles, psychosociales et structurelles identifiées dans de nombreuses études⁸ constituent des empêchements majeurs à la participation des personnes analphabètes à des ateliers d'alphabétisation ou toute autre démarche de formation. Parmi les plus importantes, notons entre autres l'étiquetage par les pairs (barrière psychosociale), le niveau de revenu (barrière situationnelle), et les problèmes de concordance d'horaires (barrière structurelle), constituent des barrières importantes à la participation à une démarche de formation. Les barrières structurelles s'accroissent particulièrement lorsqu'il s'agit d'organiser des ateliers d'alphabétisation pour des personnes travaillant à temps plein en entreprises, que ces ateliers se tiennent sur les lieux de travail ou ailleurs. Le recrutement d'apprenants en général comporte donc de nombreuses embûches.

Trois constats importants se sont dégagés de la réflexion des intervenants du CAP sur le problème du retour en formation des travailleurs en entreprises. Le premier est qu'***il est très difficile, voir impossible, pour les apprenants adultes qui travaillent sur des quarts, d'accorder leur horaire à celui des programmes de formation en général*** (école des adultes, collèges, organismes communautaires, etc.), dont l'horaire est généralement axé sur l'horaire de l'ensemble des gens de la communauté. Le deuxième est que ***l'étiquetage par les pairs, ou la crainte de cet étiquetage, constitue une barrière considérable vers un retour en formation pour la plupart des apprenants peu alphabétisés***, particulièrement lorsque les démarches de recrutement ciblent l'alphabétisation comme telle, et que les services sont offerts sur les lieux de travail.

Le troisième constat est plus difficile à discerner mais constitue une barrière au retour en formation tout aussi considérable et peut-être même plus grande encore. Beaucoup de ***travailleurs en question (dans certaines industries à Hawkesbury) gagnent des salaires satisfaisants (en fonction de leurs besoins) et voient peu d'intérêt économique à court terme à un retour en formation.*** Pourtant, tant pour les employeurs, que pour les syndicats et les travailleurs, il est important de parer à toute éventualité et de préparer l'avenir.

Première hypothèse : Évaluation appropriée des compétences de base réelles des travailleurs apprenants

⁷ Yvan Comeau, *Alpha en milieu de travail, (Étude de l'expérience du Centre d'alphabétisation de Prescott (CAP) avec des travailleurs franco-ontariens)*, Centre d'alphabétisation de Prescott en coll. avec l'Université Laval, Hawkesbury (Ontario), Canada, 1996, (119 p.), p.52. Voir aussi *Alphabétisme des adultes en Ontario français*, Garceau 1998.

⁸ Comeau, p. 103, citant Charner et Fox, 1989b: 31, 32, 34; Miller 1993: 38, 40; Nadeau, 1993: 43; Bell, 1989: 14.

La première hypothèse suppose que si on fait systématiquement *l'évaluation des compétences de base réelles des travailleurs apprenants*, l'intervention permettrait d'une part de mieux répondre aux besoins des apprenants de façon appropriée, et d'autre part de favoriser une meilleure articulation entre les besoins identifiés et les ressources de formation existantes.⁹ La pratique d'évaluation diagnostique des compétences de base et des besoins des apprenants adultes n'est pas aussi courante que l'on pourrait le penser. En instaurant cette pratique de façon systématique, il est plus facile de contourner certaines barrières psychosociales (ex. : mauvaise perception de ses compétences) et structurelles (ex. : meilleure association entre besoins des apprenants et activités de formation appropriée).

Deuxième hypothèse : L'approche par guichet unique en entreprises

Notre deuxième hypothèse de recherche propose qu'il serait plus efficace de présenter les compétences et la formation selon une approche de guichet unique. Cette approche permet, à notre avis, de rejoindre plus facilement le bassin d'apprenants qui se trouvent sur un lieu de travail, visant ainsi à contourner plusieurs barrières au retour en formation citées précédemment. *L'approche de guichet unique en entreprises en question* (plutôt que d'offrir des services de formation à la pièce, et plutôt que de tenter de recruter des apprenants directement pour des ateliers d'alphabétisation sur les lieux de travail ou dans un centre de formation) *intègre et présente l'ensemble des services de formation aux adultes disponibles et possibles dans la région donnée, les présentant sur un continuum de services, permettant ainsi d'adresser de façon stratégique certaines barrières psychosociales, structurelles et situationnelles spécifiques à cette clientèle pour le retour en formation.*

Ainsi, en s'adjoignant le concours de tous les programmes de formation aux adultes de cette région donnée et en présentant l'alphabétisation comme l'un des nombreux services d'éducation aux adultes offerts, puis en offrant tous ces services d'une façon souple et adaptée à l'horaire de chaque groupe de travailleurs, il devient possible, entre autres, de contourner les deux premières barrières identifiées précédemment. Ces deux barrières sont l'étiquetage par les collègues de travail et l'incompatibilité des horaires entre travailleurs en industries et programmes de formation en communauté.

Troisième hypothèse : Une approche personnalisée et centrée sur les besoins des travailleurs apprenants

Dans le même ordre d'idée, notre troisième hypothèse suppose *qu'une approche individuelle avec les travailleurs apprenants permettrait de mieux cerner les besoins de cette clientèle et ainsi orienter de façon plus efficace les ressources existantes de formation.* Cette approche, centrée sur les besoins des apprenants, versus une approche centrée sur les exigences des programmes, et qui s'avère à la fois plus discrète et plus directe, serait plus efficace auprès des travailleurs apprenants. L'approche conçue prévoyait qu'une personne

⁹ Puisqu'un autre projet du CAP avait été de créer un protocole d'évaluation des compétences de base des apprenants, comprenant entre autres une étape de dépistage de l'analphabétisme, c'était l'endroit tout indiqué pour mettre cet outil en application. De plus, puisque ce projet avait été complété par un test de classement conçu et élaboré par des responsables de l'École des adultes (niveau secondaire) et des institutions collégiales, on pouvait aisément aller plus loin, et aiguiller d'une façon particulièrement efficace tous les apprenants recrutés directement sur leur lieu de travail, vers tous les programmes de formation.

(agent de liaison) rencontre individuellement les travailleurs et offre une gamme complète de services de formation (située sur un continuum de services), plutôt que d'avoir plusieurs personnes qui se rendent en entreprises pour offrir les services de chaque programme de formation. En portant le chapeau de tous les services de formation aux adultes offerts, du simple cours d'intérêt (en ordinateurs, en langue seconde, etc.) à la formation collégiale, en passant par l'alphabétisation et la formation secondaire, l'approche initiale avec le travailleur apprenant peut être facilitée.¹⁰

Quatrième hypothèse : Créations de cohortes d'apprenants avec besoins similaires et provenant de lieux de travail différents

D'autre part, notre quatrième hypothèse suppose qu'en effectuant des *interventions sur plusieurs lieux de travail simultanément*, il est plus facile de créer des cohortes d'apprenants et de *former des groupes ayant des intérêts, des besoins et des horaires similaires, provenant parfois de différentes entreprises*. Le nombre d'inscriptions possibles le justifiant, il devient alors plus aisé de mettre sur pied des activités de formation, à l'horaire et au contenu adaptés aux besoins des apprenants. Par le simple fait, donc, d'offrir des services qui n'existent pas nécessairement encore, il est possible de créer ces services, la demande (cohortes) le justifiant. Cette façon de faire est particulièrement pertinente en *milieu rural et semi-urbain, et en milieu minoritaire*, où le nombre de services disponibles est souvent limité et où il peut être difficile de regrouper des cohortes suffisantes d'apprenants.

Quant à la troisième barrière identifiée (le peu d'intérêt face à de la formation, dû à une situation salariale aisée), sa solution est aussi complexe que le problème : c'est d'abord par l'effet d'entraînement que les travailleurs prennent conscience de l'importance d'améliorer leurs compétences de base. Peut-on penser que plus il y a de collègues qui démontrent un intérêt au retour en formation, plus les autres vont s'y intéresser ? Peut-on également penser que par le biais des formations d'appoint et ponctuelles (telles que des cours d'ordinateurs, d'initiation à l'Internet, de langue seconde, etc.) qu'il est possible de sensibiliser, petit à petit (par le contact physique avec une salle de classe ou d'atelier, par le contact avec d'autres travailleurs apprenants, avec un formateur), la viabilité de la formation; qu'ils aient l'impression qu'ils peuvent rétrécir peu à peu la distance qui les sépare d'un monde qu'ils ont souvent rejeté des années auparavant et qu'ils ont toujours perçu comme n'étant pas adapté ni à leurs besoins ni à leurs compétences : le monde de l'apprentissage ?

2.3 Les objectifs de la recherche

S'inspirant particulièrement des expériences passées, de la revue de littérature sur le sujet, et des hypothèses de recherche du projet, divers objectifs de départ ont été identifiés, lesquels seraient visés par le modèle d'intervention préconisé dans le cadre de ce projet. Nous vous les présentons de façon brève et concise :

¹⁰ Il faut noter que, si le fait d'offrir sur un continuum tous les services de formation aux adultes a été identifié comme important pour assurer le succès du projet, il a aussi été jugé important d'offrir autant les services de formation anglophones que francophones, puisque le bassin de travailleurs en entreprises de la région comprend une forte minorité d'anglophones. Ce point avait d'ailleurs déjà été identifié dans le passé par le CAP (Comeau, 1996, p. 68).

- 2.3.1- Évaluer les besoins individuels de formation de la main-d'oeuvre de la région auprès des entreprises participantes et en faire l'inventaire; par le biais d'une approche axée sur un guichet unique (continuum de services) pour la formation des adultes.
- 2.3.2- Recruter des travailleurs intéressés à la formation; évaluer leur niveau d'alphabétisme; dépister l'analphabétisme et étudier les obstacles que peuvent rencontrer les personnes analphabètes en entreprises; par le biais d'une approche personnalisée et centrée sur les besoins des travailleurs apprenants ainsi que par le biais d'une approche assurant l'évaluation appropriée des compétences de base réelles des travailleurs apprenants recrutés.
- 2.3.3- Mettre en place des stratégies pour réduire les obstacles qui nuisent à l'accès des travailleurs recrutés aux programmes d'alphabétisation et de formation et ainsi faciliter l'intégration de ces derniers aux ressources éducatives de la communauté.
- 2.3.4- Organiser et adapter des activités de formation appropriées aux travailleurs en entreprises; par le biais, entre autres, d'une approche permettant la création de cohortes d'apprenants avec des besoins similaires.

S
E
C
T
I
O
N
3

Revue de littérature

Section 3 : Revue de littérature

3.1- Au-delà des données connues sur la question des compétences de base des travailleurs

Selon le Conference Board of Canada, 70% des entreprises croient connaître un problème d'analphabétisme fonctionnel dans au moins une section de leur entreprise, et ce, dans toutes les régions du pays et dans tous les secteurs de l'économie (Comeau 96; tiré de Fournier et Rodrigue 91). On associe cette réalité à des pertes d'argent et d'énergie considérables. Quelques études démontrent que le problème se concentre dans le secteur manufacturier.¹¹

Il est bien connu qu'il existe des disparités importantes quant aux compétences de la main-d'oeuvre d'un secteur d'activité à un autre. Il est également bien connu que le niveau de compétences de base de la main-d'oeuvre dans certains secteurs d'activités est inadéquat pour faire face aux exigences de la nouvelle économie et de la nouvelle technologie, et ce, plus particulièrement en Amérique du Nord (pour ce qui est des pays industrialisés; voir EIAA 1994). Les écarts des compétences désirées de la main-d'oeuvre et des compétences réelles ont fait l'objet de nombreuses études au cours des dernières années, démontrant un besoin évident d'investissement pour rehausser le niveau de compétences de base de cette main-d'oeuvre canadienne (et franco-ontarienne plus particulièrement).

Alors, comment se fait-il qu'en Amérique du Nord, peu d'entreprises font de la formation, et encore moins de l'alphabétisation ou de la formation générale visant à augmenter les compétences de base de la main-d'oeuvre. Aux États-Unis, seulement 6 à 8% des entreprises non manufacturières et 8 à 12% des entreprises manufacturières offrent des programmes de formation de base. Au Canada, peu d'entreprises offrent une véritable formation continue. Selon le Conference Board du Canada, *seulement 25% des entreprises estiment qu'il est rentable de se doter d'une véritable politique en matière de formation de ressources humaines et un nombre beaucoup plus restreint d'entreprises développent des programmes d'alphabétisation en milieu de travail* (Comeau 96). De plus, lorsqu'elles le font, il semble difficile d'articuler efficacement des projets de formation durables, particulièrement ceux visant ces compétences de base de la main-d'oeuvre.

Ceci dit, nous croyons que ce problème de manque de formation réside au niveau des perceptions des phénomènes à la fois des compétences adéquates et à la fois de la formation continue. Certaines perceptions parfois erronées se sont construites au cours des années par les acteurs impliqués¹² en entreprises. Ces derniers ont en effet des perceptions par rapport aux **compétences de la main-d'oeuvre** (et par ricochet par rapport aux **moyens de recrutement et de formation préconisés** pour rejoindre cette main-d'oeuvre) qui, à notre

¹¹ Une grande partie de la main-d'oeuvre de la région de Hawkesbury se retrouve dans ce secteur d'activité. Conséquemment, c'est dans ce secteur d'activités, et dans une moindre mesure dans le secteur des services, que ce projet a été expérimenté dans cette région.

¹² Patrons, syndicats, travailleurs apprenants, formateurs, etc.

avis, peuvent devenir réductrices ou simplistes. C'est d'abord et avant tout de développer une compréhension plus complète et nuancée *des compétences* de la main-d'oeuvre, et plus particulièrement des carences de ces *compétences* et des moyens d'y remédier, qui nous intéresse dans le cadre de ce projet, et ce, par une saisie plus actuelle de ces phénomènes.

Ceci dit, dans le cadre de cette brève revue de littérature, nous ne nous attarderons pas longtemps sur les nombreuses données démontrant les lacunes au niveau du manque de compétence de la main-d'oeuvre et sur la démonstration du besoin de former la main-d'oeuvre canadienne et franco-ontarienne, celles-ci ayant été l'objet de rapports et recherches très exhaustifs. Dans le même ordre d'idées, nous ne nous attarderons pas non plus sur les effets et les conséquences sur le travailleur et sur le milieu de travail des compétences de base trop faibles de la main-d'oeuvre, ceci aussi ayant fait l'objet également de nombreuses études.

Nous nous pencherons plus particulièrement sur les *perceptions des compétences (ou du manque de compétences) de la main-d'oeuvre* qui se sont construites par les acteurs impliqués en entreprises au cours des années. De plus, nous regarderons les impacts de ces perceptions un peu figées sur les choix quant aux modes d'intervention pour remédier au manque de compétences perçu, plus particulièrement les approches de recrutement des travailleurs apprenants et les approches de livraison de la formation.

3.2- Les perceptions de l'alphabétisme et des compétences de base en milieu de travail : les travailleurs et les employeurs

3.2.1 La perception des travailleurs par rapport à leurs propres compétences

À la fin du XIX siècle, le taylorisme ou fordisme a créé un système visant à décomposer les tâches en leurs éléments les plus simples et les moins exigeantes possibles sur le plan intellectuel. Les travailleurs devenaient le prolongement de leur machine, privés de la latitude d'appliquer leurs connaissances personnelles et privés également, dans une certaine mesure, du contrôle sur leur travail pour les confier à des gestionnaires spécialisés très instruits (Whyte, 1984)¹³.

Ces transformations majeures de l'organisation du travail ont eu et continuent d'avoir des effets considérables sur le rapport qu'entretiennent les travailleurs avec l'écrit (leur alphabétisme). Conséquemment, elles ont eu également une influence majeure sur les perceptions que ces mêmes travailleurs ont intériorisées de leurs propres compétences (et de la valeur de ces compétences).

¹³ Tiré de Gowen 1996.

Nous vous présentons brièvement dans la prochaine section une analyse d'un groupe type de travailleurs hommes du secteur manufacturier que l'on retrouve généralement dans les milieux de travail des pays industrialisés comme le Canada. Cette brève analyse nous permettra de mieux saisir les perceptions des travailleurs de ces milieux de leurs propres compétences, c'est-à-dire de la valeur qu'ils accordent aux divers types de compétences et les divers modes d'appropriation de celles-ci.

Modes pratiques d'entrée dans son poste de travail et modes d'appropriation de ses tâches de travail

Lahire (1993) mentionne que dans les milieux de travail où l'on retrouve une bonne partie de la main-d'oeuvre issue des classes populaires (secteur manufacturier entre autres), on observe une entrée brutale dans le poste de travail, où l'apprentissage se fait par voir-faire/faire, par essais/erreurs, sur le tas, et dans la pratique effective du travail (ce type d'apprentissage s'oppose ainsi à toutes les formes scolaires d'apprentissage). Ce processus d'appropriation de ses tâches de travail à l'entrée en poste repose sur une importance accrue des relations interpersonnelles entre travailleurs, et la quasi-impossibilité de remettre en question le savoir acquis. C'est essentiellement dans ce type de situation que ces travailleurs construisent leurs savoirs professionnels, c'est-à-dire dans un contexte où leur subordination est particulièrement importante¹⁴.

Les effets des modes d'entrée en poste de travail sur les pratiques d'écriture et sur la perception de leurs compétences

N'ayant pas eu recours aux écrits pour la formation initiale à l'entrée dans leur poste de travail, beaucoup de travailleurs affichent souvent une certaine résistance à l'égard des manuels et des écrits. La plupart ont par la suite intériorisé des pratiques sans usage de l'écrit, et n'ont jamais développé ni goût, ni intérêt. Ils perçoivent même les actes de lecture et d'écriture comme des actes inefficaces pour le travail.

“Plus on est compétent, moins on a besoin de lire un plan ou une fiche technique. La lecture, dans ce cas, est clairement une pratique de débutant, qui, par manque de repères pratiques, peut avoir besoin d'indices écrits...”

Selon certains, lire des plans, c'est ne pas travailler, ne pas faire l'effort de s'en souvenir. Les écrits sont ainsi perçus comme des aides extérieures, des béquilles pour la mémoire défaillante.¹⁵

Comme pour le contexte familial, le langage, substitut de l'écrit, est alors un auxiliaire et un marqueur de l'action, un moyen d'attirer l'attention sur ce qu'il y a de pertinent dans ce qui

¹⁴ Training (lié à l'état incorporé du travail) vs learning (savoirs constitués et enseignés).

¹⁵ On peut faire ici un parallèle avec les résultats des grandes enquêtes sur l'alphabétisme. Très peu de travailleurs évaluent leurs compétences faibles ou moyennes pour le type d'emploi qu'ils pratiquent (globalement, 2% des répondants). Une minorité seulement de ceux qui possèdent de faibles capacités reconnaissent un besoin quelconque d'amélioration (Jones, 1996).

se passe. Les compétences acquises sont alors un mixte des savoirs construits avec les autres et des savoirs bricolés soi-même dans l'expérience du travail (Lahire, 1993).¹⁶

Par conséquent, les travailleurs eux-mêmes ne reconnaissent pas ces compétences (c'est-à-dire leurs propres compétences), car ils les considèrent naturelles.

“Elles sont simples, n’importe qui pourrait les faire, elles ne demandent pas de compétences spécifiques.”

Cette non-reconnaissance des savoirs pratiques s'appuie sur leur représentation qu'ils se font du savoir légitime, celui approprié par les voies formelles et scolaires (ou institutionnelles).

Les implications de cette perception sur la formation continue

En fait, c'est le diplôme, les études, la formation, c'est-à-dire les compétences reconnues après passation d'une épreuve publique officielle, qui constituent le noeud du problème. Selon les travailleurs, des compétences acquises par expérience pratique peuvent moins se développer que des compétences légitimes parce qu'elles ne peuvent se dire explicitement comme telles (elles sont peu reconnues : *ce n'est pas notre rôle, on n'est pas formé pour, on n'a pas des études*) et ne peuvent, par conséquent, s'exercer et se déployer dans un cadre légitime (Lahire, 1993).

Là où l'on constate une certaine contradiction chez ces travailleurs, c'est qu'en général, ils ne considèrent pas que leurs compétences sont inadéquates par rapport à leurs tâches au travail. Les résultats de certaines enquêtes démontrent même qu'ils ont tendance à surestimer leurs compétences par rapport à la nature de leur travail, même lorsqu'il était clair que leurs compétences de base (alphabétisme entre autres) étaient inadéquates pour leurs tâches au travail (voir Krahn et Lowe, 1998 et OCDE, 1994). Si on fait le parallèle avec l'analyse précédente, on peut penser qu'ils considèrent leurs compétences comme adéquates, car elles sont apprises sur le tas, conséquemment, elles répondent aux exigences de leurs tâches au travail. Elles sont simples, mais elles répondent à un besoin pratique, réel et immédiat.

Or, lorsque l'on tente d'instituer un projet de formation continue en milieu de travail, qui vise particulièrement les travailleurs de production (ou cols bleus), on fait face à des obstacles. Ces projets de formation sont souvent issus du cadre formel de l'apprentissage (programme académique), donc ils sont perçus par les travailleurs comme extérieurs à leur milieu et à leurs besoins (même si le projet se fait à l'intérieur des limites physiques du milieu de travail). Ils considèrent que ces projets ne sont pas pour eux, car ils répondent à des besoins autres que les leurs, répondant souvent plus aux besoins des cadres. De plus, ils considèrent

¹⁶ À Emerald Manufacturing, dans le domaine des tâches quotidiennes, l'imprimé n'est pratiquement jamais utilisé (manuel et guide de réparation sont couverts de poussière), beaucoup de communication verbale, les choses sont immédiatement senties et connues et font l'objet d'une intervention directe (centré sur l'action). Un riche mélange de communication orale informelle sert à organiser le temps, l'espace et les activités. Les ressources écrites sont vues comme des moyens trop lents, on a recours souvent à leur expérience et créativité ou à un collègue plus ancien comme ressource (Gowen, 1996).

que le mode d'apprentissage sous-jacent à ces projets ne leur est pas approprié¹⁷. Selon Alamprese (tiré de Comeau, 1996), *les travailleurs décident de participer à une démarche de formation dans la mesure où ils perçoivent que le programme répondra à leurs besoins, tant professionnels, personnels, qu'éducatifs*. On peut donc envisager tout ce que cela suppose comme difficultés à articuler la mise en place de ces projets de formation, plus particulièrement au niveau du recrutement des travailleurs apprenants peu scolarisés et peu alphabétisés.

3.2.2 La perception des employeurs par rapport aux compétences de la main-d'oeuvre

Pour ce qui est des compétences acquises sur le tas par les travailleurs, elles sont également peu reconnues de l'extérieur. Les employeurs, entre autres, sont dominés par les formes scolaires de transmission des savoirs et de reconnaissance des compétences (Lahire, 1993)¹⁸. Dès lors que l'on a affaire à des compétences acquises sur le tas, comme par exemple par mode mimétique, par simple expérience, celles-ci ne peuvent être véritablement reconnues comme telles ni par leurs détenteurs ni par leurs employeurs; *elles ne peuvent donc jamais s'exercer totalement (puisqu'elles sont illégitimes) et, du même coup, elles ne trouvent pas la légitimité quant à leur mise en oeuvre et à leur renforcement* (Lahire 1993).

Ce manque de légitimité, quant aux renforcements des compétences de base non reconnues, tel que mentionné par Lahire ci-haut, manifeste son évidence quand on regarde les données sur la forme que prend la formation continue en milieu de travail en Amérique du Nord. Lorsque l'on retrouve de la formation en milieu de travail, elle est inégale chez les employés : *elle profite davantage aux cadres qu'aux employés subalternes; elle est plus fréquente dans les grandes entreprises que dans les PME; elle est plus répandue dans les secteurs hautement techniques que dans les secteurs qui le sont moins* (Comeau 1996, tiré de Maroy, 1993).

Une importante étude effectuée auprès de 249 entreprises¹⁹ nous informe sur les raisons qui amènent la plupart des employeurs à ne pas se préoccuper de rehausser les compétences de base de leur main-d'oeuvre via des initiatives pro-actives. Voici en bref les raisons évoquées :

¹⁷ On estime qu'environ 10% seulement des travailleurs peu alphabétisés se disent décidés à s'inscrire dans un processus de formation. C'est pourquoi, à la CECM, les entreprises ciblées ont 1000 travailleurs et plus (Comeau 1996, tiré de Houcard 1990).

¹⁸ Point de vue des employeurs : pour *qualifier*, il faut passer par une formation théorique dé-contextualisée ; pour la *certification*, on fait appel à un test officiel, là encore détaché du travail effectif, à faire passer aux ouvriers, enfin la logique se termine par un changement de qualification et donc de salaire puisque, après l'épreuve publique, le test officiel, tout le monde a la *preuve* du changement d'état des ouvriers qui sont désormais qualifiés (Lahir). On en arrive donc au point où des salariés efficaces dans la pratique professionnelle peuvent être lésés de par leur refus (lié à leur origine sociale et/ou à leur expérience scolaire et/ou leur expérience professionnelle) de toutes les formes actuelles de reconnaissance (sauf ceux qui ont compris et qui ont les moyens de comprendre). Il reste à inventer socialement des formes de reconnaissance moins scolaires, moins formelles, moins décontextualisées.

¹⁹ Comeau 1996, tiré de Hollenbeck, 1993.

- plusieurs entreprises choisissent d'embaucher des personnes déjà qualifiées et de rehausser leurs exigences à l'embauche²⁰;
- les carences en compétences de base des travailleurs ne sont pas perçues comme étant un problème sérieux;
- les responsables de l'entreprise n'ont pas l'information nécessaire sur les besoins des employés pour permettre la mise en place d'un programme de formation;
- la formation nécessiterait des ressources trop considérables (temps, personnel, ou argent);
- les dirigeants n'y ont pas songé;
- il existe une attitude négative à l'égard des programmes de formation de base en milieu de travail.

Nous croyons que l'iniquité de la formation continue en milieu de travail ainsi que les barrières qui désengagent les employeurs à la formation continue de leur main-d'oeuvre reposent sur des perceptions incomplètes et un peu trop figées du phénomène de l'alphabétisme et des compétences acquises ou non acquises des travailleurs. Nous y reviendrons dans les sections qui suivent.

3.3- Les nouvelles perceptions de l'alphabétisme et des compétences de base en milieu de travail

Comme nous avons pu le constater dans la section précédente, des perceptions sans doute un peu trop simplistes du phénomène de l'alphabétisme et des compétences (ou manque de compétences) de la main-d'oeuvre canadienne peuvent contribuer à rendre difficile un développement plus accru de la formation continue des travailleurs. Heureusement, quelques enquêtes et études intéressantes des dernières années nous permettent de développer une perception plus nuancée et actuelle de cette problématique. Espérons que ces travaux sauront transformer les perceptions et les façons de faire des divers acteurs impliqués en formation continue de la main-d'oeuvre. Cette prochaine section s'attardera donc sur une de ces grandes enquêtes et les divers rapports y découlant, ces documents ayant grandement inspiré ce projet.

²⁰ C'est un phénomène que nous avons pu observer dans le secteur de Hawkesbury. Au cours des dernières années, nous avons constaté que la grande majorité des entreprises ont rehaussé leurs critères d'embauche. Elles ont choisi le diplôme d'études secondaires comme formation académique minimale requise à l'embauche de tout nouvel employé. Cette nouvelle façon de faire cause un problème majeur pour les travailleurs de la région, car un grand nombre de ces derniers n'ont pas acquis ce diplôme. Cette façon de faire réfère encore à la perception scolaire des compétences, qui est peu appropriée pour les exigences du travail dans le secteur manufacturier.

3.3.1 Des pistes pour mieux comprendre l’alphabétisme ou le rapport à l’écrit en milieu de travail

Les premières données et analyses portant sur les compétences en lien avec l’écrit des travailleurs en entreprises étaient présentées souvent au travers d’une perspective scolaire, c’est-à-dire que les travailleurs étaient perçus comme déficitaires ou non de compétences de base essentielles. Ainsi, ils étaient la plupart du temps catégorisés comme peu scolarisés vs scolarisés, ou analphabètes vs alphabétisés. Ces données se fondaient surtout sur les notions de scolarité et de qualification.

Or, les dernières enquêtes²¹ et recherches sur la question ont démontré que le rapport à l’écrit et le rapport aux savoirs qu’entretiennent les travailleurs en entreprises est beaucoup plus complexe. Nous nous attarderons beaucoup plus sur ces dernières perspectives car elles nous ont inspiré pour changer nos perceptions sur l’alphabétisme et la formation, et pour expérimenter le modèle proposé dans ce document-ci.

Les nouvelles perceptions suite aux dernières enquêtes sur l’alphabétisme et les compétences de base de la main-d’oeuvre

L’explication plus traditionnelle nous dit qu’il y a évidemment un rapport étroit entre la scolarité et l’alphabétisme. Toutefois, le rapport entre l’alphabétisme et la scolarité est complexe. Par exemple, certains adultes ont développé toutes sortes de capacités en lecture et en écriture malgré un faible niveau de scolarité. Inversement, certaines personnes démontrent de faibles capacités malgré un niveau élevé de scolarité (OCDE, 1994). Conséquemment, la scolarité n’est plus considérée comme le seul facteur déterminant le niveau d’alphabétisme ou de compétence de base de la main-d’oeuvre.

Les premières enquêtes étaient très limitatives car elles cherchaient surtout à donner un portrait de l’analphabétisme, s’inspirant principalement des représentations scolaires et traditionnelles du phénomène. La mesure du niveau de scolarité était souvent la variable fondamentale pour ces enquêtes. Ces grandes enquêtes se sont beaucoup améliorées au cours des dernières années, dans le sens où elles s’éloignent graduellement de la simple mesure du niveau de la scolarité²² pour s’appuyer plutôt sur l’appréciation directe des capacités en lecture. On délaisse ainsi la dichotomie analphabète-alphabétisé pour décrire de façon plus nuancée des compétences en lecture sur un continuum (Roy, 1996). Ceci dit, depuis quelques années, on tente de tracer des profils de la main-d’oeuvre en fonction de leur rapport avec l’écrit.

²¹ Voir plus particulièrement *l’Enquête internationale sur l’alphabétisation (l’alphabétisme) des adultes* (EIAA), et tous les rapports et monographies découlant des résultats de cette enquête.

²² Les approches traditionnelles de définition de l’alphabétisme (niveau de scolarité de l’UNESCO) surestiment les capacités des uns et sous-estiment les capacités des autres. En ce sens, 20% de la population de l’échantillonnage de l’EIAA présente des niveaux de capacité inférieurs que ne le prédit le modèle statistique basé sur les seuils de scolarité, et 16% sont supérieurs ; donc le tiers de la population diverge des tendances présumées. L’alphabétisme n’est pas collé à la scolarité, il change considérablement en fonction de l’utilisation de l’écrit dans notre vie adulte.

Ainsi, on tente de mieux comprendre la façon dont les travailleurs utilisent l'information écrite pour fonctionner dans leur milieu de travail. On veut ainsi remplacer la mesure de l'analphabétisme à celle de l'alphabétisme; tous et chacun possèdent un certain niveau d'alphabétisme (Statistique Canada, 1996) et de compétences. Dans ce sens, ces enquêtes deviennent des baromètres intéressants pour analyser le rapport à l'écrit en milieu de travail et changer notre perception du phénomène. On réalise de plus en plus qu'il y a des facteurs économiques et sociaux autres que le niveau de scolarité qui contribuent à la transformation des capacités en lecture et en écriture.

La sous-compétence et la sur-compétence : deux problématiques identifiées

Par rapport aux compétences des travailleurs, ces enquêtes soulèvent deux problématiques distinctes, mais toutes deux traitant des niveaux de compétences de la main-d'oeuvre. Krahn (1997, tiré de Krahn et Lowe, 1998) nous les présente de la façon suivante :

“... à une extrémité du continuum se trouvent les travailleurs possédant des capacités de lecture nettement inférieures aux exigences minimales de la plupart des emplois, alors qu'à l'autre extrémité se trouvent les personnes très alphabètes dont les emplois sous utilisent souvent les capacités de lecture. Dans le premier cas, les ressources humaines potentielles n'ont pas été développées et, dans le second, le capital humain de la population active n'est pas utilisé de façon optimale et peut en partie se perdre.”

Selon les données de l'EIAA, on estime qu'un adulte sur quatre de la population active se retrouve dans l'une ou l'autre de ces deux situations.

La première problématique est connue, c'est-à-dire que plusieurs travailleurs n'ont pas les compétences de base nécessaires pour faire face à l'évolution rapide de la technologie au travail et aux nouveaux systèmes de gestion informatisée qui exigent un traitement plus intensif de l'information et la prise de décisions plus accélérée (Krahn et Lowe, 1998). On retrouve une grande partie de ces travailleurs dans le secteur primaire (agriculture entre autres) et dans le secteur secondaire (construction, fabrication, transport) (Jones, 1996).

La deuxième problématique est moins connue. On a observé que les compétences de base (alphabétisme) des travailleurs diminuent avec les années dans les milieux de travail où ces derniers sont peu sollicités à utiliser et forger ces compétences. On parle ainsi d'une atrophie des compétences en raison de leur sous-utilisation.²³

“Votre cerveau fonctionne au ralenti. Il ne fonctionne pas comme il le devrait. Vous faites la même chose jour après jour et votre cerveau s'affaiblit. Je ressemble à un robot; je vais directement à mon lieu de travail et je fais ce que

²³ Les grandes enquêtes démontrent entre autres qu'une application régulière de la lecture et de l'écriture au travail et dans le quotidien entretient et fortifie ces compétences. En effet, on affirme que les systèmes d'enseignement formels ne fournissent que la matière première pour que les adultes acquièrent des capacités de lecture et d'écriture. Certains contextes à la maison et au travail sont plus favorables que d'autres et semblent renforcer davantage les pratiques et les applications de ces capacités (Lurette, 1997, tiré de l'EIAA).

j'ai à faire (travailleur canadien de l'automobile cité par Robertson et Warcham, 1987, tiré de Krahn et Lowe, 1998)''.

On observe donc que l'organisation du travail dans certains secteurs d'activités favorise une trop grande simplification des tâches des travailleurs, et ce, pour les emplois de statut inférieur. Il y aurait conséquemment un manque de concordance entre les compétences de ces travailleurs et les exigences de leurs emplois. Qui plus est, il semblerait que cette non-concordance (sous-utilisation des capacités) soit plus répandue que le manque de capacités dans une proportion d'environ de 3 pour 1²⁴ (Krahn et Lowe, 1998).

De plus, un deuxième facteur aurait contribué à ce phénomène de régression des compétences pour certains types de travailleurs. De nombreux observateurs ont déclaré que les employeurs canadiens ne donnent pas suffisamment de formation en cours d'emploi à leurs employés (Développement des ressources humaines Canada, 1997, tiré de Krahn et Lowe, 1998), et qu'en conséquence, ceci contribue également à cette sous-utilisation des compétences de base de la main-d'oeuvre.

3.4- Des éléments supplémentaires qui ont inspiré le modèle d'intervention préconisé

D'autres éléments recueillis dans la revue de littérature nous ont aidés à conceptualiser et à mettre en oeuvre notre modèle d'intervention. Nous vous les présentons tels que recueillis, sans analyse supplémentaire. Ces éléments seront toutefois repris dans les prochaines sections afin de voir si l'intervention préconisée a su les prendre en compte.

- Souvent les entreprises connaissent mal la variété des programmes et des modèles de formation accessibles dans la communauté. Les organismes de formation posent parfois des exigences précises quant au nombre de participants (Comeau 96).
- Même si on attribue généralement aux employeurs la responsabilité du perfectionnement des ressources humaines, les entreprises continuent de s'attendre à ce que le système d'éducation résolve le problème du manque de capacités au niveau des compétences de base (Chisman et Campbell, 1990, tiré de Krahn et Lowe, 1998).
- Même si la main-d'oeuvre vieillit, il n'est tout simplement pas possible de remplacer un grand nombre de travailleurs assez âgés et plus ou moins alphabétisés par de nouveaux effectifs plus jeunes, et plus alphabétisés et scolarisés (Crie, 1992, tiré de Krahn et Lowe, 1998). Il serait plus efficace de perfectionner les compétences des travailleurs actuels (Chrisman, 1990, tiré de Krahn et Lowe, 1998).

²⁴ C'est entre autres pour cette raison que nous croyons qu'il faut mettre l'accent non seulement sur les travailleurs avec un manque de compétences de base, mais aussi sur ceux avec des capacités adéquates, et qui exécutent des tâches faisant trop peu appel à ces capacités. Ces deux types de travailleurs et d'emplois sont très fréquents dans les milieux de travail dans lesquels nous sommes intervenus (manufacturier et de services), et les stratégies de recrutement et de "reach-out" dans le cadre de ce projet prenaient pour compte ces constats.

- Il existe différents types de barrières à la formation. Il y a les **barrières situationnelles** (le coût, le temps disponible, l'âge, les préalables insuffisants, les responsabilités familiales ou professionnelles, le statut de l'emploi et le niveau de revenu), les **barrières psychosociales** (le manque de confiance en ses capacités, le sentiment d'être trop vieux, le manque de confiance en soi, la fatigue de l'école, le manque d'intérêt, le peu de soutien de la famille ou des amis, des ambitions limitées, la peur de perdre son emploi, la peur de faire rire de soi), et les **barrières structurelles** (l'horaire des cours ou du travail, le manque de transport, le lieu des cours, le manque de pertinence des cours, les restrictions d'appui financier, la durée du programme, le manque d'information sur les cours, le manque d'information sur l'appui disponible, les conseils inadéquats). (Comeau 1996)
- L'alphabétisation et la formation de base ont une connotation négative aux yeux des travailleurs et des employeurs (et même aux yeux de certains formateurs). Ce type de formation porte souvent un étiquetage indésirable aux travailleurs apprenants participant à ces programmes.
- En général, les travailleurs de la main-d'oeuvre canadienne veulent suivre davantage de formation en rapport avec leur carrière ou leur travail que la main-d'oeuvre des autres pays industrialisés. Les employés canadiens semblent avoir une attitude relativement plus positive à l'égard d'une formation plus poussée que les employés des autres pays (Kapsalis, 1997).
- Il semblerait y avoir plus d'obstacles en ce qui a trait à de la formation à la charge de l'employeur pour les femmes et les employés des petites entreprises. Les employés de ces groupes ont suivi moins de formation de ce type, alors qu'ils ont affirmé qu'ils voulaient plus de formation axée sur la carrière ou le travail (Kapsalis, 1997).

Ceci dit, peut-on adopter une approche plus holistique à la formation continue en entreprises, visant toutes les catégories de travailleurs, peu importe leur niveau de compétences (tiré de Krahn et Lowe, 1998) ? Nous croyons que notre projet va dans ce sens.

S E C T I O N 4

Méthodologie

Section 4 : Méthodologie

4.1- L'intervention en entreprises : volet action

4.1.1 Description générale de la méthodologie

Nature du projet

La réflexion qu'ont effectuée les intervenants du CAP a permis d'élaborer le projet *Perfectionnement en milieu de travail* dont il est question dans ce document-ci. Cette réflexion indiquait que la meilleure façon de piloter un tel projet était par une recherche-action, soit une intervention qui tienne compte au fur et à mesure des résultats de l'expérimentation et de la réflexion sur celle-ci, afin d'être en mesure de modifier au plus tôt, le cas échéant, l'approche adoptée.

Dans un contexte de recherche-action, l'intervention sur le terrain (volet action) alimente des réflexions et des analyses (volet réflexion), qui à leur tour influencent l'intervention qui doit s'adapter. Ainsi, l'action et la réflexion sont inter-dépendants tout au long du projet, formule qui s'avère intéressante dans une situation d'innovation.

Plus concrètement, disons que, malgré les nombreuses expériences passées du CAP en entreprises, il était impossible de savoir à l'avance exactement ni la façon de procéder, ni les services à offrir. Il fallait donc, dans un premier temps, se rendre sur les lieux de travail pour rencontrer les travailleurs, et s'ajuster au gré des réalités et des besoins rencontrés, tant pour les questions d'horaire des visites en entreprises que pour celles des rencontres plus détaillées avec les travailleurs afin d'évaluer plus en profondeur leurs besoins et compétences de base.

En fait, la philosophie dans laquelle s'est développé le projet allait beaucoup plus loin que de simples ajustements techniques. Si l'idée de base était de présenter tous les services de formation aux adultes sur un même pied, il fallait aussi, pour être à la hauteur des attentes des travailleurs, laisser place aux services de formation qui n'étaient pas nécessairement offerts dans la région, ou même ailleurs. De plus, il était important que la personne désignée pour rencontrer les travailleurs sur les lieux de travail (agent de liaison) soit perçue comme le représentant de plus d'un programme. Pour assurer une telle perception, il fallait donc que l'agent de liaison soit davantage dans un mode d'écoute des besoins des travailleurs que dans un mode de recrutement d'apprenants pour des programmes existants.

La personne désignée pour se rendre sur le terrain devait rendre compte régulièrement des résultats du travail au groupe de référence du projet, qui ajustait le tir et lui indiquait la marche à suivre pour la suite.

Dans un deuxième temps, il fallait approcher les centres de formation avec l'information recueillie afin qu'ils organisent des ateliers et des cours adaptés aux besoins identifiés. Notons ici que, pour l'instigateur du projet, le CAP, cette organisation ou adaptation était plus aisée à réaliser puisque ce centre de formation, étant un organisme communautaire et

suivant sa philosophie générale, a historiquement construit ses programmes sur le principe de l'adaptation aux différentes réalités du milieu, aux apprenants eux-mêmes, chaque groupe présentant souvent des réalités particulières. Pour certains autres centres de formation par contre, cette nouvelle réalité demandait une adaptation plus ardue et des négociations.

Consolidation des ententes tripartites

Puisque le principal outil de travail du projet, soit le protocole d'évaluation (comprenant le test de dépistage de l'analphabétisme), était déjà une réalisation complétée, fruit d'un projet antérieur, la première étape du projet était de consolider les ententes tripartites entre les centres de formation, les entreprises de la région et les syndicats locaux représentant les travailleurs au sein de ces entreprises. Ces ententes visaient principalement l'atteinte de consensus sur des points majeurs, dont l'utilisation de l'outil de travail principal et l'acceptation du modèle proposé d'intervention. La deuxième partie consistait en la planification et la coordination de l'intervention auprès des travailleurs pour chaque entreprise.

Entreprises visitées

De par sa nature, ce genre de projet demande beaucoup de consultation et de planification. Avant de passer à l'action comme telle, c'est-à-dire rencontrer les travailleurs sur le plancher pour leur offrir les services de formation appropriés, il faut de nombreuses négociations avec tant le syndicat local que l'employeur. Puisque ceux-ci sont souvent très occupés simplement à faire rouler l'entreprise, les rencontres pour s'entendre sur les modalités de fonctionnement du projet, les dates, etc. représentent un travail de longue haleine. Des situations particulières affectant la disponibilité tant des travailleurs que des représentants du patronat surviennent régulièrement dans les entreprises pour ce genre de rencontres. De plus, des négociations entre les syndicats locaux et le patronat sur des sujets ne touchant pas la formation surviennent régulièrement dans une entreprise ou l'autre.

Tout ceci fait en sorte que les rencontres et échéanciers fixés au départ peuvent être souvent reportés et retardés en raison des impératifs spécifiques aux dynamiques changeantes en milieu de travail. C'est ce qui explique, entre autres, que les ententes de départ avec certaines entreprises qui s'étaient engagées dans le projet n'ont pas encore, au moment d'écrire ces lignes, pris toute leur ampleur. Cinq entreprises ont finalement participé, jusqu'à présent, au projet. Il s'agit de Ivaco Rolling Mills, PPG Canada, IKO Industries, Montebello Packaging et la Résidence Prescott-Russell, toutes localisées à Hawkesbury ou dans les environs immédiats. Ces cinq entreprises représentent un bassin de quelque 1500 à 1700 travailleurs. Les cinq entreprises ont été visitées plus d'une fois chacune (à l'exception de Montebello Packaging qui a été la dernière entreprise à participer au projet et où le pourcentage de participation a été le plus élevé), et la plupart des travailleurs dans chacune des entreprises ont été rencontrés lors des visites.

Pour les autres entreprises ayant signifié un intérêt marqué au projet, ainsi que pour d'autres qui seront contactées dans un second temps, les négociations se poursuivront au cours des prochains mois, si possible.

Interventions en entreprises

Suite à ces négociations, présentations et planifications, il s'agissait d'effectuer comme telles les interventions en entreprises. Celles-ci, qui ont été effectuées par un agent de liaison embauché spécifiquement pour effectuer ce travail, ne se sont pas toutes déroulées exactement de la même façon mais, essentiellement, le principe décrit ci-après était assez semblable. Si elles ont différé quelque peu, c'est que chaque entreprise présente des réalités différentes, soit physiques ou autres.

4.1.2 Description de la procédure d'intervention

Recrutement pro-actif sur le plancher de travail de l'entreprise

Dans un premier temps, l'agent de liaison rencontre les travailleurs et sonde les besoins des travailleurs, en offrant tout le continuum de services de formation des adultes de la région et en restant ouvert à tout besoin exprimé même s'il ne correspond pas pour l'instant à un programme déjà offert.

Les rencontres avec les travailleurs s'effectuent sur les lieux mêmes de travail, c'est-à-dire sur le plancher de travail. L'agent de liaison est accompagné, idéalement, par un représentant du syndicat local que les travailleurs connaissent et en qui ils ont confiance. Dans certains cas, la tournée peut se faire en compagnie d'un représentant patronal. L'entretien avec chaque travailleur ayant manifesté le désir d'une rencontre en individuel ne dure alors que quelques minutes, afin de gêner le moins possible la production. L'agent de liaison indique alors au travailleur qu'il sera disponible pour une rencontre individuelle et personnelle sur les lieux de travail, dans un local fermé, dans les heures qui suivent (la plupart du temps, c'est à l'heure de la pause que les travailleurs se rendent à cette deuxième rencontre).

Identification des besoins en formation des travailleurs; évaluation des compétences de base; dépistage de l'analphabétisme; étude préliminaire de certains obstacles à la formation

Dans l'approche suggérée dans le cadre du projet *Perfectionnement en milieu de travail*, l'agent de liaison rencontre individuellement et confidentiellement les travailleurs et travailleuses qui démontrent un intérêt à un retour en formation. De plus, les travailleurs apprennent assez rapidement que l'agent de liaison ne représente pas un centre de formation plus qu'un autre. De cette façon, on évite l'étiquetage par les pairs, puisqu'il devient impossible d'associer un travailleur avec un service ou un centre de formation en particulier.

Les travailleurs intéressés rencontrent donc, s'ils le désirent, individuellement et de façon confidentielle l'agent de liaison, qui discute alors avec lui de ses besoins de formation, à court, moyen et long terme, la plupart du temps sur les lieux de travail, dans un endroit calme où il est possible de tenir une conversation confidentielle. Cette seconde rencontre dure le temps de faire connaissance et d'identifier les besoins en formation du travailleur, et de

prendre, s'il y a lieu, un autre rendez-vous, afin de mettre en application le protocole d'évaluation et d'aiguillage (comprenant le test de dépistage de l'analphabétisme).

Selon les besoins du travailleur, l'agent de liaison peut donc, lors de la deuxième rencontre, décider qu'il est nécessaire d'évaluer les compétences de base en langue première (français ou anglais) et/ou en mathématiques du travailleur. Si c'est le cas, il fixe alors un rendez-vous au travailleur (en dehors des heures de travail et idéalement dans un endroit externe au lieu de travail) pour faire l'évaluation. Celle-ci a deux fonctions: dépister l'analphabétisme dans un premier temps (si la personne s'avère avoir besoin d'ateliers d'alphabétisation, l'évaluation s'arrête là) et définir avec plus de précision le niveau actuel de compétences de base.²⁵

Aiguillage des travailleurs et suivi²⁶

Une fois que les besoins de formation et que le niveau réel de compétences de la personne sont établis, elle est aiguillée vers le programme de formation approprié: l'agent de liaison se charge alors de fixer le rendez-vous entre le centre de formation et le travailleur. Dans certains cas, comme mentionné précédemment, il est possible que le programme de formation n'existe pas comme tel. L'agent de liaison ajoute alors le nom du travailleur à une liste afin de créer une cohorte suffisante pour démarrer une nouvelle activité de formation (un cours, un atelier ou autre).

Dans tous les cas, un suivi est effectué par l'agent de liaison afin de s'assurer que son retour en formation se déroule bien et qu'il correspond à ses attentes et besoins.

Protocole d'aiguillage

Le protocole d'aiguillage (évaluation) est un outil essentiel à la bonne marche du projet en entreprises, puisqu'il est nécessaire d'identifier le degré actuel de compétences des travailleurs avant de les inscrire à quelque programme régulier que ce soit. Pour ce projet, il n'a pas été nécessaire d'élaborer l'outil en question, puisqu'il existait déjà, fruit d'un projet antérieur mené par le CAP et nécessitant une collaboration de plusieurs centres de formation de la région de Prescott-Russell. C'est grâce à cette évaluation qu'il est possible de jumeler le travailleur apprenant au programme approprié, dans lequel il pourra progresser à son rythme et en fonction de ses besoins, réduisant ainsi au minimum la hauteur de la marche à franchir pour ce retour en formation. Cette étape constitue, pour la plupart, une étape importante de leur vie auquel un haut degré de stress et de crainte peut être associé.

²⁵ Pour le protocole d'aiguillage utilisé dans le cadre de ce projet, on vérifiait essentiellement les compétences correspondant au niveau 9^e-10^e année vs celles correspondant au niveau 11^e-12^e année, et ce, tel que convenu par les partenaires.

²⁶ L'aiguillage des travailleurs est essentiellement basé sur deux types d'information prélevés de l'apprenant, soit: 1) ses besoins généraux et plus précis en matière de formation et 2) ses compétences de base réelles déterminant sa capacité à s'engager dans une activité de formation spécifique.

4.2 Méthodologie pour la saisie de l'information : volet réflexion

4.2.1 Identification des sources de données

Gestionnaires du projet d'expérimentation : comité encadreur

Les gestionnaires du projet, non seulement par leur bonne connaissance du projet et de sa progression au jour le jour, ainsi que des difficultés et solutions trouvées au fur et à mesure, mais aussi par leurs expériences passées (autres projets menés antérieurement), sont également des sources importantes d'information pour l'avancée du projet de recherche-action. Ils possèdent une vue d'ensemble de toutes les interventions dans les différents milieux de travail. De plus, certains de ceux-ci ont déjà expérimenté des projets éducatifs en entreprises. Ces expériences passées représentent également des sources de comparaison et d'information très pertinentes.

Agent de liaison

L'agent de liaison, embauché spécifiquement pour cette tâche, constitue lui aussi, de toute évidence, une source importante de renseignements sur le projet. Il se trouve au centre de l'action et participe à toutes les étapes du processus dans toutes les entreprises; il rencontre personnellement tous les travailleurs qui entreprennent des démarches de retour en formation via le projet. Étant également le porte-parole délégué pour tous les programmes de formation de la région, il est conséquemment en communication constante avec toutes ces instances. Ces relations multiples représentent également une source d'information intéressante et pertinente.

Employeurs

D'autre part, sans le concours de la direction d'une entreprise, la réalisation du projet au sein de celle-ci est impossible. En appuyant le projet, la direction le légitimise automatiquement aux yeux des travailleurs, qui se sentent appuyés. Les travailleurs peuvent interpréter ce geste comme un signe de confiance de la part de la direction, ce qui augmente du même coup leur confiance en eux et accélère le processus d'apprentissage.

Il faut noter également que le fait que la direction d'une entreprise appuie le projet a un impact très positif sur le développement de celui-ci : cela constitue un argument solide pour convaincre la direction d'autres entreprises d'appuyer à leur tour le projet. Sans compter que la participation de représentants patronaux aux différents comités entourant le projet constitue une source d'information importante du projet.

Syndicats

Les représentants syndicaux qui ont participé, dans chaque entreprise, à la mise sur pied du projet, sont eux aussi une source sûre de renseignements sur la progression du projet. Ils sont aussi une source essentielle de renseignements sur les retombées du projet, sur ses effets,

négatifs ou positifs, sur les travailleurs tant individuellement qu'en groupe. Ils représentent surtout une porte d'entrée directe vers les travailleurs, leur appui au projet donnant d'emblée une crédibilité certaine au projet aux yeux des travailleurs. Ils reflètent souvent les préoccupations des travailleurs face au projet, ou face à la formation en général.

Comités tripartites

Afin de permettre, dans chaque entreprise participante, la conception logistique du projet, il était nécessaire de mettre sur pied, au sein de chacune de celles-ci, un comité conjoint sur lequel siègeraient des représentants du projet (l'agent de liaison), de certains centres de formation, des représentants de la partie patronale et du syndicat local. La grosseur du comité variait surtout en fonction de la taille de l'entreprise et, par ricochet, de la complexité de la tâche à accomplir.

Ces comités conjoints se réunissaient au besoin et discutaient tant de l'horaire souhaitable pour effectuer la tournée de l'entreprise par l'agent de liaison que du genre de cours à offrir, ou encore des possibilités d'appui financier de l'entretien ou retour en formation du travailleur.

Évidemment, ces comités devenaient également un lieu privilégié pour recueillir tant des commentaires sur le projet, sur ses retombées à court, moyen et peut-être à long terme, que des réactions face à la mécanique employée pour le projet. Ces discussions ont permis d'ajuster la mécanique du projet au fur et à mesure du déroulement de celui-ci.

Apprenants

Tout ce travail, tant le projet lui-même que le rapport final, a un double but: amener vers les centres de formation des apprenants qui autrement ne s'y rendraient pas, particulièrement ceux qui s'inscrivent à un programme d'alphabétisation, mais aussi de mieux desservir la clientèle. Il serait donc impensable de ne pas prendre en considération leurs commentaires et appréciation du projet: toutes les étapes du projet (ou presque) peuvent être abordées avec eux. Les travailleurs apprenants ayant passé par ce processus constituent donc, eux aussi, une source de données importante.

Formateurs

Les centres de formation, plus particulièrement les formateurs qui auront eu à travailler avec les apprenants recrutés en entreprises, sont également une bonne source d'information. Que ce soit par leur sens pédagogique, par leur appréciation des relations qui se seraient développées avec ces groupes particuliers d'apprenants, ou par toute autre particularité qui serait apparue en salle de classe ou d'atelier suite à ce projet, leur contribution est grande, tant dans l'avenir que l'immédiat.

4.2.2 Méthodes de cueillette de l'information

Diverses méthodes de cueillette ont été utilisées pour recueillir les données relatives au projet, tant en vue de la rédaction d'un rapport final que pour la bonne marche du projet lui-même, au jour le jour. En effet, compte tenu de la nature de ce projet, et surtout du grand nombre de personnes impliquées dans sa mise sur pied, sa gestion et son déroulement, il était essentiel de s'ajuster constamment et donc de tâter le pouls de façon continue de tous les intervenants. Certaines des méthodes qui suivent ont donc été utilisées fréquemment, d'autres, plus ponctuellement, et d'autres quelques fois seulement.

Entrevues directes

Des entrevues directes et individuelles ont été réalisées fréquemment au cours du projet avec divers intervenants, le plus souvent par l'agent de liaison. Au départ du projet, une salve d'entrevues du genre avait été nécessaire pour préparer le terrain en vue des ententes de base avec les centres de formation et les différentes entreprises et syndicats. Par la suite, lorsque le tout était en place, les entrevues servaient surtout à alimenter le projet en cours.

Entrevues téléphoniques

Comme le processus établi exigeait un suivi effectué auprès des travailleurs s'étant inscrits à un centre de formation, plusieurs entrevues téléphoniques ont été réalisées auprès de ces derniers. Le suivi visait surtout à savoir si le type de formation, l'horaire, etc. convenaient aux apprenants. Par contre, plusieurs autres entrevues téléphoniques ont été réalisées, encore une fois pour régler des questions d'horaire, de logistique et de contenu.

Évaluations

Le protocole d'évaluation et de classement des apprenants qui avait été proposé renferme à lui seul une foule d'informations utiles qu'il est possible de traduire en diverses statistiques, desquelles il est possible de tirer des conclusions qui permettent d'ajuster le tir au fur et à mesure, en plus de permettre de tirer des grands constats après coup.

Groupes d'échanges et remue-méninges

Afin d'amasser plus d'information et de faire le point sur le projet, des rencontres réunissant des représentants de divers partenaires ont été organisées. Dans ces réunions, il a été question des buts du projet, de ses effets, attendus ou non, à court, moyen et long terme et des efforts qui ont été nécessaires pour mener à bien (ou tenter de mener à bien dans certains endroits) le projet. Il a aussi été question des ajustements et des modifications, ainsi que des ajouts, à apporter au projet pour assurer sa continuité et sa progression.

Ces groupes d'échange se sont surtout faits dans des rencontres régulières des comités conjoints en entreprises, lors des rencontres du comité encadreur et dans quelques rencontres spéciales prévues à cet effet (réunissant formateurs, représentants syndicaux, gestionnaires, etc.).

Consultation de documents

Comme le démontre la section “Revue de littérature”, divers documents ont été consultés. Même si une recherche-action tire le plus gros de son information des actions effectuées sur le terrain, elle doit quand même être alimentée d’analyses et de réflexions provenant de l’extérieur. Conséquemment, d’autres documents ont été consultés dans ce but. On trouve la liste de ces documents dans la section “Références bibliographiques”.

S E C T I O N 5

Présentation sommaire
des résultats

Section 5 : Présentation sommaire des résultats

Le projet présente différents types de résultats. Certains sont plus tangibles, donc quantitatifs (inscription d'apprenants, accréditation, etc.), d'autres le sont moins, donc de nature plus qualitative. C'est ce dernier type de données qu'un processus de recherche-action permet surtout de recueillir et d'analyser et donc d'en tirer des constats et des conclusions.

Ceci dit, les données qualitatives feront l'objet d'une analyse particulière qui permettra la proposition des composantes d'un modèle novateur d'intervention en entreprises pour favoriser le recrutement, le dépistage de l'analphabétisme et l'évaluation des compétences de base des travailleurs en entreprises. Les données quantitatives, pour leur part, serviront à supporter les constats et propositions articulées dans le cadre du modèle. Elles seront disponibles plus en détails en annexe.

Notons en outre que les résultats de cette expérience se traduisent, pour les centres de formation, en inscriptions supplémentaires et en la mise sur pied d'activités parfois nouvelles et qui n'auraient peut-être pu voir le jour autrement; pour les apprenants, ou du moins certains de ceux-ci, ils se traduisent en des acquis presque immédiats. Mais pour d'autres intervenants, les résultats du projet se mesurent à plus longue échéance. C'est notamment le cas pour les syndicats, pour la partie patronale des entreprises et pour les gouvernements de divers niveaux.

5.1 Résultats de nature quantitative

Programmes académiques réguliers

En tout, 51 travailleurs ont démontré un intérêt à obtenir un diplôme d'études secondaires (DÉSO). Environ 20% de ceux-ci ont été aiguillés vers un programme d'alphabétisation, en concordance avec le niveau de leurs compétences de base mesurées à l'aide du protocole d'évaluation et d'aiguillage. D'autres ont été aiguillés vers l'École des adultes en vue de terminer leurs études secondaires.²⁷

²⁷ Pour chacune de ces personnes, qui ont toutes été dirigées vers le programme de formation approprié après avoir été évaluées, un dossier a été tenu à jour par l'agent de liaison. Ce dernier a également effectué un suivi afin de s'assurer que la formation correspondait toujours aux besoins de formation de l'apprenant. Il va de soi que le but du projet est également d'assurer la transition des apprenants ainsi recrutés entre les programmes de formation, de sorte qu'ils puissent progresser vers leurs objectifs de formation le plus adéquatement possible.

Les travailleurs ayant démontré un intérêt pour des études plus générales, plus particulièrement pour l'obtention du diplôme d'études secondaires de l'Ontario (DÉSO), ont été intégrés, au fur et à mesure, dans les centres de formation appropriés.²⁸

Activités de formation d'appoint et ponctuelle

Cinq groupes de travailleurs de différentes entreprises ont ainsi pu s'inscrire à quatre cours d'intérêt, tous offerts par l'École des adultes : français langue seconde, anglais langue seconde, Windows 95 et ordinateurs de base. En tout, 201 travailleurs ont pu profiter de ces cours d'intérêt grâce à ce projet, ce qui aurait été très difficile, voire impossible, pour eux sans ce projet, compte tenu de leur horaire de travail.

Vous trouverez en annexe A, les détails quantitatifs sur le nombre d'apprenants rencontrés et les activités de formation auxquelles ils ont participé.

5.2 Résultats de nature qualitative : résultats pour chacun des partenaires du projet

Données recueillies auprès des apprenants

Pour certains apprenants, le processus d'évaluation utilisé semble un peu étrange à première vue, et il est judicieux de leur expliquer longuement pourquoi il est nécessaire de les évaluer. Pour la plupart par contre, l'évaluation initiale est jugée importante : ils admettent eux-mêmes ne plus savoir à quel niveau de scolarité ils se situent. Ils voient donc d'un bon œil ce processus. Pour la plupart d'entre eux, l'évaluation initiale constitue une première étape d'un retour en formation, retour qu'ils envisageaient souvent depuis longtemps sans donner suite à ce projet, faute de temps, ou de savoir à quel endroit se présenter, etc. Un bon résultat à l'évaluation constitue pour ces personnes une première source de motivation pour le retour aux études²⁹.

Pour les travailleurs ayant choisi de s'inscrire à une formation d'appoint et ponctuelle, le projet *Perfectionnement en milieu de travail* est pour eux une chance unique de le faire,

²⁸ Pour ce qui est des travailleurs dépistés comme ayant besoin d'alphabétisation, le CAP avait déjà en place un programme dont l'horaire était adapté à celui de travailleurs sur des quarts de travail. Pour la formation visant l'obtention du DÉSO, le programme *l'Éducation des adultes* fournissait un professeur une soirée par semaine. La plupart des travailleurs effectuaient leurs études et travaux à la maison, et pouvaient se rendre à l'école cette soirée pour consulter le professeur en question.

²⁹ Il faut noter que les outils d'évaluation ont été construits en s'inspirant de l'approche de la pédagogie de la réussite. Le test de dépistage de l'analphabétisme (la première partie de l'évaluation) évite que l'apprenant échoue la deuxième partie (le test de classement), qui n'est pas administrée si le test de dépistage démontre un besoin en alphabétisation. De plus, l'évaluation permet de ressortir les forces des apprenants et non seulement les faiblesses ou déficiences académiques, comme le font la plupart des évaluations plus traditionnelles. L'approche mise au point vise à diminuer au minimum le stress et la pression reliés au fait de passer une évaluation, d'être confronté à un échec potentiel. Ceci dit, il nous semblait crucial à un moment si opportun de la démarche d'apprentissage d'opter pour une stratégie pédagogique positive, afin de favoriser une meilleure motivation chez les apprenants et ainsi faciliter leur retour en formation.

puisque, autrement, leur horaire de travail ne leur aurait pas permis de s'inscrire à ce type de formation, celui-ci étant axé sur les besoins de l'ensemble de la communauté.

Pour ces travailleurs, ce retour en formation par le biais d'un seul cours d'intérêt peut constituer une porte d'entrée à un retour en formation plus détaillé dans les mois ou les années qui viennent. En effet, pour plusieurs personnes qui ont choisi cette option, ce sera l'occasion d'appriivoiser une salle d'atelier ou une classe, et de réaliser qu'un retour en formation générale pourrait leur être bénéfique également. C'est l'occasion pour eux aussi de jauger leur réaction face à un monde qu'ils ne connaissent plus. C'était du moins l'impression de plusieurs personnes qui se sont inscrites à ces cours d'intérêt³⁰.

Données recueillies auprès des organismes de formation

Pour les centres de formation, la très grande majorité des travailleurs qui se sont inscrits par le biais du projet *Perfectionnement en milieu de travail* représente des apprenants nouveaux qui ne se seraient pas inscrits autrement. Il s'agit donc pour eux d'un tout nouveau bassin d'apprenants qui n'avait été, jusqu'à présent, que très peu exploité. L'intérêt est donc grand pour les centres de formation pour la continuation du projet.

De plus, le projet *Perfectionnement en milieu de travail* représente une façon presque inespérée d'offrir leurs services à une partie importante de la population locale qui était pour eux très difficile à desservir auparavant. Que ce soit pour les programmes réguliers ou spéciaux d'alphabétisation, pour la formation secondaire menant à l'obtention du DÉSO, pour les cours d'intérêt offerts par divers centres de formation et toute activité de formation des adultes, le projet laisse entrevoir des bassins de nouveaux apprenants jusque-là peu rejoints par les programmes de formation.

Le projet introduit également pour certains de ces centres un élément nouveau : l'évaluation initiale des compétences et le test de classement, qui permettent d'identifier clairement et de façon impartiale le programme de formation le plus en mesure d'offrir une formation adéquate à l'apprenant. Une tentative d'implantation de ce processus d'évaluation avait été entreprise sans grand succès l'année précédente dans la région.

Le fait que les nouveaux apprenants soient ainsi évalués et classés représente un gain certain dans le fonctionnement des centres de formation, même si ce gain n'apparaissait pas de façon évidente au début. Les centres de formation ont été unanimes à dire que l'évaluation initiale leur permettait d'avoir des apprenants qui progressent plus rapidement, puisqu'ils débutent leur démarche d'apprentissage à un niveau approprié : leur plan de formation est adéquat dès le départ. D'un point de vue pédagogique, le système est plus efficace, plus rapide, plus précis. D'un point de vue économique, surtout compte tenu des nouvelles normes de financement des programmes pour la formation des adultes en Ontario, il est plus rentable de voir un apprenant progresser à son rythme et de façon plus efficace dans le programme

³⁰ Pendant la réalisation du projet Perfectionnement en milieu de travail, il n'y avait pas encore eu d'inscriptions à un programme régulier de formation en provenance de ce bassin. Il serait intéressant de voir si cela s'est produit par la suite, comme nous l'anticipions.

approprié, plutôt que de tenter d'ajuster le programme aux besoins et compétences de l'apprenant en cours de formation.

Le projet offre également des débouchés plus qu'intéressants pour ce qui est des cours de formation ponctuelle, soit généralement des cours non crédités (les cours dit d'intérêt), plus particulièrement, pour les centres de formation qui ont investi récemment dans de l'équipement technologique. En effet, avec l'intérêt de plus en plus grand pour l'ordinateur et l'Internet, avec la nouvelle technologie sans cesse changeante, tant dans le monde de l'informatique en général que dans le monde de la machinerie industrielle, le projet offre la possibilité de démarrer plusieurs cours et ainsi de rentabiliser les investissements en équipements technologiques de la part des centres de formation. D'autant plus que la masse de travailleurs qu'il est potentiellement possible de rejoindre à Hawkesbury et dans les environs via le projet est considérable.

Le projet met également en contact les centres de formation pour adultes avec des entreprises qui peuvent avoir toutes sortes de besoins de formation ponctuelle, par exemple, des ateliers de mise à jour en informatique pour le personnel de bureau, ouvrant ainsi un autre bassin possible pour la mise sur pied d'ateliers de formation particuliers.

Données recueillies auprès des formateurs

Plus concrètement, une évaluation par les formateurs des cours crédités (DÉSO) qui ont été organisés en collaboration avec un centre de formation, et offerts à des travailleurs en entreprises suite au projet *Perfectionnement en milieu de travail*, indique qu'il s'agit d'une formule intéressante pour un premier pas vers un retour en formation. La plupart des travailleurs inscrits à ces cours avaient décroché de la formation depuis plusieurs années et une période d'apprivoisement à la formation est nécessaire. Selon l'évaluation réalisée par les formateurs, il est également nécessaire de rester très flexible dans l'approche, et très près des besoins de la clientèle.

Une autre évaluation, réalisée auprès de formateurs de certains cours d'intérêt, a par contre soulevé certains problèmes techniques (d'organisation du cours, notamment la question du paiement du cours, la publicité et la méthode d'inscription). Une évaluation des mêmes cours réalisée auprès de certains apprenants démontrait également quelques insatisfactions mineures à ce niveau, mais la plupart ont indiqué vouloir poursuivre le cours tout de même.

Données recueillies auprès des syndicats

Pour les syndicats locaux et nationaux, le projet offre la possibilité à leurs membres d'être plus mobiles au sein même de l'entreprise. Les représentants syndicaux locaux ont tous admis que c'était là une de leur mission: faciliter l'accès égal à tous les travailleurs à des postes supérieurs. Mieux alphabétisés et scolarisés, leurs membres sont plus à même de postuler pour des emplois supérieurs au sein même de l'entreprise. De même, les syndicats voient ainsi rempli un de leurs buts, soit de promouvoir d'abord et avant tout leurs membres pour accéder à des postes supérieurs ainsi qu'à des emplois demandant une formation plus

grande, plutôt que de voir l'entreprise faire appel à des candidats de l'extérieur (ex. : embauche d'employés plus scolarisés, sous-traitance, etc.).

Pour les syndicats, il est également évident qu'une meilleure scolarité est synonyme de meilleure qualité de vie de façon générale. Pour eux, une plus grande scolarité va de pair avec une meilleure compréhension des enjeux globaux de société et des problématiques précises lors de négociations de contrats de travail. Une meilleure formation de base et/ou technique est également pour les syndicats une excellente façon de prévenir les impacts négatifs de mises à pied ou de fermetures d'entreprises. Les travailleurs peuvent plus facilement se dénicher un autre emploi, s'inscrire à une formation particulière menant à un autre emploi. Une scolarité plus grande est également synonyme d'une plus grande autonomie pour un travailleur syndiqué, ce qui représente un plus pour le syndicat.

Plus concrètement, le projet *Perfectionnement en milieu de travail* aura été grandement apprécié par le monde syndical, surtout grâce à son approche novatrice, particulièrement parce que celle-ci offre un plus grand respect des travailleurs. Le monde syndical a apprécié le fait que l'intervention soit plus discrète que les interventions qui avaient été faites dans le passé en entreprises, que l'éventail de formation soit large et convienne à un plus grand nombre de personnes, et le fait que l'évaluation permette d'identifier d'abord des objectifs précis, puis qu'elle montre clairement le meilleur chemin à prendre pour atteindre ce but.

D'autre part, la constante consultation de tous les intervenants dans le projet et le fait que les recommandations étaient bel et bien intégrées de façon continue dans la démarche en entreprises et dans tous les aspects de l'aiguillage et de la mise sur pied des ateliers spéciaux sont d'autres éléments qui ont fait du projet un succès auprès des syndicats locaux.

Données recueillies auprès du patronat

Les employeurs ont admis qu'un retour réussi aux études de la part de leurs employés était synonyme d'une plus grande efficacité de ces travailleurs, ne serait-ce que par le fait que leur confiance personnelle est augmentée. Les travailleurs en question ont également (toujours selon les constatations des employeurs ayant participé au projet) plus de facilité à comprendre leur travail, et donc à anticiper des accidents ou des erreurs. Ils ont plus de facilité à comprendre de nouvelles consignes. Ils offrent également moins de résistance à des changements dans les façons de procéder.

Par-dessus tout, les employeurs ayant participé au projet admettent que, avec la mondialisation des marchés et la compétition de plus en plus grande d'entreprises localisées dans d'autres pays, une meilleure formation de base des employés est synonyme d'une adaptation beaucoup plus facile à de nouvelles technologies, de nouveaux équipements plus modernes et plus automatisés. En effet, les entreprises de demain seront appelées à modifier considérablement leurs façons de fonctionner du point de vue technologique. Les travailleurs devront pouvoir fonctionner avec des machines plus automatisées, plus informatisées, des machines qui nécessitent un degré plus élevé de formation de base que les normes en vigueur au moment de l'embauche d'une grande partie des travailleurs. En ce sens, le projet

Perfectionnement en milieu de travail représente, pour les employeurs, un facteur important qui leur permettra d'être encore rentable et compétitif dans quelques années.

Le fait aussi de pouvoir trouver au sein même de l'entreprise des candidats pour pouvoir remplir certaines fonctions, plutôt que de devoir se tourner vers des candidats de l'extérieur plus scolarisés, est également une économie de temps et d'argent pour les employeurs, surtout en ces temps de restructuration et de rationalisation dans toutes les entreprises.

De plus, compte tenu de la modeste implication nécessitée de leur part dans ce modèle d'intervention, tant financièrement qu'en nature, celui-ci est très intéressant et rentable, tant à très court terme qu'à moyen et long terme. Plus concrètement, les représentants des parties patronales ont exprimé leur satisfaction face au projet ***Perfectionnement en milieu de travail*** parce qu'il favorisait la consultation de toutes les parties et prenaient en considération les réalités de l'entreprise. Les ententes négociées avec les entreprises comportaient, pour la plupart, peu d'implication financière directe ou indirecte, ne ralentissaient pas ou très peu la production à court terme, et favorisaient les possibilités d'amélioration et de croissance de cette même production.

D'autre part, il ne faudrait pas négliger le fait que le projet ait permis des liens entre différentes entreprises de la région, ce qui ne se fait pas toujours de façon naturelle.

Données recueillies auprès des municipalités et des autres gouvernements

La ville de Hawkesbury a montré un grand intérêt au projet ***Perfectionnement en milieu de travail*** pour plusieurs raisons. Mais c'est surtout parce que la formation en général a été identifiée par la table Industrie des *États généraux* de la ville de Hawkesbury (tenus au printemps 1997) comme la pierre angulaire du succès au point de vue du développement économique. On y note justement que les programmes de formation des institutions d'enseignement ne répondent pas aux besoins des entreprises.³¹

Du point de vue économique, un représentant de la cité de Clarence-Rockland a récemment mentionné qu'il avait été clairement identifié que, chez eux aussi, le développement économique et la formation étaient intimement liés, et qu'un projet rapprochant les industries et les centres de formation et les aidant à travailler de concert ne peut être que bénéfique au développement économique de cette ville.³²

³¹ Notons que la municipalité de Hawkesbury a également montré son intérêt à participer en tant qu'employeur au projet en acceptant que l'agent de liaison rencontre un à un ses travailleurs afin de leur offrir les services de formation. Cette intervention reste toutefois à compléter au moment d'écrire ces lignes.

³² Quant aux autres niveaux de gouvernement, notons que le projet Perfectionnement a vite intéressé d'autres partenaires, dont le programme Ontario au travail (une juridiction régionale) et Développement des ressources humaines du Canada. Suite à l'excellent travail réalisé par le projet Perfectionnement, des ententes ont pu être négociées avec ces intervenants, ainsi que d'autres, pour travailler à la mise sur pied d'un centre permanent d'aiguillage.

S E C T I O N 6

Analyse et interprétation
des résultats

Section 6 : Analyse et interprétation des résultats

Dans ce chapitre, nous tenterons de faire une analyse et une interprétation des résultats qualitatifs et quantitatifs recueillis dans le cadre du projet. Pour ce faire, nous reprendrons chacune des hypothèses initiales de la recherche-action, afin de voir dans quelle mesure nous pouvons confirmer ou infirmer ces présuppositions de départ.

Dans le but de favoriser une meilleure application des résultats de cette recherche, nous tenterons également dans cette analyse de dégager des éléments clés de l'intervention, et ce, tant au niveau des stratégies préconisées que de leurs effets sur les acteurs impliqués. Nous espérons que cette forme d'analyse permettra plus facilement de transférer les éléments essentiels des approches préconisées dans tout autre contexte similaire.

Hypothèse de base

Avant d'analyser plus en détails les hypothèses de recherche du projet, il est important de s'attarder un peu sur l'hypothèse de base, car celle-ci s'avère être la trame principale qui a initié et soutenu le projet. L'hypothèse de base qui a motivé la mise sur pied de ce projet supposait qu'une ***approche guichet unique en entreprises*** permettrait un accès plus équitable aux programmes de formation pour les travailleurs, et que cette approche contribuerait à ***faciliter le recrutement et l'insertion de ceux-ci dans ces programmes de formation pour adultes***, favorisant ainsi une augmentation du niveau d'alphabétisme pour ceux-ci.

Suite à l'examen des résultats sommaires de ce projet, nous constatons à prime abord que celui-ci a effectivement permis de faciliter le recrutement et l'insertion de nombreux travailleurs des entreprises rejointes dans les programmes de formation pour adultes de la région. Il nous apparaît toutefois important de regarder de plus près sur quoi repose cette constatation, et ce, en analysant chacune des hypothèses de recherche proposées au départ. Nous tenterons de tirer une conclusion générale suite à cette analyse.

6.1 Première hypothèse de recherche³³

Cette première hypothèse présupposait que ***l'évaluation systématique des compétences de base des travailleurs recrutés permettrait à la fois à ces travailleurs apprenants, aux responsables de programmes de formation, de même qu'aux acteurs du milieu de travail, de prendre conscience des compétences et besoins réels des apprenants recrutés, pour ainsi répondre de façon plus appropriée aux besoins de cette clientèle.***

Quand on regarde brièvement les données quantitatives, on constate qu'une cinquantaine d'apprenants ont été évalués afin d'identifier leurs compétences de base en langue première

³³ Il nous apparaît plus simple de traiter de cette hypothèse d'abord, car elle représente à notre avis un élément d'intervention nécessaire pour appuyer la deuxième et la troisième hypothèses qui seront présentées par la suite.

et leurs besoins de formation. Cette évaluation était entreprise systématiquement avec les travailleurs qui avaient exprimé le désir de compléter leur diplôme d'études secondaires de l'Ontario.

Pour mieux comprendre quel impact l'évaluation des compétences de base et des besoins de formation de ces travailleurs apprenants a eu sur le projet, il est important de regarder de plus près les données qualitatives et de tenter d'en faire des constats afin de permettre au lecteur d'y dégager des pistes d'intervention possibles.

Une perception plus juste de la part des travailleurs apprenants de leurs propres compétences de base

Cette procédure d'évaluation des compétences de base a évidemment permis aux travailleurs apprenants d'ajuster certaines perceptions que plusieurs pouvaient avoir de leurs propres compétences, ces perceptions ayant été développées au cours des années passées, période où ils étaient peu en contact avec l'écrit dans leur quotidien : autant au travail qu'à la maison. En effet, le processus d'évaluation leur permettait de prendre conscience qu'ils possèdent des compétences spécifiques vis-à-vis l'écrit (communication écrite), et que ces compétences de base sont réelles, valables, et reconnues dans leur processus d'intégration à une démarche de formation.

Qui plus est, nous croyons également que l'évaluation a permis d'adresser la compréhension qu'ils avaient de leurs compétences et du peu de valeur accordé à celles-ci. Ce système de conception et de perception sous-tend la motivation nécessaire à entreprendre et à maintenir une démarche d'apprentissage pour tout apprenant (Tardif 95 ; Viau 94).

Une approche pédagogique neutre et axée sur des besoins véritables des apprenants

En plus d'avoir eu un impact sur les travailleurs apprenants, la procédure d'évaluation des compétences a également eu des retombées sur le système d'offre des programmes et services de formation aux adultes. Elle apporte ce qu'on pourrait appeler une certaine logique pédagogique à ce système.

D'abord, une telle procédure favorise une forme de neutralité pédagogique aux interventions, de telle sorte que les programmes doivent répondre à des besoins véritables de formation qui ont été identifiés en s'appuyant sur des compétences académiques de base réelles. Il s'agit ici d'inverser le cadre traditionnel d'offre de formation à cette clientèle ; c'est-à-dire que c'est le moule du livreur de services qui s'adapte aux besoins véritables des apprenants, et non l'inverse.

Il est important de noter qu'une telle procédure n'est possible qu'avec l'élaboration d'outils d'évaluation valides et reconnus par tous les partenaires. Ce type d'outils permet de plus facilement départager les champs de compétence des différents programmes, et d'articuler ceux-ci avec les besoins identifiés des apprenants. Tout ceci contribue à maintenir cette neutralité pédagogique qui nous semble nécessaire dans une telle procédure.

Il est clair pour nous que ces éléments de logiques pédagogiques découlant de l'évaluation systématique des compétences de base des apprenants permet de prévenir les échecs et le décrochage des travailleurs apprenants recrutés. Comme on a pu le constater, environ 20% des travailleurs évalués ont été référés dans un programme d'alphabétisation, alors qu'aucun de ces derniers n'avait exprimé le besoin de recycler ses compétences écrites de base à prime abord. De plus, on a pu constater que le diagnostic des compétences procuré par l'évaluation favorise un progrès plus systématique des apprenants inscrits dans les activités de formation. Entre autres, les apprenants ainsi évalués se retrouvent dans des démarches de formation (cours, ateliers, etc.) qui correspondent immédiatement avec leur niveau de compétences (niveau de difficulté approprié) et leurs besoins réels. Cela occasionne des retombées positives, autant sur le plan pédagogique qu'économique, pour l'ensemble des acteurs impliqués.

L'impact de l'évaluation des compétences sur les acteurs du milieu de travail

Qui plus est, la procédure d'évaluation a également eu un impact non négligeable auprès des autres acteurs du projet et du milieu de travail (membres du patronat et de l'organisation syndicale). Nous croyons qu'elle a favorisé, entre autres, chez ces acteurs une forme de reconnaissance des compétences jugées moins formelles des travailleurs. Par ricochet, elle peut favoriser chez les employeurs, entre autres, une meilleure appréciation des compétences de base réelles en lecture et en écriture de sa main-d'oeuvre, pour ainsi élargir leur vision de la formation continue et de l'apprentissage, en plus de légitimer ce type de compétences, peu importe leur lieu ou mode d'acquisition.

L'impact de l'évaluation des compétences de base sur certaines barrières à la formation

Nous constatons que l'évaluation systématique des travailleurs apprenants a permis de contourner certaines barrières de participation à la formation identifiées dans la littérature ou dans nos expériences d'intervention antérieures. En fait, cette procédure permet d'aborder rapidement *certaines barrières psychosociales* de l'apprenant.

D'abord, comme mentionné dans les pages précédentes, les procédures d'évaluation ont été élaborées dans une perspective de pédagogie de la réussite.³⁴ Ainsi, nous voulions contourner les peurs de l'échec, et la perception erronée des apprenants face à ce qu'ils croyaient être leurs compétences de base. Nous voyons dans cette stratégie une façon efficace d'amorcer une démarche d'insertion à l'apprentissage pour ce type de clientèle. Dans ce sens, l'évaluation permet également de rassurer l'apprenant que le programme correspondra à son niveau de compétences.

6.2 Deuxième hypothèse de recherche

³⁴ Voir pré-test permettant le dépistage de l'analphabétisme, assurant la réussite du test diagnostique.

Cette deuxième hypothèse présupposait *qu'en développant une approche de recrutement en entreprises qui intègre l'ensemble des services de formation aux adultes dans une région donnée, et ce, en les présentant sur un continuum de services et de compétences, cela permettrait d'adresser de façon stratégique certaines barrières psychosociales, structurelles et situationnelles spécifiques à cette clientèle pour le retour en formation.*

D'un point de vue quantitatif, il est clair selon tous les participants du projet, que le nombre de travailleurs recrutés a dépassé les attentes de départ, soit environ 250 travailleurs, représentant approximativement de 16 à 18 % de la main-d'oeuvre totale³⁵ des 5 entreprises visitées. De plus, ces mêmes participants sont d'avis que les initiatives traditionnelles de recrutement effectuées dans le passé dans les mêmes entreprises (celles-ci ne regroupant pas l'ensemble des services de formation sous un même parapluie) ont été beaucoup moins efficaces, tant sur le plan quantitatif que qualitatif.

Pour mieux comprendre comment l'approche du guichet unique axé sur un continuum de services et de compétences a favorisé de tels résultats, il est important de regarder de plus près les données qualitatives et de tenter d'en faire des constats.

L'impact de l'approche guichet unique sur certaines barrières psychosociales au retour à la formation

Une perception plus juste des travailleurs apprenants de l'écart à combler

L'approche qui présentait les services sur un continuum a d'abord permis aux apprenants de situer leurs propres compétences de base par rapport à un continuum de compétences plus large. Ce processus pouvait avoir deux effets intéressants. D'une part, il permet au travailleur apprenant de bien situer ses compétences acquises par rapport à des compétences à acquérir, et ainsi reconnaître que tous et chacun possèdent des compétences utiles, et ce, peu importe le niveau de scolarité atteint. D'autre part, ils pouvaient envisager plus réalistement l'écart à parcourir pour répondre à leurs besoins de formation³⁶, facilitant ainsi leur processus d'intégration à la formation.

³⁵ Ces pourcentages sont conservateurs quand on considère que les cadres et le personnel administratif n'ont pas été inclus dans la clientèle visée du projet. On peut donc penser que le pourcentage de travailleurs recrutés serait encore plus élevé, si on le calculait en rapport avec le nombre de travailleurs ciblés par le projet (excluant le personnel cadre et administratif) au lieu du nombre total d'employés dans les entreprises.

³⁶ Cette dernière prise de conscience adresse en partie le problème de sous-estimation des travailleurs de leurs propres compétences par rapport aux exigences du travail relevé dans la littérature (2% des répondants de l'EIAA seulement, selon Jones, ont affirmé avoir des compétences insuffisantes en fonction des nouvelles exigences sur le marché du travail).

Une démystification de la part des travailleurs apprenants des programmes de formation

De plus, nous avons constaté que cet exercice de positionnement par l'apprenant (dans une plus large perspective : continuum de compétences) a permis de modifier, pour la plupart d'entre eux, leur rapport avec les programmes de formation considérés "légitimes" (ceux socialement reconnus). Ainsi, cet exercice a favorisé chez eux une forme de démystification par rapport à ces programmes. Souvent, au cours des années à l'extérieur du réseau de formation, les travailleurs se sont construits une perception erronée de ces programmes. Ils les perçoivent souvent comme exigeant un trop haut niveau de compétences pour pouvoir y accéder, et pour pouvoir également y performer.

L'impact de l'approche guichet unique sur certaines barrières structurelles à la formation

Une organisation de l'offre de la formation s'appuyant sur des considérations à la fois pédagogiques et économiques

L'approche rassemblant tous les programmes de formation pour adultes sous un même parapluie (guichet unique) a eu des retombées positives évidentes par rapport spécifiquement à la planification de la prestation des services de formation, adressant ainsi certaines **barrières structurelles** au retour en formation pour les travailleurs apprenants. .

Tout d'abord, cette approche a favorisé la collaboration entre différents organismes, créant ainsi un partenariat inter-programmes, et répondant plus facilement à un ensemble de besoins des travailleurs apprenants. Ainsi, les organismes de formation ont eu à faire preuve de beaucoup de flexibilité dans l'offre et la livraison de leurs services, et ils ont dû adopter une attitude de coopération³⁷. Cette attitude a été remarquée et appréciée par les acteurs du milieu de travail, car ils avaient l'impression que l'éventail des services de formation offerts était assez large pour répondre à la plupart des besoins ressentis et que la logistique s'y rattachant était beaucoup moins complexe que dans le passé.

Qui plus est, beaucoup d'apprenants ont été recrutés par cette approche, et ce, dans un bassin d'apprenants adultes peu exploité jusqu'à maintenant par les programmes de formation pour adultes dans cette région. Cette clientèle a toujours été reconnue comme difficile à rejoindre. Le tout s'est traduit par la création d'activités de formation nouvelles, et par des économies de ressources évidentes pour l'ensemble des programmes de formation. Notons également que cette approche en milieu de travail a mené vers un partenariat encore plus large, soit la création d'un Centre d'aiguillage pour la formation des adultes, appelé à desservir l'ensemble des apprenants adultes de la communauté.

³⁷ Au détriment d'une attitude de compétition observée dans le passé.

Un impact sur l'accessibilité à la formation pour l'ensemble de la main-d'oeuvre

Nous croyons également que l'approche présentant les services sur un continuum a eu un impact positif sur l'accessibilité aux programmes publics de formation pour adultes. Elle permet de favoriser ***l'accessibilité à la formation pour l'ensemble de la main-d'oeuvre***, évitant ainsi de concentrer les ressources de formation continue pour le segment de la main-d'oeuvre déjà bien formée, comme c'est souvent le cas dans les milieux de travail au Canada. Ainsi, cette approche favorise l'accès à la formation aux travailleurs ayant un manque de compétence par rapport aux exigences de plus en plus grandissantes de leur travail (le cas classique), mais elle permet également de recruter les travailleurs qui sous-utilisent leurs compétences au travail. Conséquemment, tout ce mouvement peut susciter l'intérêt de tous les travailleurs envers la formation et engendrer plus d'activités de formation, minimisant ainsi l'atrophie des compétences de base chez ces derniers.

Notons également que l'approche permet d'abord d'adresser la perception de grande complexité qu'ont les travailleurs apprenants d'une démarche pour entreprendre un retour en formation (complexité des programmes, multiples intervenants, critères d'admissibilité, horaires, etc.). D'autre part, cette approche permet aussi de contourner la perception de complexité de ce même réseau qu'ont les employeurs et les syndicats.

L'impact de l'approche guichet unique sur certaines barrières situationnelles à la formation

Nous constatons que l'approche guichet unique a permis de contourner certaines barrières de participation à la formation identifiées dans la littérature ou dans nos expériences d'intervention antérieures. En fait, cette procédure permet d'aborder rapidement ***certaines barrières situationnelles*** pour le retour en formation continue.

D'abord, nous constatons que cette approche contourne l'étiquetage associé à certains programmes de formation, particulièrement aux programmes d'alphabétisation. Avec cette approche, les travailleurs apprenants peu alphabétisés n'étaient pas perçus différemment des autres travailleurs ayant exprimé un désir de retourner en formation. Le choix du programme devenait personnel et confidentiel, et il se faisait suite à l'évaluation des compétences de base. Ainsi, tous les travailleurs apprenants peu alphabétisés et dépités dans le cadre du projet ont accepté de suivre des ateliers de perfectionnement en lecture et écriture, situant cette étape sur un continuum de compétences et de services, et d'où le point de départ correspondait à leurs compétences réelles.

Notons également que cette approche présente des avantages économiques évidents pour l'employeur. D'abord, cette approche permet de faire le lien direct entre la main-d'oeuvre et les programmes publics de formation, permettant ainsi de former la main-d'oeuvre avec des coûts minimales pour l'employeur. Elle permet également de satisfaire une demande générale des employeurs qui jugent que le réseau public de formation doit s'occuper des compétences de base de la population, et par ricochet des compétences de base de leur main-d'oeuvre.

6.3 Troisième hypothèse de recherche

Cette troisième hypothèse présupposait *qu'une approche individuelle avec les travailleurs apprenants permettrait de mieux cerner les besoins de cette clientèle et ainsi orienter de façon plus efficace les ressources existantes de formation.*

L'approche individualisée auprès des travailleurs permettait dans un premier temps à l'agent de liaison d'entrer en contact directement avec le travailleur apprenant sur le plancher de travail; et dans un deuxième temps, dans le cadre d'une rencontre individuelle, de faire l'évaluation des compétences de base et l'identification des besoins de formation de l'apprenant. Nous croyons que l'approche adoptée a permis dans une certaine mesure de réduire le fossé qui a pu s'instaurer entre les travailleurs non qualifiés et "l'école". En effet, plusieurs de ces travailleurs avaient décroché nombre d'années auparavant, ayant connu des difficultés d'adaptation de tout ordre. Le projet a donc beaucoup misé sur la qualité de la relation interpersonnelle entre les travailleurs et l'agent de liaison pour réduire ce fossé.

Afin de mieux comprendre l'impact de cette approche sur le recrutement, l'insertion en formation des travailleurs apprenants, ainsi que sur le projet, regardons de plus près les données qualitatives.

Une perception plus juste des besoins des apprenants de la part des responsables de programmes

Nous croyons que l'approche individualisée avec les travailleurs apprenants a permis, entre autres, d'amasser des données pertinentes sur les besoins de formation et sur les compétences de ces derniers. Ces données se sont avérées bénéfiques pour les responsables de programmes afin de mieux planifier les activités de formation à offrir. Ces données ont permis à ces intervenants d'avoir une perception plus globale des besoins et d'élaborer les activités de formation dans un deuxième temps, au lieu de tenter de placer les travailleurs dans des programmes existants et peu flexibles, comme c'est souvent le cas. De plus, cette approche a permis d'engendrer des activités de formation nouvelles ou mieux adaptées aux besoins de cette clientèle.

Une perception plus juste de la part des apprenants de leurs propres besoins d'apprentissage et des programmes pouvant y répondre

Cette approche n'a pas que ces effets sur la perception des responsables de programmes de formation, mais sur les perceptions des travailleurs apprenants eux-mêmes. Elle a permis, entre autres, chez ces derniers de modifier et d'élargir au besoin la perception de leurs besoins d'apprentissage, et ce, particulièrement par le contact personnel et la discussion avec l'agent de liaison. Ceci a été rendu possible, nous croyons, grâce à un contexte de neutralité pédagogique nécessaire, que nous croyons avoir pu créer dans le cadre de l'intervention, nous permettant ainsi de mieux nous centrer sur les besoins de l'apprenant. De plus, ce contexte de "relation d'aide éducative" permet de mettre en valeur l'apprentissage et la formation continue comme outils de développement personnel pour le travailleur apprenant,

et non seulement une activité de développement économique pour l'entreprise ou une activité de recrutement pour les programmes de formation.

L'approche personnalisée avec l'apprenant a également eu un rôle positif quant à la démystification de la complexité du réseau de formation pour adultes, de l'accès à cette formation considérée légitime par les apprenants, et sur leur perception de pouvoir y performer adéquatement. Dans ce sens, elle a contribué à un meilleur recrutement des travailleurs apprenants et a favorisé une plus grande accessibilité à la formation pour l'ensemble de la main-d'oeuvre.

L'impact de l'approche personnalisée sur certaines barrières à la formation

L'intervention directe et confidentielle de l'agent de liaison auprès des travailleurs apprenants a été très appréciée par les acteurs en milieu de travail, plus particulièrement par les travailleurs apprenants et les représentants syndicaux. Ces derniers considèrent que cette approche permet de créer un contact plus humain entre les apprenants et les responsables de programme (par l'entremise de l'agent de liaison), et ce, dans un contexte qui est tout à fait familier aux travailleurs apprenants. Ces facteurs ne sont pas négligeables, car ils font partie de certaines *barrières psychosociales* qui entravent souvent le retour en formation pour les adultes.

Cette approche permet également d'aborder et de traiter rapidement certaines *barrières situationnelles et structurelles* de retour en formation auxquelles font souvent face les travailleurs apprenants (horaires de formation, critères d'admissibilité, coûts, lieux de formation, services de soutien, etc.).

Nous croyons important de souligner l'effet positif qu'a eu l'accompagnement de l'agent de liaison par un représentant de l'entreprise³⁸ aux postes de travail, pour créer un premier contact avec les travailleurs. Pour nous, il s'agit d'une porte d'entrée directe et privilégiée. Nous croyons que cet élément de l'approche a donné une bonne crédibilité à notre initiative, et une légitimité au projet du point de vue des travailleurs. Nous espérons ainsi que ces derniers perçoivent les programmes offerts comme répondant davantage à leurs besoins et non exclusivement aux besoins de la compagnie ou des programmes de formation.

6.4 Quatrième hypothèse de recherche

Cette quatrième hypothèse présupposait qu'une approche préconisant des *interventions sur plusieurs lieux de travail simultanément faciliterait la création d'initiatives de formation nouvelles et mieux adaptées aux impératifs de la clientèle en entreprises. Cette approche permettrait, entre autres, la création de cohortes d'apprenants provenant de différentes entreprises, formant ainsi des groupes ayant des besoins d'apprentissage plus homogènes, particulièrement en milieu rural (intérêts, compétences et horaires de travail similaires).*

³⁸ C'est un représentant syndical qui assurait l'accompagnement de l'agent de liaison aux postes de travail des entreprises, sauf pour une entreprise, où c'est un représentant patronal qui l'a fait.

Une gestion de programme plus adaptée à la réalité rurale et semi-urbaine

Des études démontrent que la main-d'oeuvre canadienne est particulièrement motivée pour se former, comparativement à celle de certains autres pays industrialisés. Pourtant, les études démontrent également que bien peu de petites et moyennes entreprises (PME) au Canada font de la formation de leur main-d'oeuvre. Dans un secteur rural comme la région de Hawkesbury, la grande majorité des entreprises sont de moyenne ou petite taille. Cette réalité présente souvent plusieurs limites quant à la mise sur pied d'initiatives particulières de formation pour le secteur de l'entreprise, le nombre d'employés restreint limitant souvent le nombre d'apprenants que l'on peut recruter pour une activité de formation ou une autre.

Pour les organismes de formation, cette approche permet de contourner certaines contraintes propres à la nature des programmes de formation et de leur modalité de financement. La création de cohortes d'apprenants avec des besoins et profils similaires permet, entre autres, de répondre au problème des nombres restreints d'apprenants retrouvés en milieu rural et semi-urbain, limitant souvent la mise sur pied d'initiatives de formation (le nombre justifiant souvent la possibilité de dégager les ressources nécessaires). Ce contexte facilite la gestion de certains programmes de formation.³⁹

L'impact de l'intervention simultanée dans plus d'un milieu de travail sur certaines barrières à la formation

Nous croyons que notre approche d'intervention simultanée auprès de quelques entreprises a permis de traiter certaines de ces *barrières situationnelles et structurelles* auxquelles font souvent face les travailleurs apprenants de ces milieux.

Tout d'abord, le fait de travailler avec quelques entreprises simultanément permet à des petites et moyennes entreprises de participer à des projets de formation continue malgré leur taille, ce qui favorise un accès plus équitable à la formation pour tous les travailleurs d'une même région. Conséquemment, cette approche agrandit la masse de travailleurs apprenants rejointe par le projet. De cette façon, il est plus facile de recruter le nombre d'apprenants nécessaires pour permettre la mise sur pied de diverses activités de formation adaptées aux besoins et impératifs similaires des apprenants en entreprises.

À titre d'exemple, certaines activités de formation ont réuni des apprenants de trois entreprises, mais dont on retrouvait des systèmes ayant des quarts de travail qui se ressemblaient. Les horaires de formation pouvaient donc s'organiser assez facilement. Ceci a permis à plusieurs travailleurs qui voulaient se former depuis longtemps, de le faire en contournant certaines contraintes situationnelles rencontrées dans le passé.

6.5 Quelques constats supplémentaires

³⁹ À titre d'exemple, ce contexte a permis la mise sur pied de sessions spéciales pour de la formation créditée en soirée, avec professeur attiré pour un groupe de travailleurs apprenants.

Nous avons soulevé quelques constats intéressants qui ne collent pas nécessairement à une des quatre hypothèses de recherche spécifiques au projet. Nous avons donc choisi de vous les présenter dans cette section.

L'évaluation comme source d'anxiété qu'il faut absolument éviter : un mythe

Certains acteurs du projet avaient exprimé des inquiétudes par rapport à l'application de procédures d'évaluation avec une grande partie de la clientèle qui était à l'extérieur du circuit académique depuis plusieurs années. Nous constatons toutefois que les effets positifs pour les travailleurs apprenants sont nettement supérieurs à l'anxiété anticipée qui aurait pu être générée dans un processus d'évaluation. La plupart des travailleurs évalués se sont sentis valorisés par ce processus. Nous croyons avoir influencé positivement la perception que ces derniers se sont construite au cours des années par rapport à leur intelligence et par rapport aux divers programmes de formation pour adultes.

La création de liens productifs entre les entreprises de la région et entre les acteurs d'un même milieu de travail

Il est évident pour nous que l'approche simultanée avec quelques entreprises engendre plusieurs avantages pour ces entreprises et leurs travailleurs. Tout d'abord, cette approche a permis de créer certains liens entre quelques entreprises, ce qui est peu fréquent sur le plan local, la plupart des entreprises n'oeuvrant pas dans les mêmes secteurs d'activités. La création de ces liens a eu un effet de persuasion quant à la participation de certaines entreprises qui se sont jointes au projet dans un deuxième temps.

Qui plus est, nous croyons que certaines entreprises, influencées par d'autres déjà participantes au projet, ont choisi de participer au projet, et par le fait même, de former leur main-d'oeuvre plutôt que d'embaucher des jeunes plus scolarisés ou une main-d'oeuvre de l'extérieur. La question se pose à savoir s'ils auraient fait ce choix sans l'effet d'entraînement du projet.

L'intervention n'a pas créé que des liens entre les entreprises, mais également elle a créé des liens productifs à l'intérieur même des milieux de travail. En effet, l'intervention préconisait la création d'un *comité tripartite* qui assurait une communication et une coordination efficaces entre la partie patronale, la partie syndicale (lorsque existante), et les organismes de formation (par l'entremise de l'agent de liaison). Ce type de fonctionnement semble avoir eu selon nous des retombées positives intéressantes.

Tout d'abord, la formule tripartite facilite évidemment l'organisation logistique d'une intervention en milieu de travail, celle-ci pouvant être complexe et délicate. Toute la question de la formation de la main-d'oeuvre et des programmes de formation pour adultes peut paraître très complexe pour les acteurs du milieu de travail.⁴⁰ Conséquemment, les comités

⁴⁰ Dans les entreprises petites et moyennes, les employeurs disposent de peu de moyens souvent pour organiser la formation, de l'intérieur ou de l'extérieur, de même que pour évaluer les besoins de sa main-d'oeuvre. Les employeurs ont souvent le sentiment qu'ils **ne doivent pas** ou qu'ils **ne peuvent pas** s'adresser à la formation générale de sa main-d'oeuvre. Pour eux, en général, ils ont l'impression que la formation de base plus particulièrement devrait s'organiser à l'extérieur de leurs structures ou encore

tripartites se sont avérés des forums intéressants pour recueillir de l'information sur le milieu de façon rapide, afin d'adresser les barrières à l'intervention et de respecter les impératifs des divers milieux de travail. Cet aspect fut particulièrement apprécié par les parties patronales. De plus, nous croyons que cette façon de faire a permis de transformer l'attitude des acteurs du milieu de travail envers la formation. Ces acteurs ont souvent une perception négative par rapport à la formation venant de l'extérieur.

Les syndicats, pour leur part, ont apprécié ces forums de planification, percevant ceux-ci comme des moments où on les consultait systématiquement. Ces forums leur permettaient également de mettre en valeur l'importance de l'apprentissage et la formation continue de leurs membres, comme moyen de développement personnel et professionnel. La participation de la partie patronale, pour sa part, permet de légitimer le projet aux yeux des syndicats et des travailleurs apprenants.

que les employés devraient déjà posséder ces acquis lors de l'embauche.

Conclusion

Par le biais de ce document, nous vous avons présenté des réflexions, des analyses et des constatations portant sur un projet d'intervention en entreprises dans cinq milieux de travail de la région de Hawkesbury. Ce projet d'intervention : ***Perfectionnement en milieu de travail*** consistait essentiellement à expérimenter un modèle de guichet unique servant à évaluer et à aiguiller les travailleurs vers les programmes de formation appropriés. La collecte des données pour alimenter à la fois les réflexions et les actions de l'expérimentation s'est réalisée sous forme d'une recherche-action.

Cette expérimentation avait comme objectif principal de ***faciliter le recrutement et l'insertion des travailleurs ciblés dans les programmes et activités de formation de la communauté***. C'est d'ailleurs sur cette visée que reposait l'hypothèse de base de ce projet de recherche-action. De plus, le modèle expérimenté comportait divers éléments clés d'intervention s'appuyant sur des approches spécifiques articulées à l'intérieur d'hypothèses de recherche.

Les données tant qualitatives que quantitatives nous démontrent que le modèle préconisé a permis de confirmer notre hypothèse de base de cette recherche, c'est-à-dire que nous croyons que ce projet a facilité le recrutement et l'insertion en formation d'un nombre impressionnant de travailleurs, lesquels n'auraient sans doute pu être efficacement rejoints avec des approches plus conventionnelles de recrutement en entreprises.

De plus, nous croyons également que cette approche a été favorable à l'amélioration du ***niveau d'alphabétisme⁴¹ de la main-d'oeuvre*** dans les milieux de travail, là où en général, les travailleurs ont un rapport plutôt laborieux avec l'écrit. Qui plus est, nous croyons qu'une intervention continue, optant pour une approche **guichet unique** pour la formation auprès de l'ensemble des entreprises sur un territoire donné, aurait des effets soutenus sur l'augmentation du niveau d'alphabétisme de la main-d'oeuvre de ce même territoire.

Finalement, comme nous avons pu le constater à la lecture de ce document, le modèle de guichet unique pour la formation en entreprises préconisé à l'intérieur de ce projet propose plusieurs avantages, et ce, tant pour les acteurs du milieu de travail que pour les divers intervenants du milieu de la formation des adultes. Nous espérons que les constats de ce rapport et l'approche guichet unique sauront inspirer des intervenants d'autres milieux afin qu'ils puissent s'engager dans des démarches novatrices pour la formation des adultes en entreprises ou ailleurs.

Pour nous, ce projet a déjà eu des retombées positives dans notre région. En effet, le modèle guichet unique pour la formation des adultes s'est extrapolé sur notre territoire à l'ensemble de la population adulte de la région, débordant des murs des entreprises manufacturières.

⁴¹ L'alphabétisme est le rapport avec l'écrit qu'entretient un individu ou un groupe d'individus, lequel peut être représenté sur un continuum de compétences avec l'écrit. Ce rapport peut être difficile (ex. : personnes analphabètes) ou aisé. Il est mobile et peut s'améliorer (par la formation ou l'application régulière) ou s'atrophier (par le manque d'application régulière).

D'autres partenaires se sont ajoutés aux partenaires déjà en place pour mettre sur pied un *Centre d'aiguillage pour la formation des adultes : le CAFA*, lequel représente un guichet unique pour l'entrée en formation des adultes de la région.

De plus, la société de développement économique de la région, en collaboration avec les comtés unis, a désigné le Centre d'aiguillage pour la formation des adultes comme table de concertation qui permettra de jumeler les besoins de formation identifiés par les entreprises avec les ressources du milieu. Cela nous encourage à poursuivre le travail de réseautage amorcé dans notre milieu et qui semble vouloir faire boule de neige.

Il est évident pour nous que le CAFA n'aurait pu voir le jour de façon aussi rapide et efficace sans les savoirs et les partenariats créés par le biais de cette recherche-action.

Références bibliographiques

- Alary, Jacques ; *Solidarités : Pratique de recherche-action et de prise en charge par le milieu* ; Chapitre IV : La recherche-action : discours et pratique, Boréal.
- Barnsley, Jan ; Ellis, Diana ; *La recherche en vue de stratégies de changement : guide de recherche-action pour les groupes communautaires* ; The Women's Research Centre, Vancouver, Colombie-Britannique, 1992.
- Bernier, Christine ; Laflamme, Simon ; *Souvent... en français : Rapport de l'enquête sur les habitudes de lecture et d'écriture des francophones de l'Ontario* ; Centre franco-ontarien de ressources en alphabétisation, Regroupement des Groupes Francophones d'Alphabétisation Populaire de l'Ontario, Université Laurentienne, Sudbury, 1996.
- Chartier, Anne-Marie ; Hébrard, Jean ; *Rôle de l'école dans la construction sociale de l'illettrisme* ; Tiré de "L'illettrisme en Question" ; Cahiers du PsyEf : no 2 ; Presses Universitaires de Lyon, 1992.
- Comeau, Yvan ; *Alpha en milieu de travail ; Étude de l'expérience du Centre d'alphabétisation de Prescott (CAP) avec des travailleurs franco-ontariens* ; Centre d'alphabétisation de Prescott en collaboration avec l'Université Laval ; 1996.
- Garceau, Marie-Luce ; *Alphabétisme des adultes en Ontario français : Résultats de l'Enquête internationale sur l'alphabétisation des adultes* ; École de service social de l'Université Laurentienne ; pour le Centre FORA (Centre franco-ontarien de ressources en alphabétisation) ; Sudbury, Ontario ; 1998.
- Gowen, Sherryl ; *Comment la réorganisation du travail détruit le savoir-faire ordinaire* ; Alpha 96 : Formation de base et travail ; sous la direction de Jean-Paul Hautecoeur ; Institut de L'UNESCO pour l'éducation, Ministère de l'Éducation du Québec ; Québec 1996.
- Hautecoeur, Jean-Paul ; *Langue, école, culture et alphabétisme* ; Alpha 90, sous la direction de Jean-Paul Hautecoeur ; Ministère de l'Éducation du Québec ; Québec 1990.
- Jones, Stan ; *Lire l'avenir : un portrait de l'alphabétisme au Canada* ; Statistique Canada, Développement des ressources humaines Canada, Secrétariat national à l'alphabétisation ; Ottawa, septembre 1996.
- Kaspalis, Constantine ; *Formation des employés : Une perspective internationale* ; Statistique Canada, Développement des ressources humaines Canada, Secrétariat national à l'alphabétisation ; Ottawa, septembre 1996.
- Krahn, Harvey ; Lowe, Graham S. ; *L'utilisation des capacités de lecture en milieu de travail au Canada* ; Statistique Canada, Développement des ressources humaines Canada, Secrétariat national à l'alphabétisation ; Ottawa, septembre 1996.

- Lafortune, Louise ; St-Pierre, Lise ; ***Les processus mentaux et les émotions dans l'apprentissage***. Montréal : Logiques (p. 31-57), 1994.
- Lahire, Bernard ; ***Discours sur l'illettrisme et culture écrite*** ; Tiré de "L'illettrisme en Question" ; Cahiers du PsyEf : no 2 ; Presses Universitaires de Lyon, 1992.
- Lahire, Bernard ; ***La raison des plus faibles : Rapport au travail, écritures domestiques et lectures en milieux populaires*** ; Lille : Presses Universitaires de Lille, 1993.
- Legendre, Renald ; ***Dictionnaire actuel de l'éducation*** ; Montréal : Guérin (2e édition), 1993.
- Lurette, Donald ; ***Illétrisme - où en sommes-nous ?*** Colloque sur l'illétrisme dans le cadre de l'Université d'été à Lyons en France ; Rapport du colloque présenté au Secrétariat national à l'alphabétisation ; 1997.
- Ministère du travail, du dialogue social et de la planification ; ***De l'illettrisme : État des lieux de la recherche universitaire concernant l'accès et le rapport à l'écrit*** ; Centre INFFO, Paris 1995.
- Organisation de Coopération et de Développement Économiques ; ***Litéracie, Économie et Société : Résultats de la première enquête internationale sur l'alphabétisation des adultes*** ; Paris, 1995.
- Roy, Sylvie ; ***L'alphabétisme et l'alphabétisation des francophones du Canada*** ; Texte d'animation pour un dialogue de politique pour le Secrétariat national à l'alphabétisation ; novembre 1996.
- Solar, Claudie ; ***Nouvelles tendances en éducation des adultes*** ; Revue des sciences de l'éducation, volume XXI, no. 3, 1995, pages 443 à 472.
- St-Germain, Michel ; ***Enquête internationale sur l'alphabétisation des adultes : Rapport sur la composante francophone de l'Ontario*** ; Université d'Ottawa, juin 1996.
- Tardif, Jacques ; ***Pour un enseignement stratégique*** ; Montréal : Logiques ; 1992.
- Viau, Rolland ; ***La motivation en contexte scolaire*** ; St-Laurent : Éditions du renouveau pédagogique, 1994.
- Wagner, Serge ; ***La lecture, l'écriture et l'alphabétisation*** ; Alpha 84, sous la direction de Jean-Paul Hauteceur ; Ministère de l'Éducation du Québec ; Québec 1984.

Annexe A

Données quantitatives

Nombre de travailleurs apprenants recrutés

Perfectionnement en milieu de travail

Janvier 1997 à mars 1999

Industries participant au projet :

**IKO Industries, Ivaco Rolling Mills, Montebello Packaging, PPG
Canada, Résidence Prescott-Russell**

**Total des travailleurs apprenants recrutés
en milieu de travail----- 248**

Résultats de l'aiguillage

Programme d'obtention du DÉSO	38
Programme d'alphabétisation	11
Formation d'appoint (cours d'intérêt)	*197
Autre	2

***La formation d'appoint a permis de mettre sur pied des cours
d'informatique (171 apprenants) et de conversation en français
(26 apprenants)**

Annexe B

Répertoire des entreprises visitées
dans le cadre du projet
Perfectionnement en milieu de travail

Répertoire des entreprises visitées dans le cadre du projet Perfectionnement en milieu de travail

Nom de l'entreprise	Coordonnées	Produit	Année de fondation	Nombre d'employés	Exportation hors Ontario	Secteur d'activités
IKO Industries Ltd.	1451, avenue Spence Hawkesbury, Ontario K6A 2R9 Tél.:(613)632-8581 Fax:(613)632-1369	Papier goudronné pour toiture	1975	98	oui	Industrie des produits raffinés du pétrole
Ivaco Rolling Mills	Route #17 L'Orignal, Ontario K0B 1K0 Tél.:(613)675-4671 Fax:(613)675-1084	Bobines d'acier	1971	675	oui	Métallurgie/ sidérurgie
Montebello Packaging	1036, rue Aberdeen Hawkesbury, Ontario K6A 1K5 Tél.:(613)632-7096 Fax:(613)632-9638	Tubes d'aluminium et crayons feutres	1961	250	oui	Produits de plastique et métalliques
PPG Canada	545, boul. Industriel Hawkesbury, Ontario K6A 2S5 Tél.:(613)632-2711 Fax:(613)675-3675	Pare-brise	1969	400	oui	Automobiles
Résidence Prescott- Russell	1020, boul. Cartier Hawkesbury, Ontario K6A 1W7 Tél.:(613)632-2755 Fax:(613)632-4056	Foyer d'accueil pour personnes âgées	1906	130	s/o	Services de santé

Annexe C

Quelques exemples de documents promotionnels

Annexe D

Lettres d'appui au projet des
divers acteurs du milieu du travail

Annexe E

Document de présentation du projet distribué
aux divers partenaires impliqués

Annexe F

Description de tâches de l'agent de liaison

Description de tâches : Agent de liaison

- recrutement de personnes intéressées à la formation
- évaluation des compétences de base en français et/ou anglais pour permettre de dessiner des profils individuels des besoins
- mettre sur pied et coordonner des activités visant à sensibiliser les clients de l'importance de l'évaluation des compétences de base
- agir comme personne contact entre les centres de formation, les services communautaires, les syndicats, entreprises et les clients
- faire l'aiguillage des clients vers le centre de formation qui répond à leurs besoins
- organisation et adaptation d'activités de formation appropriée pour les apprenants en milieu de travail et pour les apprenants avec des besoins particuliers
- suivi des apprenants afin de s'assurer de leur satisfaction pendant et après leur formation
- assister les clients dans leurs démarches d'inscription dans les centres de formation
- développer des plans stratégiques pour s'assurer de la participation des clients (ex. : création de groupes homogènes, etc.)
- maintenir une approche professionnelle pour échanger verbalement ou par écrit l'information, renseigner, conseiller, assister les clients
- développer des stratégies afin de s'assurer de la continuité du projet dans d'autres entreprises de la région des ententes de partenariat entre les centres de formation et les entreprises, syndicats, etc. afin de s'assurer de l'autosuffisance du projet
- maintenir la confidentialité des dossiers des clients en tout temps

Qualités requises

- bonne connaissance des services d'éducation de la région et des systèmes d'accréditation et de diplomation
- bonne connaissance du milieu ouvrier
- bonne connaissance des techniques d'animation et du protocole d'aiguillage
- diplôme d'études post-secondaires ou expérience pertinente